

Institut für Systemisches Management und  
Public Governance · Universität St. Gallen

Thomas Bieger · Pietro Beritelli · Christian Laesser (Hrsg.)

# **Innovative Konzepte im alpinen Tourismus**

Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2019/2020





**St. Galler Schriften für Tourismus und Verkehr**

Band 11

Institut für Systemisches Management  
und Public Governance



**Universität St.Gallen**

# Innovative Konzepte im alpinen Tourismus

Schweizer Jahrbuch für Tourismus  
2019/2020

## Herausgegeben von

Prof. Dr. Thomas Bieger

Prof. Dr. Pietro Beritelli

Prof. Dr. Christian Laesser

## Mit Beiträgen von

Dr. Monika Bandi Tanner

Dr. Birgit Bosio

Prof. Dr. Christian Buer

Florian Eggli

Lisa Fickel

Dr. Daniel Fischer

Prof. Dr. Michael Fux

Carmen Heinrich

Annika Herold

Lukas Huck

Dominic Juon

Prof. Blaise Larpin

Dr. Therese Lehmann Friedli

Roland Lymann

Julien Mabillard

Prof. Dr. Harald Pechlaner

Prof. Dr. Miriam Scaglione

Prof. Dr. Roland Schegg

Sebastian Schlender

Dr. Roger Sonderegger

Prof. Dr. Jürg Stettler

Hannes Thees

Dr. Franziska Thiele

Dr. Anna Wallebohr

David K. Walter

Dr. Fabian Weber

Dr. Roland Zegg

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter  
ESV.info/978-3-503-19167-3**

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-19166-6  
eBook: ISBN 978-3-503-19167-3

ISSN 1869-5345

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2020  
www.ESV.info

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks  
und dem gedruckten Werk Abweichungen,  
ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

Druck und Bindung: Difo-Druck, Bamberg

# Inhaltsverzeichnis

*Thomas Bieger, Pietro Beritelli, Christian Laesser*  
Vorwort der Herausgeber VII

## Trends

*Roland Lymann, Lisa Fickel, Anna Wallebohr*  
Wellnessangebote als Wettbewerbsinstrument auf dem Arbeitsmarkt:  
Ideen und Anregungen zur Angebotsentwicklung 1

*Hannes Thees, Harald Pechlaner, Franziska Thiele*  
Tourismus in Deutschland 2030 - Chancen und Herausforderung der  
Digitalisierung 11

## Touristische Destinationen

*Daniel Fischer, Annika Herold*  
Strategische Weiterentwicklung von Destinationen im Alpenraum 25

*Therese Lehmann Friedli, Monika Bandi Tanner*  
Tourismusökonomische Entwicklung als Nährboden für ein gestärktes  
Tourismusverständnis - Ein Vergleich touristischer Gemeinden im  
Berner Oberland und Empfehlungen zur Sensibilisierung 37

*David K. Walter, Roger Sonderegger*  
Zweitwohnungen in Sigriswil - Volkswirtschaftliche Bedeutung,  
Nutzung und gesellschaftliches Engagement der  
Zweitwohnungsbesitzenden 51

*Jürg Stettler, Florian Eggli, Fabian Weber, Lukas Huck*  
Overtourism in der Schweiz: Herausforderungen und  
Lösungsmöglichkeiten - Das Fallbeispiel Luzern 69

*Christian Buer, Sebastian Schlender*  
Wirtschaftsfaktoren und Erfolgsfaktoren in der Hotellerie - Korrelative  
Einflussfaktoren nach Standorten in Deutschland - Eine  
Regressionsanalyse anhand ausgewählter Indikatoren für deutsche A-,  
B- und C- Standorte 92

## **Digitale Kommunikation, Vertrieb und Verkauf**

*Blaise Larpin, Julien Mabillard, Miriam Scaglione, Roland Schegg,  
Dominic Juon, Michael Fux*

Eine Analyse der regionalen Entwicklungen von Airbnb in der Schweiz  
- Erkenntnisse über die Wachstumsmuster einer P2P-Plattform 121

*Roland Schegg, Michael Fux, Birgit Bosio*

Die Nutzung von Social Media und Online Marketing in alpinen  
Tourismusregionen: Ein Vergleich von Schweizer und Tiroler  
Tourismusdestinationen 131

*Roland Zegg, Carmen Heinrich*

Dynamic Pricing für Bergbahn-Unternehmen - Es geht nicht um billig,  
sondern um eine optimale Preispolitik im aktuellen Wettbewerbsumfeld 143

**Autorenverzeichnis** 159

## Vorwort der Herausgeber

Mit dieser Ausgabe des Jahrbuchs für Tourismus liefern wir aktuelle Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis in einer von Herausforderungen geprägten Branche. Digitalisierung, die Entwicklung von Airbnb, Dynamic Pricing, die Nutzung von Social Media und Overtourism sind nur einige dieser Herausforderungen, denen sich unsere Autorinnen und Autoren aus dem In- und Ausland in fundierten Beiträgen widmen. Sie fokussieren nicht nur auf touristische Destination an sich, sondern beleuchten auch Erfolgsfaktoren in der Hotellerie oder Wellnessangebote als Wettbewerbsinstrument auf dem Arbeitsmarkt. Insgesamt bietet dieses Buch einen Querschnitt der aktuellen relevanten Themen im Tourismus mit Best Practice Beispielen und Handlungsempfehlungen.

Roland Lyman, Lisa Fickel und Anna Wallebohr nehmen im ersten Beitrag den Trend der Gesundheitsvorsorge und -förderung in Betrieben auf. Gesundheitsfördernde Angebote steigern die Produktivität und Motivation der Mitarbeitenden. Der Artikel zeigt auf, wie und nach welchen Kriterien diese Angebote ausgestaltet werden sollten, um erfolgreich zu sein. Auch die Finanzierung und Vermarktung derselben wird erläutert. Die Autorinnen und Autoren kommen zum Schluss, dass die Angebote durch die Nutzniesser gemischtfinanziert sein sollten, und weisen auf die notwendige Zusammenarbeit mit Unternehmen, Krankenkassen und Anbieter im Wellness- und Gesundheitstourismus hin.

Hannes Thees, Harald Pechlaner und Franziska Thiele wagen in ihrem Beitrag mit Thesen zur Digitalisierung der deutschen Tourismusbranche einen Ausblick ins Jahr 2030. Sie stellen fest, dass im touristischen Marketing das Datenmanagement immer wichtiger wird und es eine Innovationskultur braucht, um mit der technologischen Entwicklung Schritt halten zu können. Es werden verbesserte Rahmenbedingungen gefordert, die Produkt- und Prozessinnovationen unterstützen. Weniger Bürokratie, Bildung und eine Kultur des Scheiterns gehören dazu.

Ob DMOs künftig DDOs (Destination Development Organisations) heissen sollen, stellen Daniel Fischer und Annika Herold in Frage. Sie umreissen in ihrem Beitrag den Werdegang der DMO von ihren Anfängen 1990 bis heute und diskutieren die mögliche Weiterentwicklung. Statt des Marketings als Hauptaufgabe der bisherigen DMO sollte die künftige DDO ihrer Meinung nach in erster Linie den Standort und Lebensraum nach holistischem Ansatz tourismusübergreifend und gemeinsam mit Nachbardestinationen entwickeln. Diese Idee wird von Gedanken zur Umsetzung ergänzt und mit Vorzeigebispielen angereichert.

In einem weiteren Beitrag von Therese Lehmann Friedli und Monika Bandi Tanner geht es um die Stärkung des Tourismusverständnisses vor dem Hintergrund der

tourismusökonomischen Entwicklung. In sechs Gemeinden des Berner Oberlands werden einzelne wirtschaftliche Indikatoren über die Zeit untersucht und der jeweilige Kosten-Nutzensaldo für die lokale Bevölkerung abgeleitet. Es wird davon ausgegangen, dass dieser Kosten-Nutzensaldo das Tourismusverständnis der Einheimischen entscheidend beeinflusst. Die Schlussfolgerungen zeigen Strategien und Empfehlungen zur Sensibilisierung bzw. Stärkung des Tourismusverständnisses auf.

Um das Potenzial von Zweitwohnungsbesitzenden geht es im Artikel von David K. Walter und Roger Sonderegger, die nicht nur die Nutzung und volkswirtschaftliche Bedeutung der Zweit- und Ferienwohnungen untersuchen, sondern auch die Einbindung dieser Wohnungsbesitzenden als sozusagen Zweitheimische. Danach folgt mit Overtourism in der Schweiz am Fallbeispiel Luzern ein brisantes Thema, das Jürg Stettler, Florian Eggli, Fabian Weber und Lukas Huck ergründen. Sie decken Problembereiche auf und liefern einen entsprechenden Massnahmenkatalog gegen die negativen Auswirkungen der stark wachsenden Tourismusindustrie.

Die beiden folgenden Artikel widmen sich zwei unterschiedlichen Beherbergungsformen: Christian Buer und Sebastian Schlender geben einen Einblick in die Wirtschaftsfaktoren und Erfolgsfaktoren in der Hotellerie in Deutschland mit einem besonderen Augenmerk auf die Standortfrage für Investoren. Blaise Larpin, Julien Mabillard, Miriam Scaglione, Roland Schegg, Dominic Juon sowie Michael Fux analysieren die regionalen Entwicklungen von Airbnb in der Schweiz. Auch hier zeigen sich regionale Unterschiede. Beide Artikel zeigen sehr gut das Wechselspiel der Wettbewerbskräfte für beide Beherbergungsformen auf.

Mit den Beiträgen von Roland Schegg, Michael Fux und Birgit Bosio zur Nutzung von Social Media und Online Marketing in alpinen Tourismusregionen sowie von Roland Zegg und Carmen Heinrich zu Dynamic Pricing für Bergbahnunternehmen schliesst sich der Themenreigen dieses Jahrbuchs für Tourismus. Der erste fokussiert sich auf die Relevanz von Social Media für Tourismusorganisationen und stellt einen Vergleich zwischen der Schweiz und dem Tirol dar. Die Autoren kommen zum Schluss, dass Tourismusorganisationen noch mehr in diesem Bereich investieren müssen. Der Beitrag zum Dynamic Pricing für Bergbahnen greift ein aktuell sehr diskutiertes Thema auf und präsentiert ein differenziertes 10-Thesen-Argumentarium, mit welchem Klarheit in einem noch sehr jungen und wenig erforschten Feld geschaffen wird.

Die Publikation des Jahrbuchs als Sammlung von aktuellen Entwicklungen der Branche für Wissenschaft und Praxis ist nur möglich dank der finanziellen Unterstützung von Partnern aus dem Tourismus. Dafür bedanken wir uns herzlich bei den treuen Mitgliedern der Fördergesellschaft Abteilung Tourismus und Verkehr:

- Crédit Suisse (Schweiz) AG
- Kanton Appenzell Ausserrhoden, Departement Bau und Volkswirtschaft
- Kanton Graubünden, Amt für Wirtschaft und Tourismus
- GastroSuisse
- HotellerieSuisse
- Hotelplan Suisse
- Wirtschaftsförderung Thurgau, Amt für Wirtschaft und Arbeit
- Schweizer Reisekasse (Reka) Genossenschaft
- SBB AG, Kreditoren Personenverkehr
- Stadt Wil
- Touring Club Schweiz
- UBS Switzerland AG
- Kantons Schaffhausen, Volkswirtschaftsdepartement/Wirtschaftsamt
- Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH)
- Vorarlberg Tourismus GmbH

Wir wünschen eine informative und spannende Lektüre mit Erkenntnissen und Konsequenzen zum aktuellen Wandel im Tourismus.

St. Gallen, Januar 2020

Prof. Dr. Pietro Beritelli

Prof. Dr. Thomas Bieger

Prof. Dr. Christian Laesser



# **Schweizer Jahrbuch für Tourismus**

## **Zielsetzung**

Das Schweizer Jahrbuch für Tourismus will für Fach- und Führungskräfte in Tourismus und angelagerten Bereichen (Wirtschaftsförderung, Beratung, Schulung) jährlich einen umfassenden Einblick in die Weiterentwicklung von Wissenschaft und Praxis im Feld des Tourismus im Allgemeinen und des alpinen Tourismus im Besonderen bieten. Dabei wird vom Anspruch ausgegangen, dass alle relevanten Entwicklungen aufgezeichnet werden und so insbesondere Praktikern und Wissenschaftlern ein umfassender Überblick über aktuelle Themen und Entwicklungen gewährt werden kann.

Dabei sollen die Beiträge den Ansprüchen wissenschaftlicher Arbeiten (Zitierweise, Methodik, intersubjektive Nachvollziehbarkeit) gerecht werden. Das Jahrbuch für Tourismus soll im Umfeld des Tourismus wissenschaftliche Publikationsmöglichkeiten insbesondere auch für Nachwuchskräfte und Vertreter von Fachhochschulen sein.

## **Redaktionelle Arbeitsweise**

Das Jahrbuch enthält zwei Arten von Artikeln. Einerseits von der Redaktion gezielt eingeladene Beiträge zu aktuellen Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis, andererseits unabhängig eingereichte und von der Redaktion bezüglich wissenschaftlichem Niveau und inhaltlicher Relevanz geprüfte Manuskripte.

Bei den eingeladenen Beiträgen wird darauf geachtet, dass sowohl alle relevanten Branchen (Hotellerie, Bergbahnen, Freizeiteinrichtungen, Animation/-Schulung, Beherbergung, Flugverkehr) abgedeckt werden, andererseits beispielhafte Entwicklungen im alpinen Raum berücksichtigt werden.

## **Einreichung von Manuskripten**

Manuskripte können an das Institut für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen, Redaktion Schweizer Jahrbuch für Tourismus, eingereicht werden. Die Beiträge sind mit einem Minimum an Formatierungen per Email einzureichen.

Prof. Dr. Pietro Beritelli  
St. Gallen, Januar 2020



# **Wellnessangebote als Wettbewerbsinstrument auf dem Arbeitsmarkt: Ideen und Anregungen zur Angebotsentwicklung**

**Roland Lymann, Lisa Fickel, Anna Wallebohr**

## **Abstract**

Die steigenden Anforderungen der Unternehmen an Mitarbeitende und die dadurch bedingte Zunahme von arbeitsbedingten Erkrankungen bieten eine Chance für gesundheitstouristische Angebote. Für Arbeitgeber stellen gesundheitsfördernde Angebote eine Möglichkeit dar, Kosten z.B. durch Krankheitstage zu reduzieren, die Produktivität zu steigern und sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Markt zu positionieren. Gemäss Experten sollten präventive Angebote die Bereiche Schlaf, Ernährung und Bewegung beinhalten und auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden bzw. Gäste abgestimmt sein. Um die Angebote erfolgreich auf dem Markt zu positionieren braucht es einerseits die Kooperation von Anbietern in den Destinationen als auch ein vorhandenes Netzwerk sowie eine enge Zusammenarbeit mit Partnern aus der Wirtschaft und dem Gesundheitswesen.

**Keywords:** Angebotsentwicklung, Wellnessangebote, Gesundheitsförderung, Prävention, Arbeitgeberattraktivität, betriebliches Gesundheitsmanagement

## **1 Relevanz von gesundheitsfördernden Angeboten auf dem Arbeitsmarkt**

Durch die fortschreitende Globalisierung und Digitalisierung stehen Unternehmen immer stärker unter Wettbewerbsdruck. Hinzu kommen Herausforderungen wie z.B. ein zunehmender Fachkräftemangel (Hartmann, 2015). Um die Herausforderungen bewältigen zu können, stellen Unternehmen immer höhere Anforderungen an ihre Mitarbeitenden (Personalwirtschaft, 2015; Pfannstiel & Mehlich, 2018). Dies umfasst den steigenden Leistungs- und Zeitdruck, die Forderung nach mehr Agilität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sowie die Bereitschaft zur Weiterbildung (Hahnzog, 2014; Personalwirtschaft, 2015).

Negative Auswirkungen haben die steigenden Anforderungen unter anderem auf die Gesundheit der Mitarbeitenden (Gesundheitsförderung Schweiz, 2018a). Neben Muskel-/Skelett-Erkrankungen und Atemwegserkrankungen gehören

psychosomatische und psychische Beeinträchtigungen zu den häufigsten Erkrankungen im Arbeitskontext (Busch, Cao, Clasen & Deci, 2014; Parent-Thirion, Macias, Hurley et al., 2007).

**Stress** ist einer der häufigsten Auslöser der genannten arbeitsbedingten Gesundheitsprobleme (Gesundheitsförderung Schweiz, 2018c; Parent-Thirion, Macias, Hurley et al., 2007). Aktuell leidet in der Schweiz etwa jede vierte erwerbstätige Person an Stress (Gesundheitsförderung Schweiz, 2018b). Dies führt zu einer Zunahme psychischer Störungen durch chronische Stressbelastung und deren Folgen wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Burn-Out Erkrankungen, Angstzustände oder Depressionen (Egli & Slavik, 2019; Gesundheitsförderung Schweiz, 2018b, 2018c; OECD, 2014; Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2019). Aufgrund von steigenden Krankheitstagen entstehen daraus für Arbeitgeber pro Jahr **Kosten** von rund 6,5 Milliarden Franken (Galliker, Igic, Elfering & Semmer, 2018). Ferner erwiesen sich psychische Erkrankungen sowohl bei Frauen (35,5%) als auch bei Männern (24,5%) bereits im Jahr 2003 als häufigste Ursache der Frühberentung (Rehfeld, 2006).

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass **gesunde Beschäftigte** aus Unternehmenssicht zunehmend als **Wettbewerbsfaktor** begriffen werden und die Wahrung der Gesundheit von Mitarbeitenden an Bedeutung gewinnt. Die Führung von Unternehmen ist somit gefordert, ihre Organisation den neuen Anforderungen anzupassen und rechtzeitig die passenden Vorkehrungen zu treffen, um präventiv Krankheiten vorzubeugen und den Aufbau und Erhalt der Resilienz<sup>1</sup> von Mitarbeitenden zu fördern. Dies kann helfen Kosten durch Fehlzeiten und langfristige Krankheitsausfälle zu reduzieren, die Effizienz und Arbeitsqualität zu steigern sowie das persönliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu verbessern.

Erfolgreiche Praxisbeispiele legen dar, dass die Implementierung eines **betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)** positive Auswirkungen auf ein Unternehmen hat (Forum BGM Ostschweiz, 2012; Schauerte, 2014). Besonders wirkungsvoll ist BGM dann, wenn entsprechende Massnahmen systematisch geplant, durchgeführt, evaluiert und bei Bedarf verbessert werden (Gesundheitsförderung Schweiz / Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017). Weiterhin zeigen Studien, dass die Gesundheit am Arbeitsplatz und der Gewinn von mitarbeiterorientierten Faktoren in Bezug auf die **Arbeitgeberattraktivität** eine

---

1 Resilienz beschreibt die innere Widerstandskraft von Menschen, die uns in Krisen stärkt. Vergleichbar mit unserem Immunsystem, welches unseren Körper vor Krankheiten schützt, steht die Resilienz für das Immunsystem unserer Psyche oder unserer Seele, welches uns beim Umgang mit Stress, Belastungen, neuen Lebenssituationen und Krisen unterstützt, Richter, D., & Heckemann, B., 2014.

bedeutende Rolle spielen. Dies erstaunt weniger angesichts des steigenden Gesundheitsbewusstseins der Bevölkerung. Denn diese sind ein wichtiger Faktor zum Beitrag des Unternehmenserfolgs, da die Motivation und Bindung der Arbeitnehmenden ans Unternehmen erhöht wird. Somit steigern Massnahmen von Unternehmen zum Erhalt und Förderung der Gesundheit die Arbeitgeberattraktivität (Hartmann, 2015; Hermann & Pela, 2018; Nitsche).

**Neue Angebote** wie flexible Arbeitszeitmodelle, Home-Office oder Vaterschaftsurlaub, zielen auf eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie und persönlicher Work-Life-Balance hin, da diese Angebote Stress abbauend sein können (Hartmann, 2015). Neben den gesetzlich vorgegebenen und den reaktiven Massnahmen wie Absenzen- und Case Management müssen auch proaktive Angebote mit gesundheitsförderlichen Auswirkungen auf die Arbeitswelt ein zentrales Aktionsfeld für Unternehmen sein. Studien zeigen, dass durch die Durchführung von gesundheitsfördernden Angeboten eine höhere Produktivität der Arbeitnehmer (Schauerte, 2014), eine gesteigerte Motivation und Zufriedenheit von Arbeitnehmenden (Beitraining, 2016) sowie mittel- bis langfristig weniger Absenzen zu verzeichnen sind (Forum BGM Ostschweiz, 2012; Schauerte, 2014).

## 2 Fragestellung und methodisches Vorgehen

Die genannten Veränderungen eröffnen Betrieben im Gesundheits- und Wellness-tourismus neue Marktchancen. Dieser Artikel geht der Frage nach, wie gesundheitsfördernde Angebote aus Sicht von Arbeitgebern, Medizinern und Praktikern ausgestaltet sein müssen, um erfolgreich die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen.

Neben einer **strukturierten und systematischen Literaturrecherche** für die Datenerhebung wurde die qualitative Sozialforschung eingesetzt. Mithilfe eines gering standardisierten und halboffenen Leitfadens wurden **Experteninterviews** mit sechs medizinischen Fachpersonen und neun Vertretern Schweizer Unternehmen, unterschiedlicher Branchen, durchgeführt, die alle mit dem Label «Friendly-Work-Space»<sup>2</sup> von Gesundheitsförderung Schweiz ausgezeichnet sind. Die Interviews wurden von Studierenden der Fachrichtung Tourismus & Mobilität an der Hochschule Luzern - Wirtschaft durchgeführt und transkribiert. Um die Qualität sicherzustellen, fand eine Einführungsveranstaltung sowie mehrere Coaching-Sessions mit den Studierenden statt.

---

<sup>2</sup> Das Label Friendly Work Space ist eine Auszeichnung für Organisationen, die betriebliches Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen. Friendly-Work-Space-Betriebe engagieren sich systematisch für gute Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeitenden. (Gesundheitsförderung Schweiz, 2019).

Beim **5. ITW-Forum für Gesundheits- und Wellness-tourismus** wurden neben der Keynote von Prof. Dr. Sandra Rochnowski zum Thema «Gesundheitsmanagement als personale Ressource der Lebensstilmodifikation», die Ergebnisse aus der Literaturrecherche und den Experten-Interviews präsentiert. In geführten **«Zukunftswerkstätten»** mit 40 Experten aus Wellnesshotels, Kurhäusern, Wellnessdestinationen und anderen verwandten Branchen wurden Ideen zur Gestaltung gesundheitsfördernder Angebote für Arbeitnehmer diskutiert und erarbeitet.

### **3 Ergebnisse und Anforderungen an gesundheitsfördernde Angebote und Konzepte**

Im folgenden Kapitel werden zunächst die Anforderung an gesundheitsfördernde Angebote aus Sicht von Arbeitgebern (Kapitel 3.1) und medizinischen Fachpersonen (Kapitel 3.2) erläutert. Darauf aufbauend werden im Kapitel 3.3 Anforderungen an die Angebotsgestaltung aus der Diskussion mit Fachkräften aus der Praxis vorgestellt.

#### **3.1 Aus Sicht von Arbeitgebern**

Die befragten Unternehmen, sind alle mit dem Label «Friendly-Work-Space» ausgezeichnet und setzen sich nachgewiesen «für gute Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeitenden» (Gesundheitsförderung Schweiz, 2019) ein.

Mit Angeboten im Bereich der Gesundheitsförderung verfolgen die untersuchten Unternehmen folgende **Ziele**:

- Steigerung der Produktivität
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Verhinderung von Fluktuation
- Erhöhung der Handlungsfähigkeit
- Verringern von Krankheits- und Absenz-Tagen
- Verbesserung des Wohlbefindens
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Beeinflussung des Unternehmensimages

Am häufigsten führen Betriebe eigen initiierte **Massnahmen im Bereich der Primär- und Sekundärprävention** durch wie z.B. Yoga-Kurse, Rückenschule, Rauchentwöhnung, Jogging-Gruppen oder nehmen an Kampagnen wie «Bike-To-Work» teil (Pro Velo Schweiz, 2019). Zum Vorbeugen von psychischen Erkrankungen werden Kurse im Bereich Stressmanagement, Zeitmanagement, Konflikt und Kommunikation oder Selbstmanagement angeboten. Bei den externen Massnahmen, die ausserhalb des Unternehmens von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden, handelt es sich um Angebote wie Eintritte ins Thermalbad

oder Massagen, bei denen ein Teil der Kosten den Mitarbeitenden zurückerstattet wird. Angebote, die auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden ausgerichtet sind und längere Zeit in Anspruch nehmen, wie z.B. Gesundheitswochen, Vorsorge-Kur etc., werden von den befragten Unternehmen zurzeit nicht angeboten.

Die grösste **Herausforderung** bei der Konzeption und Umsetzung von gesundheitsfördernden Massnahmen im Unternehmenskontext, sehen die Arbeitgeber in den individuellen Anforderungen der Arbeitnehmer bezogen auf den Zeitpunkt und die Art des Angebots. Gemäss den Befragten wünschen sich Mitarbeitende ganzjährige, regelmässig stattfindende sowie kostengünstige Angebote. Um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden, stellen Arbeitgeber folgende **Anforderungen**:

- Angebote, die möglichst viele Mitarbeiter ansprechen
- Einfacher Zugang zu Angeboten (Ort, Uhrzeit, Anmeldung)
- Geringer Kostenanteil pro Person, um möglichst vielen Mitarbeitenden die Teilnahme zu ermöglichen

### **3.2 Aus Sicht von medizinischen Fachpersonen**

Basierend auf den Ursachen verschiedener Krankheitsbilder und Risikofaktoren, lassen sich aus den Interviews vier zentrale Themenfelder zu den medizinischen Anforderungen an gesundheitsfördernde Massnahmen ableiten.

#### **Individuelle Analyse**

Aus medizinischer Sicht ist die Analyse, die ein bedarfs- und bedürfnisbezogenes Massnahmen-Angebot garantiert, ein wichtiger Erfolgsfaktor eines Präventionsprogrammes. Die Analyse kann anhand von Beobachtungen, Befragungen oder medizinischen Tests erfolgen.

#### **Schlaf und Bewegung**

Mitarbeitende müssen über die Bedeutung von Schlaf und Bewegung sensibilisiert werden. Guter Schlaf und ausreichend Bewegung verbessert nicht nur die eigene Belastbarkeit, sondern fördert auch die Produktivität und verhindert Arbeitsunfälle. Ergänzend zum Schlaf ist es wichtig, dass Mitarbeiter zum Thema Achtsamkeit geschult werden und Kompetenzen und Methoden erlangen, um ihre innere Ruhe zu stärken und den Umgang mit Stress zu schulen (vgl. Resilienz).