

iga.Report⁴⁹



Gesunde, sichere Arbeit – ein Schlüssel für die Arbeitgeberattraktivität?

.....

Romana Dreyer und Christine Busch
unter Mitarbeit von Katja Keller-Landvogt und Lisa Räthel

Die Initiative Gesundheit und Arbeit

In der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) arbeiten gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung zusammen, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Gemeinsam werden Präventionsansätze für die Arbeitswelt weiterentwickelt und vorhandene Methoden oder Erkenntnisse für die Praxis nutzbar gemacht.

iga ist eine Kooperation des BKK Dachverbandes, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), des Verbandes der Ersatzkassen (vdek) und der Innungskrankenkassen (IKK).

www.iga-info.de

iga.Report 49

Gesunde, sichere Arbeit –
ein Schlüssel für die
Arbeitgeberattraktivität?

.....

Romana Dreyer und Christine Busch
unter Mitarbeit von Katja Keller-Landvogt und Lisa Räthel

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	7
2	Aktueller Forschungsstand	9
2.1	Arbeitgeberattraktivität	9
2.1.1	Messung von Arbeitgeberattraktivität	9
2.1.2	Theoriegeleitetes Input-Mediator-Output-Modell	10
2.2	Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) & Arbeitsschutz	11
2.2.1	BGF & Arbeitgeberattraktivität	13
2.2.2	BGF & Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität	15
2.2.3	Arbeitsschutz, Prävention & Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität	18
2.3	Fazit zum aktuellen Forschungsstand	18
2.4	Leitmodell	20
3	Interviews mit Expertinnen und Experten	21
3.1	Methode	21
3.2	Ergebnisse	22
3.2.1	Wie definieren und messen die Befragten die Arbeitgeberattraktivität?	22
3.2.2	Welche Einflüsse sehen die Befragten von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes auf andere Attraktivitätsfaktoren?	22
3.2.3	Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Umsetzung von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes	33
3.3	Zusammenfassung der Interviewergebnisse	34
4	Panelbefragung im Querschnitt	36
4.1	Methode	37
4.1.1	Vorgehen	37
4.1.2	Fragebogenentwicklung und Aufbau	37
4.1.3	Datenbereinigung	39
4.1.4	Stichprobenbeschreibung	39
4.1.5	Analysestrategie	41
4.2	Ergebnisse	41
4.2.1	Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität	41
4.2.2	Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes im Betrieb	45

4.2.3	Systematische Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes	51
4.2.4	Weitere Attraktivitätsfaktoren	54
4.2.5	Qualität der Implementierung von BGF und Arbeitsschutz im Betrieb	56
4.2.6	Testung der Haupthypothesen zur Erklärung der Arbeitgeberattraktivität	61
4.3	Tipps für die Praxis	65
5	Zusammenfassung und Diskussion	66
5.1	Ergebnisse der Literaturstudie	66
5.2	Ergebnisse der Experteninterviews	66
5.3	Ergebnisse der Panelbefragung	67
5.4	Praktische Implikationen für Beratung und Betriebe	68
6	Literatur	70
7	Abbildungsverzeichnis	74
8	Tabellenverzeichnis	75
Anhang		76
A1	Leitfaden Interview	76
A2	Fragebogen	81

1 Einführung

Angesichts des anhaltenden Mangels an Arbeits- und Fachkräften in Deutschland gewinnt die Identifikation von Faktoren, die zur Bindung von Beschäftigten beitragen, zunehmend an Bedeutung. Unter Arbeitgeberattraktivität ist die Mitarbeiterbindungskraft einer Organisation zu verstehen, die im Kern durch eine positive Bewertung des Arbeitgebers durch potenzielle und bestehende Mitarbeitende entsteht (Dassler et al., 2022). In der wissenschaftlichen Literatur zur Arbeitgeberattraktivität und zum Employer Branding werden üblicherweise drei Kategorien von Attraktivitätsfaktoren zur Beeinflussung dieser positiven Bewertung einer Organisation unterschieden:

- (1) **Transaktionale Merkmale**, z. B. Gehalt, Zusatzleistungen, Arbeitsbedingungen sowie Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten,
- (2) **Relationale Merkmale**, z. B. Unternehmenskultur, Führung und soziale Interaktion und
- (3) **Ideelle¹ Merkmale**, z. B. Nachhaltigkeitsstrategien oder soziale Initiativen.

Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zum Arbeitsschutz der Belegschaft werden in diesem Kontext international bislang häufig nur implizit beforscht – insbesondere im Rahmen von Initiativen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder durch sogenannte Wellness-Programme und individuelle Gesundheitsangebote. In der deutschsprachigen Literatur hingegen wird das Potenzial eines systematischen Vorgehens von Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) und Arbeitsschutz zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften bereits seit längerer Zeit diskutiert (z. B. Badura, 2002; Winter & Grünwald, 2016). Trotzdem existieren bislang nur wenige systematische Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen BGF, Arbeitsschutz und Arbeitgeberattraktivität.

BGF und Arbeitsschutz verfolgen einen strategischen, ganzheitlichen Ansatz zur Förderung und Erhaltung der Gesundheit, Sicherheit, Leistungsfähigkeit und Produktivität der Beschäftigten und damit auch der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Umsetzung erfolgt durch die gezielte Planung, Organisation und Steuerung gesundheits- und sicherheitsbezogener Maßnahmen im Unternehmen (Bamberg et al., 2011). Sie zielen darauf ab, Strukturen und Prozesse für eine nachhaltige Gesundheitskultur im Unternehmen aufzubauen.

Die positiven Effekte von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes auf die Arbeitsbedingungen, die Gesundheit der Beschäftigten sowie deren Wohlbefinden sind durch zahlreiche Studien und Überblicksarbeiten gut belegt (z. B. Bambra et al., 2007; Biron & Karanika-Murray, 2014; Egan et al., 2007; Barthelmes et al., 2019). Allerdings ist die wissenschaftliche Evidenz hinsichtlich des direkten Zusammenhangs von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes und der Arbeitgeberattraktivität bislang begrenzt (Zwetsloot et al., 2010; Arnold & Kotte, 2024; Shore et al., 2025).

Darüber hinaus wird in der Forschung von Folgendem ausgegangen: Nicht nur das Vorhandensein einzelner Maßnahmen ist entscheidend. Vielmehr müssen Maßnahmen systematisch in den Betrieb integriert sein, um eine nachhaltige Wirkung auf die Gesundheit der Beschäftigten und deren Einstellung zum Unternehmen entfalten zu können (Busch & Dreyer, 2024, 2025). Soll die Bindung von Beschäftigten durch Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes gestärkt werden, sollte die glaubwürdige Verankerung im Unternehmen und die Qualität der Umsetzung dieser Maßnahmen betrachtet werden (Arnold & Kotte, 2024; Busch & Dreyer, 2024, 2025).

Die Qualität von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes wird wesentlich durch zwei Faktoren bestimmt: Erstens durch ihre systematische Verankerung auf allen Ebenen des Unternehmens, die durch eine Kombination aus verhaltens- und verhältnispräventiven Ansätzen gekennzeichnet ist. Und zweitens durch die Qualität der Implementierung beider Ansätze (Busch & Dreyer, 2024, 2025). Die Qualität der Implementierung wird unter anderem durch die Wahrnehmung der organisationalen Veränderungsbereitschaft in Bezug auf Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes bestimmt sowie durch die Gestaltung der Umsetzung, insbesondere durch Information, Einbindung und Unterstützung der Beschäftigten.

Vor diesem Hintergrund widmet sich der vorliegende iga.Report folgender Forschungsfrage:

Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Umsetzung und Qualität von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes im Betrieb und der Arbeitgeberattraktivität?

¹ Die in Dassler et al. (2022) und Moser et al. (2017) verwendete Bezeichnung ‚ideological attributes‘ übersetzen wir als ‚ideelle Merkmale‘, da es sich überwiegend um Werte handelt (z. B. Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung); ‚ideell‘ trifft dies präziser und ist für die folgenden Ausführungen passender.

Zur Beantwortung dieser Frage wurde ein methodisches Vorgehen in mehreren Stufen gewählt, um unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen:

- (1) **Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstands**, um bestehende Erkenntnisse systematisch zu analysieren.
- (2) **Interviews mit Unternehmensverantwortlichen**, um die Perspektive der Unternehmen hinsichtlich der Bedeutung und Umsetzung von BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen für die Arbeitgeberattraktivität zu erfassen.
- (3) **Panelbefragung von Beschäftigten im Querschnitt**, um deren Wahrnehmung und Einschätzung zu den untersuchten Zusammenhängen zu erheben.

2 Aktueller Forschungsstand

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über aktuelle Forschungsarbeiten in den Bereichen BGF, Arbeitsschutz und Arbeitgeberattraktivität. Ein wesentlicher Teil der hier dargestellten Studien basiert auf der Masterarbeit von Lisa Räthel (2024; IKK classic). In ihrer Arbeit führte sie ein systematisches Review durch, in dem sie den Zusammenhang zwischen BGF, Arbeitsschutz, Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung untersuchte. Zur Ergänzung der Recherche wurden aktuelle Studien mit und ohne Peer-Review hinzugezogen.

2.1 Arbeitgeberattraktivität

Die Arbeitgeberattraktivität beschreibt eine zugeschriebene Eigenschaft eines Unternehmens, die seine Fähigkeit widerspiegelt, qualifizierte Fachkräfte für sich zu gewinnen sowie bestehende Beschäftigte langfristig zu binden und zu motivieren (Dassler et al., 2022). Berthon et al. (2005, S. 156) definieren Arbeitgeberattraktivität als „die erwarteten Vorteile, die ein potenzieller Mitarbeiter in der Zusammenarbeit mit einer bestimmten Organisation sieht“. Seit 2010 hat sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema zunehmend von der Perspektive potenzieller Bewerbender hin zu den bestehenden Beschäftigten verlagert (Dassler et al., 2022).

Damit Unternehmen ihre Arbeitgeberattraktivität gezielt nach außen kommunizieren können, müssen Mitarbeitende diese zunächst selbst wahrnehmen und wertschätzen. Eine authentische Verankerung innerhalb des Unternehmens bildet daher die Grundlage für eine erfolgreiche externe Positionierung (Arnold & Kotte, 2024). Erst dann können gezielt Auszeichnungen oder Wettbewerbslabels (Müller et al., 2018) sowie Mitarbeitende als Markenbotschafterinnen und -botschafter (z. B. Charbonnier-Voirin et al., 2017) genutzt werden, um neue Talente anzusprechen.

2.1.1 Messung von Arbeitgeberattraktivität

Die Messung der Arbeitgeberattraktivität erfolgt in der wissenschaftlichen Forschung auf verschiedene Weise. In einigen Studien wird sie direkt über individuelle Bewertungen erfasst (Highhouse et al., 2003). Andere Forschungsansätze betrachten Arbeitgeberattraktivität als ein Konstrukt, das sich aus verschiedenen Attraktivitätsfaktoren zusammensetzt. Ein Beispiel hierfür ist die Untersuchung von Lohaus und Rietz (2020), die neben einer globalen Bewertungsdimension der Arbeitgeberattraktivität insgesamt 19 weitere Attraktivitätsfaktoren identifizierten. Dazu gehören sowohl eher verdeckte Merkmale wie Arbeitsbedingungen, Vergütung, Karriereperspektiven und Unternehmenskultur als auch offensichtliche Faktoren wie Standort oder internationale Ausrichtung.

Darüber hinaus wird Arbeitgeberattraktivität häufig anhand von Indikatoren gemessen, die – in Abgrenzung zu Indikatoren des Wohlbefindens – das arbeitsbezogene Verhalten oder die arbeitsbezogenen, emotionalen Reaktionen der Beschäftigten widerspiegeln. Hierzu zählen beispielsweise die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement der Mitarbeitenden, die unter anderem mithilfe von Instrumenten wie dem Employee Experience Questionnaire (EXQ) erfasst werden können (Fischer et al., 2021). Zudem werden auch Wechselabsichten und Weiterempfehlungsquoten als aussagekräftige Indikatoren für die Attraktivität eines Arbeitgebers herangezogen. Diese Indikatoren werden jedoch häufig auch zur Wirksamkeitsevaluation von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes herangezogen, ohne von Arbeitgeberattraktivität zu sprechen.

2.1.2 Theoriegeleitetes Input-Mediator-Output-Modell

Die Vielfalt an Perspektiven und Methoden zur Messung der Arbeitgeberattraktivität wurde auch im Literaturreview von Dassler et al. (2022) thematisiert. In ihrem Modell (Abbildung 1) differenzieren sie drei zentrale Komponenten, die es bei der Untersuchung der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der bestehenden Beschäftigten zu berücksichtigen gilt:

- (1) die Angebote und Leistungen der Organisation,
- (2) die subjektive Wahrnehmung und Bewertung der Organisation und
- (3) die daraus resultierenden affektiven und verhaltensbezogenen Reaktionen der Beschäftigten.

Was die Organisation bietet – Attraktivitätsfaktoren

Zur systematischen Unterteilung der drei Attraktivitätsfaktoren nutzten Dassler et al. (2022) das Konzept der Anticipatory Psychological Contracts (APC; Moser et al., 2017). Es beschreibt die Erwartungen und Wahrnehmungen potenzieller und bestehender Beschäftigter in Bezug auf das Beschäftigungsangebot eines

Unternehmens. Sie nutzten die APC-Theorie, um darzulegen, inwiefern sich das Angebot neuer Unternehmen von dem Angebot anderer Unternehmen abgrenzt, die um dieselben Fachkräfte konkurrieren (Moser et al., 2017). Es werden drei Kategorien der Attraktivitätsfaktoren unterschieden:

- (1) **Transaktionale Merkmale:**
Dazu zählen finanzielle und materielle Vergütungen, Arbeitsplatzsicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten sowie Arbeitsgestaltung und -bedingungen.
- (2) **Relationale Merkmale:**
Diese umfassen die Qualität der sozialen Beziehungen innerhalb des Unternehmens, z. B. Unterstützung durch Führungskräfte und Kolleginnen und Kollegen sowie Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance.
- (3) **Ideelle Merkmale:**
Hierzu zählen die kulturellen Werte und Überzeugungen des Unternehmens, die dessen Identität und soziale Verantwortung prägen.

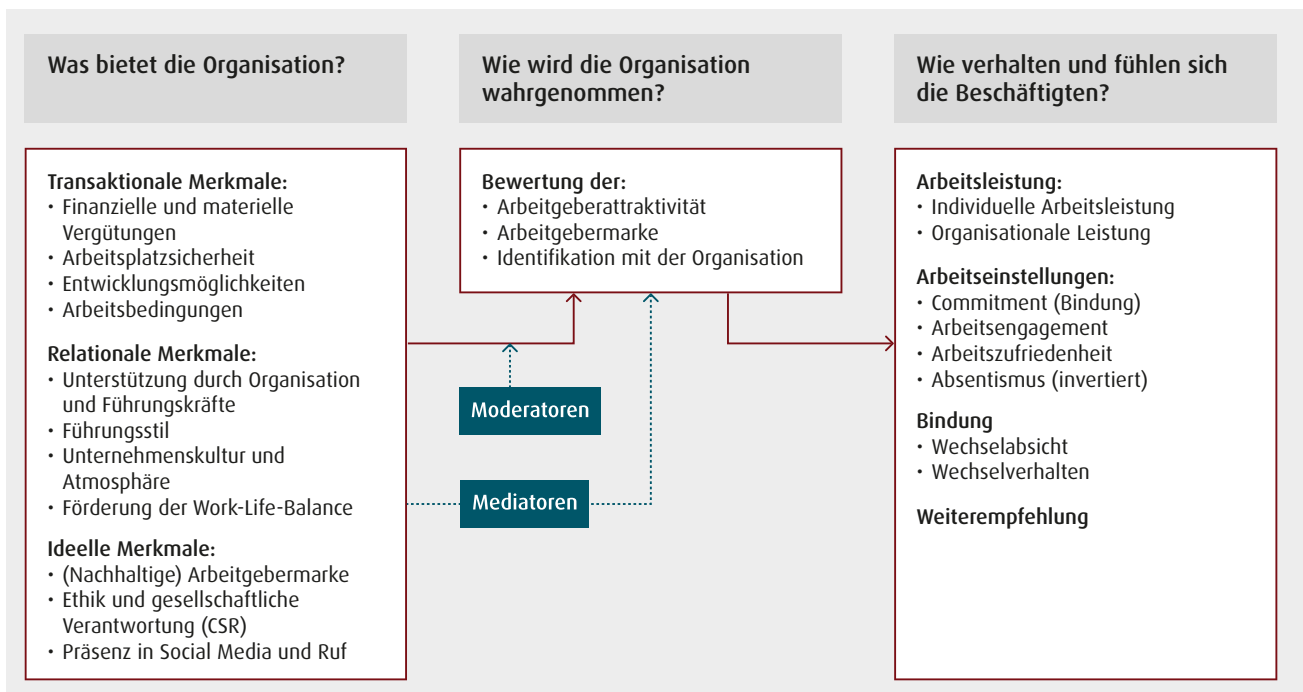


Abbildung 1: Leitmodell der Arbeitgeberattraktivität – Attraktivitätsfaktoren, Bewertungen und Konsequenzen (vereinfacht und übersetzt nach Dassler et al., 2022)

Wie sich die Beschäftigten verhalten und fühlen – affektive und verhaltensbezogene Konsequenzen

Eine hohe Arbeitgeberattraktivität geht mit einer erhöhten Arbeitsleistung sowie mit Verbesserungen auf weitere affektive und verhaltensbezogene Reaktionen der Beschäftigten einher. Zu diesen Reaktionen gehören unter anderem eine höhere Arbeitszufriedenheit, ein stärkeres organisationales (affektives) Commitment bzw. Bindung zum Unternehmen, geringere Abwesenheitsquoten (Absentismus), eine stärkere Bereitschaft, auch für weniger Gehalt zu arbeiten, eine reduzierte Wechselabsicht sowie eine höhere Weiterempfehlungsbereitschaft der Beschäftigten (Dassler et al., 2022).

Begriffsbestimmung: Organisationales Commitment

Meyer und Allen (1991) unterscheiden *Organisationales Commitment* in drei Komponenten: affektives, kalkulatorisches und normatives Commitment. Gemeinsam ist ihnen die Auffassung, dass es sich um einen psychologischen Zustand handelt, der (a) die Beziehung der Mitarbeitenden zur Organisation beschreibt und (b) Einfluss auf die Entscheidung hat, in der Organisation zu verbleiben oder sie zu verlassen.

Affektives Commitment bezeichnet die emotionale Bindung, Identifikation und Verbundenheit mit der Organisation – Mitarbeitende bleiben, weil sie es wollen.

Kalkulatorisches Commitment beruht auf der Wahrnehmung von Verlusten oder Kosten bei einem Austritt – sie bleiben, weil sie es müssen.

Normatives Commitment beschreibt ein empfundenes Pflichtgefühl gegenüber der Organisation – sie bleiben, weil sie es als ihre Verpflichtung ansehen.

Weitere Moderatoren und Mediatoren

Neben diesen zentralen Attraktivitätsfaktoren werden auch vermittelnde Variablen (Mediatoren), wie das Prestige der Unternehmensmarke oder die affektive Bindung zum Unternehmen, sowie verstärkende Variablen (Moderatoren), wie Alter, Geschlecht und kulturelle Zugehörigkeit, in der Forschung berücksichtigt. Empirische Studien zeigen beispielsweise, dass der Attraktivitätsfaktor der Work-Life-Balance von Personen mit höherem Bildungsniveau als wichtiger eingeschätzt wird

als von Personen mit niedrigeren Bildungsabschlüssen (Randstad, 2021). In wohlhabenden, sozialorientierten Industrienationen gelten nachhaltige Unternehmensinitiativen häufig als zentraler Bestandteil der Arbeitgeberattraktivität, während ihnen in wachstumsstarken Ländern tendenziell eine geringere Priorität beigemessen wird (Dassler et al., 2022).

Damit ist das Modell von Dassler et al. (2022) ein anwendungsorientiertes, differenziertes Modell der Arbeitgeberattraktivität, das sowohl Arbeits- und Organisationsbedingungen als auch die subjektive Bewertung und Reaktion durch Beschäftigte integriert darstellt.

2.2 Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) & Arbeitsschutz

Der Arbeitsschutz ist rechtlich verpflichtend und hat die Vermeidung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie die menschengerechte Gestaltung der Arbeit zum Ziel. Die BGF ist ein freiwilliges Angebot des Arbeitgebers und zielt darauf ab, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu stärken. Beide Konzepte ergänzen sich und tragen gemeinsam zur Schaffung gesunder und sicherer Arbeitsbedingungen sowie Verhaltensweisen bei.

BGF und Arbeitsschutz umfassen Verhältnis- und Verhaltensprävention. Unter **Verhältnisprävention** fallen Maßnahmen zur Gestaltung gesunder und sicherer Arbeitsbedingungen, wie etwa die Verbesserung der Arbeitsabläufe, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung oder die Bereitstellung eines gesunden Kantinenangebots. Auch die Schaffung einer geeigneten Arbeitsschutzorganisation in den Betrieben bis hin zu Managementsystemen für Sicherheit und Gesundheit im Betrieb, die Einbeziehung von (über-)betrieblichen Akteuren im Arbeitsschutz und in der Gesundheitsförderung sowie die Förderung einer gesundheitsorientierten Führungskultur und eines ebensolchen Führungsverhaltens gehören zur Verhältnisprävention. **Verhaltensprävention** umfasst Maßnahmen, die auf einen gesunden und sicheren Arbeits- und Lebensstil der Beschäftigten abzielen, beispielsweise durch Bewegungs- und Ernährungsprogramme, Stressbewältigungstrainings, Suchtpräventionsangebote oder Sicherheitsunterweisungen. Dabei kommt es auf eine funktionierende Kommunikation zwischen Führungskräften, Beschäftigten und Arbeitsschutzakteuren sowie auf eine hohe Qualität der Unterweisungen an (DGUV, 2018; GKV-Spitzenverband, 2024).

BGF und Arbeitsschutz sollten als **ganzheitliches Konzept** betrachtet werden, das auf mehreren Ebenen innerhalb der Organisation verankert ist. Das *IGLO-Modell* von Day und Nielsen (2017) beschreibt, dass Maßnahmen idealerweise auf vier Ebenen ansetzen sollten. Das Modell lässt sich gut mit den Zielen der Verhaltens- und Verhältnisprävention kombinieren:

- **Individuum** (z. B. Gesundheits- und Sicherheitskompetenzen stärken, individuelle Arbeitsgestaltung, persönliche Schutzmaßnahmen)
- **Gruppe und Team** (z. B. gesundheitsförderliche Teamkultur, Gestaltung der Teamarbeit)
- **Leitung und Führung** (z. B. gesundheitsförderliches Führungsverhalten)
- **Organisation** (z. B. gesundheitsförderliche Unternehmenskultur, Arbeitsabläufe und -organisation, Organisationsgestaltung)

Neben systematischen Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes ist die Qualität des Implementierungsprozesses entscheidend, um positive Auswirkungen auf allen Ebenen der Organisation zu erzielen (Busch & Dreyer, 2024, 2025; Weiner et al., 2008). Nach dem Modell von Nielsen und Randall (2013) sind dabei (1) der Kontext, (2) das Interventionsdesign und die Umsetzungsgestaltung sowie (3) die mentalen Modelle der Beteiligten zentrale Einflussfaktoren.

(1) Kontext:

Folgende organisationale Kontextfaktoren zählen zu den zentralen Einflussgrößen auf die Wirksamkeit von BGF:

- (a) die bestehenden Arbeits- und Organisationsbedingungen,
- (b) der Gesundheitszustand der Beschäftigten vor Beginn der BGF-Maßnahme,
- (c) die **Passung der geplanten Intervention zur Organisation**, wobei eine Integration in bestehende Strukturen vorteilhafter ist als der Aufbau paralleler Prozesse,
- (d) das Organisationsklima,
- (e) Erfahrungen aus vorherigen BGF-Maßnahmen (sogenannte Interventionsgeschichte),
- (f) die verfügbaren **finanziellen und zeitlichen Ressourcen** für die Umsetzung der BGF sowie
- (g) **Veränderungsprozesse innerhalb der Organisation**: Gleichzeitig ablaufende, vor allem widersprüchliche Veränderungsprozesse innerhalb der Organisation können die Implementierung von Angeboten der BGF maßgeblich negativ beeinflussen.

Über die Organisation hinaus wirken gesamtwirtschaftliche Entwicklungen, wie eine Rezession und ein damit verbundener Personalabbau, auf die Wirksamkeit von BGF-Angeboten (Busch & Dreyer, 2024, 2025; Biron & Karanika-Murray, 2014).

(2) Interventionsdesign und Umsetzung:

Das Interventionsdesign und die Umsetzungsgestaltung stellen eine zentrale Einflussgröße für die Wirksamkeit von BGF-Maßnahmen dar (Nielsen & Randall, 2013; von Thiele Schwarz et al., 2020; Busch & Dreyer, 2024, 2025). Ein systematisches Review von Roodbari et al. (2022) identifizierte folgende zentrale Erfolgsfaktoren von BGF-Programmen, die auf Verhältnisprävention ausgerichtet waren:

- (a) die Interventionstreue, d. h. inwieweit eine Intervention entsprechend dem Interventionsmanual geliefert und auch von der Zielgruppe erreicht wurde,
- (b) die Kommunikation bzw. Information der Steuergruppe zu allen Beteiligten (Prozess und Inhalt),
- (c) die Partizipation der Beschäftigten (Prozess und Inhalt),
- (d) die Unterstützung der Geschäftsführung und Unterstützung durch mittleres Management und direkte Führungskräfte sowie
- (e) die Unterstützung durch externe Beratende bzw. Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen.

(3) Mentale Modelle:

Mentale Modelle der Beteiligten bilden einen dritten zentralen Einflussfaktor für die Wirksamkeit von BGF-Angeboten (Busch & Dreyer, 2024, 2025). Sie umfassen metakognitive Prozesse, die z. B. die individuelle Wahrnehmung der organisationalen Veränderungsbereitschaft betreffen, aber auch die Einsicht in die eigenen Gedanken und Verhalten, die Reflexion der eigenen Arbeitsweise und der Arbeitsweise des Teams. Fehlt die Bereitschaft, über die eigenen Arbeitsabläufe nachzudenken, so erschwert dies die Teilnahmereitschaft an einem verhältnispräventiven Angebot zur BGF, z. B. zur Umgestaltung der Arbeit. Ein Mangel an wahrgenommener Veränderungsbereitschaft ist der Hauptgrund für das Scheitern organisatorischer Veränderungen. Zu organisationaler Veränderungsbereitschaft gehört die Einschätzung des Stellenwertes und des Nutzens, den die Organisation BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen beimisst, sowie die Bewertung ihrer Fähigkeit, Ressourcen und Strukturen, diese Maßnahmen effizient und nachhaltig umzusetzen. Die wahrgenommene Bedeutung von BGF und die Einschätzung der Umsetzungskompetenz beeinflussen wesentlich die Akzeptanz und Wirksamkeit der Maßnahmen im Betrieb (Busch & Dreyer, 2024, 2025).

2.2.1 BGF & Arbeitgeberattraktivität

Trotz der guten Befundlage zu den positiven Effekten von BGF auf die Arbeitsbedingungen, das (arbeitsbezogene) Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten ist die Verbindung dieser Maßnahmen mit der Arbeitgeberattraktivität bislang wenig erforscht. Im Folgenden werden zunächst Studien vorgestellt, die sich direkt mit dem Zusammenhang von BGF und Arbeitgeberattraktivität bei potenziellen und aktuellen Beschäftigten befassen haben.

Experimentalstudien

Experimentalstudien ermöglichen es, unter weitgehender Kontrolle von Störvariablen die Auswirkungen einer gezielten Manipulation der unabhängigen Variable (z. B. Information zu BGF-Angeboten) auf eine abhängige Variable (Arbeitgeberattraktivität) zu erforschen. In den folgenden zwei Experimentalstudien wurde untersucht, inwiefern die Information über BGF-Angebote die Wahrnehmung eines Unternehmens durch potenzielle Bewerber und Bewerberinnen beeinflusst.

App et al. (2012) führten ein Online-Experiment durch, um zu untersuchen, ob BGF die Arbeitgeberattraktivität steigern kann. Dazu wurde 117 Teilnehmenden (davon knapp 37 % Studierende) ein Karriereflyer eines fiktiven Unternehmens präsentiert. Die Experimentalgruppe erhielt einen Karriereflyer, der detaillierte Informationen zu den BGF-Angeboten des Unternehmens enthielt. Die Kontrollgruppe erhielt ebenfalls den Flyer, jedoch ohne Hinweise auf BGF-Maßnahmen. Die Ergebnisse zeigten keinen signifikanten Einfluss der BGF-Information auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität (App et al., 2012). Ebenso konnte kein moderierender Effekt von Geschlecht, Alter, individuellem Gesundheitsverhalten oder Bildungsniveau nachgewiesen werden.

Arnold und Kotte (2024) replizierten und erweiterten die Studie von App und Kolleginnen (2012). Sie argumentierten, dass sich die gesellschaftlichen Wertvorstellungen hinsichtlich Gesundheit seit der ursprünglichen Untersuchung verändert haben (Dähmlow, 2022). Zudem habe sich der Fachkräftemangel weiter verschärft, sodass BGF heute potenziell eine größere Rolle bei der Arbeitgeberwahl spielen könnte. Die Studie verwendete erneut ein experimentelles Design mit einem Online-Survey, bei dem Teilnehmende zufällig einen Karriereflyer eines fiktiven Unternehmens mit oder ohne Informationen zu BGF-Angeboten

erhalten. Arnold und Kotte (2024, S. 549) nannten folgende Angebote auf dem Flyer der Experimentalgruppe:

„Wir kümmern uns nicht nur um die Gesundheit unserer Kunden, sondern auch um die unserer Mitarbeitenden! Betriebssport, Ernährungsberatung, (Online-) Kochkurse, Gesundheitstage, Ergonomische Arbeitsplätze, gesunde Kantinenverpflegung, Suchtberatung, Vergünstigte Mitgliedschaften in Sporteinrichtungen, Massagen, Seminare zu Stressmanagement, Persönlichkeitsentwicklung, Schlafhygiene, Jobrad u.v.m.“

Die Ergebnisse zeigten, dass das Unternehmen mit BGF-Angeboten als signifikant attraktiver bewertet wurde als das Unternehmen ohne. Dies widerspricht den Ergebnissen von App et al. (2012) und die Autorinnen argumentieren, dass sich ein gestiegenes Gesundheitsbewusstsein und die zunehmende Entstigmatisierung psychischer Erkrankungen möglicherweise positiv auf die Relevanz von BGF auswirken.

Interessanterweise beurteilten Befragte das Unternehmen umso attraktiver, je höher ihre Nutzungsabsicht für BGF-Angebote war; unabhängig davon, ob über BGF-Angebote explizit informiert wurde. Faktoren wie Geschlecht, Alter oder Bildungsstand spielten hierbei erneut keine Rolle.

Im Vergleich zu anderen Benefits (z. B. Möglichkeiten zum Arbeiten im Home-Office ($M = 3,85$) und ein attraktives Gehalt ($M = 4,56$)) wurde BGF als weniger wichtig eingestuft ($M = 3,20$ auf einer Skala von 1 = überhaupt nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig). Zudem zeigte sich eine große Streuung in den Antworten ($SD = 1,02-1,14$). Dies deutet auf eine große Bandbreite bei den Antworten hin.

Arnold und Kotte schlussfolgern, dass BGF zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität beitragen kann und sollte daher nicht nur als zusätzliche Maßnahme, sondern als strategischer Bestandteil der Unternehmensführung betrachtet werden. Authentizität in der Kommunikation ist dabei essenziell: BGF sollte nicht nur beworben, sondern auch tatsächlich im Unternehmen verankert sein (Arnold & Kotte, 2024).

Dierickx et al. (2025) untersuchten in zwei experimentellen Vignetten-Studien mit erwerbstätigen Personen in Belgien, wie sich die Kommunikation von Richtlinien und Maßnahmen zum Wohlbefinden (engl. Well-being policies) auf die Bewerbungsabsicht bei einem fiktiven Unternehmen auswirkt. Die Vignette aus der Bedingung für promotionsorientierte, organisationale Richtlinien und Maßnahmen zum Wohlbefinden beschreibt folgendes (eigene Übersetzung ins Deutsche):

„Unsere Richtlinien und Maßnahmen zum Wohlbefinden

Bei VDV ist es uns wichtig, das Wohlbefinden unserer Mitarbeitenden zu verbessern. Als Organisation bemühen wir uns daher, sicherzustellen, dass sich unsere Mitarbeitenden wohl und zufrieden fühlen. Zum Beispiel streben wir danach, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben zu schaffen, und gestalten unsere Arbeitsplätze flexibel.

Wir zählen außerdem auf unsere Führungskräfte, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu berücksichtigen und ihnen Unterstützung anzubieten, um ihre Energie zu fördern und ihre Resilienz zu stärken. Auf diese Weise schaffen wir eine angenehme Unternehmenskultur, die das Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt, mit Raum für Erholung und angenehme Momente. So gestalten wir Arbeit machbar und zufriedenstellend für Sie.“

Dierickx et al. (2025) zeigten, dass die Kommunikation einer organisationalen Well-being-Politik, unabhängig davon, ob sie präventions- (z. B. Stressvermeidung) oder promotionsorientiert (z. B. persönliche Entwicklung, Erholung) ist, die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität sowie die Bewerbungsintention signifikant erhöhen. Besonders wirkungsvoll waren dabei organisationale Maßnahmen (z. B. verhältnisorientierte Gesundheitsförderung), die stärker auf die Arbeitsumgebung abzielen, im Vergleich zu individualbezogenen Angeboten (z. B. Sportprogramme). Darüber hinaus erwies sich die Kommunikation von Richtlinien und Maßnahmen zum Wohlbefinden auch dann als relevant, wenn Gehaltsinformationen vorhanden waren. Interessanterweise zeigte sich, dass der Effekt auf die Arbeitgeberattraktivität besonders ausgeprägt war, wenn das Gehalt

lediglich durchschnittlich ausfiel. Die Autoren und Autorinnen schließen daraus, dass sich die Kommunikation von Richtlinien und Maßnahmen zum Wohlbefinden in der Personalgewinnung lohnt. Insbesondere dann, wenn das Gehalt nicht überdurchschnittlich ist oder wenn das Unternehmen als warmherzig und fürsorglich erscheinen möchte.

Querschnittstudien

Querschnittstudien erfassen die interessierenden Variablen gleichzeitig zu einem Zeitpunkt, wodurch lediglich Aussagen über Zusammenhänge (Korrelationen), die Höhe eines bestimmten Wertes oder Unterschiede zwischen Gruppen getroffen werden können. Aufgrund der fehlenden zeitlichen Abfolge lassen sich keine kausalen Schlussfolgerungen oder Aussagen zur Wirkungsrichtung in querschnittlichen Studiendesigns ableiten.

Fehér und Reich (2020) führten eine Querschnittstudie mit 298 Beschäftigten in Deutschland und Ungarn durch, um den Zusammenhang zwischen BGF, Arbeitgeberattraktivität und weiteren arbeitsbezogenen Faktoren zu untersuchen. Die Hypothesen wurden anhand direkter Fragen überprüft, darunter: „Machen Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung einen Arbeitsplatz bzw. Arbeitgeber für Beschäftigte attraktiver?“ Die Antwortoptionen waren ja, nein oder weiß nicht. Die Ergebnisse zeigen eine signifikant höhere Zustimmung als Ablehnung zu der Annahme, dass BGF die Arbeitgeberattraktivität, das Arbeitsklima, die Motivation und das Commitment der Beschäftigten fördert. Für die Fluktuationsabsicht konnte hingegen kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. Aufgrund der Art der verwendeten Fragen und der fehlenden Definition dessen, was unter BGF zu verstehen ist, sind die Ergebnisse der Studie mit Vorsicht zu interpretieren.

Cordes und Ruoff (2022) führten eine Querschnittstudie im Handwerk in Deutschland durch. Befragt wurden 453 Unternehmerinnen und Unternehmer im Jahr 2021 zur Arbeitgeberattraktivität und Gewinnung von Mitarbeitenden. Untersucht wurden die Wahrnehmung und Priorisierung von BGF-Maßnahmen sowie allgemeine Faktoren der Arbeitgeberattraktivität. Die Ergebnisse zeigen, dass BGF-Maßnahmen als eher unwichtig eingestuft wurden: Gesundheitsförderung belegte Platz 16, finanzielle Unterstützung zur Gesundheitsförderung Platz 18 und zusätzlicher Schutz vor Gefährdungen Platz 11. Als wichtigste Merkmale der Arbeitgeberattraktivität wurden vertrauensvolle Zusammenarbeit, wertschätzende Führung und gute Teamstimung genannt. Zukünftig plant nur etwa jeder zehnte Betrieb eine Ausweitung der BGF-Angebote, bei anderen Maßnahmen ist die Investitionsbereitschaft noch geringer.

Steckl et al. (2019) führten eine Querschnittstudie mit 383 Schülerinnen und Schülern aus Abschlussklassen in Baden-Württemberg durch, um die Wichtigkeit verschiedener Merkmale der Arbeitgeberattraktivität zu untersuchen. Ein sicherer Arbeitsplatz wurde als wichtigstes Kriterium genannt, gefolgt von relationalen Faktoren (harmonisches Betriebsklima und sozialer Rückhalt im Team). Aspekte der sozialen Unterstützung werden als deutlich attraktiver bewertet als verhaltenspräventive Angebote der Gesundheitsförderung. Die Autorinnen schlussfolgern, dass soziale Unterstützung ein entscheidender Faktor für die Gewinnung der Generation Z sein kann (Steckl et al., 2019, S. 217).

Tanwar und Prasad (2017) untersuchten die Arbeitgebermarke (Employer Brand) im indischen IT-Sektor mit 313 Beschäftigten. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Arbeitgebermarke durch fünf Faktoren geprägt wird: Gesunde Arbeitsatmosphäre, Training und Entwicklung, Work-Life-Balance, Ethik und Corporate Social Responsibility sowie Vergütung und Benefits. Von diesen Faktoren hatte die gesunde Arbeitsatmosphäre (Vorhandensein von Autonomie, Wertschätzung, Möglichkeit zur Teamarbeit) den stärksten Zusammenhang mit der Wahrnehmung der Arbeitgebermarke.

Die Studien von Arnold und Kotte (2024), Dierickx et al. (2025), Tanwar und Prasad (2017) sowie Fehér und Reich (2020) weisen auf einen positiven Zusammenhang zwischen BGF und Arbeitgeberattraktivität hin. Die Untersuchungen von Cordes und Ruoff (2022) sowie Steckl et al. (2019) legen nahe, dass relationale Faktoren nach dem Modell von Dassler et al. 2022 (siehe Abbildung 1), wie Unternehmenskultur, Führung und soziale Unterstützung, für die Arbeitgeberattraktivität eine relevante Rolle spielen.

Die Verbesserung relationaler Arbeitsmerkmale ist ein zentraler Bestandteil einer systematischen BGF. Daher sollte in zukünftigen Studien untersucht werden, inwiefern BGF nicht nur zur Stärkung dieser relationalen Faktoren beiträgt, sondern über diese Faktoren Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität hat (Mediationsmodell).

2.2.2 BGF & Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität

Im Folgenden werden Studien vorgestellt, die entweder (a) den Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von BGF-Angeboten und Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität (z. B. Arbeitszufriedenheit) untersuchen oder (b) die Folgen einer Teilnahme an BGF-Programmen für diese Indikatoren betrachten.

Das Vorhandensein von BGF-Angeboten wird in einzelnen Untersuchungen mit einer erhöhten Arbeitszufriedenheit in Verbindung gebracht (Andersen et al., 2017; Gorgenyi-Hegyes et al., 2021). Zudem zeigen einige Studien Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen BGF-Angeboten und der Loyalität der Beschäftigten (Gorgenyi-Hegyes et al., 2021). Darüber hinaus bewerteten 59 personalverantwortliche Führungskräfte in Pflegeeinrichtungen BGF-Maßnahmen als förderlich für die Personalbindung, verweisen jedoch auch darauf, dass verhaltenspräventive Maßnahmen in diesem Bereich zu selten umgesetzt werden (Boscher et al., 2021).

Studien, die die Auswirkungen einer Teilnahme an BGF-Interventionen untersuchten, zeigen, dass eine Teilnahme mit verschiedenen Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität in Zusammenhang steht. In mehreren Studien berichteten Beschäftigte, die an BGF-Maßnahmen teilnahmen, von einer höheren Arbeitszufriedenheit (Lindert et al., 2022; Levett et al., 2019; Torres & Zhang, 2021) sowie einem stärkeren organisationalen Commitment (Suárez-Albanchez et al., 2021; Kilpatrick et al., 2016; Torres & Zhang, 2021; zum Begriff „Organisationales Commitment“ siehe S. 11). Zudem wurde in einzelnen Untersuchungen eine höhere Arbeitsleistung (Kilpatrick et al., 2016) und eine geringere Kündigungsabsicht beschrieben (Torres & Zhang, 2021). Da diese Studien zum Teil Querschnittstudien und zum Teil Interventionsstudien ohne Kontrollgruppen sind, lassen sich die Ergebnisse nicht als kausale sondern nur als korrelative Zusammenhänge interpretieren.

Beispielsweise führten Lindert et al. (2022) eine Querschnittstudie mit Daten einer großangelegten Befragung in 2018 ($N = 20.012$) durch und analysierten eine Subgruppe mit 4.030 Beschäftigten aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland. Die Befragten wurden nach Wohnort (städtisch vs. ländlich) und nach dem Vorhandensein sowie der Nutzung von BGF in den letzten zwei Jahren gruppiert. Die Ergebnisse zeigen einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Vorhandensein von BGF-Angeboten im Betrieb, sowohl in städtischen als auch in ländlichen Gebieten. Nur im städtischen Raum wurde ein bedeutsamer Zusammenhang zwischen Nutzung von BGF-Angeboten und Arbeitszufriedenheit gefunden. Zufriedenere Beschäftigte nehmen dort eher an BGF-Angeboten teil – zugleich kann die Teilnahme an solchen Maßnahmen die Arbeitszufriedenheit stärken.

Weitere Studien weisen darauf hin, dass die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten insbesondere dann höher ausfällt, wenn Führungskräfte gesundheitsorientiert handeln und nach Teilnahme an einem Training aktiv BGF-Maßnahmen in den Arbeitsalltag integrieren (Eriksson & Dellve, 2020). Lutz et al. (2023) fanden ebenfalls einen Zusammenhang zwischen gesundheitsorientierter Führung und der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten.

Allerdings gibt es auch widersprüchliche Befunde. So konnten Kusche (2021) sowie Altwaijri et al. (2019) keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Teilnahme an BGF und der Arbeitszufriedenheit feststellen. Dies könnte darauf hindeuten, dass neben dem Vorhandensein und der Nutzung von BGF-Angeboten weitere Faktoren, wie die Qualität der BGF-Maßnahmen, und die Implementierungsqualität, z. B. die Unterstützung und Umsetzung durch die Führungskraft oder die Unternehmenskultur, eine entscheidende Rolle für deren potenzielle Wirkung spielen.

Nur wenige Studien haben BGF- oder BGM-Maßnahmen mit anderen Faktoren verglichen, die ein Unternehmen für Beschäftigte attraktiv machen. Ausnahmen sind die Arbeiten von Arnold und Kotte (2024) sowie Tanwar und Prasad (2017). Tabelle 1 zeigt zwei großangelegte Querschnittsbefragungen zu verschiedenen Faktoren, die mit der Loyalität der Beschäftigten in Verbindung stehen. Die Reihenfolge der Faktoren spiegelt die Wichtigkeit wider. Die Studie Mercer Global Talent Trends (Bravery et al., 2024)² basiert auf Befragungen von 845 Führungskräften, 1.920 HR-Leitern und 9.449 Beschäftigten aus 17 Ländern und 16 Branchen. Gesundheitsangebote (sog. Well-being-Programme) stehen auf Rang 12 von 20 in einer Rangliste der wichtigsten Faktoren für die Loyalität der Beschäftigten. Interessanterweise bewertete die Gruppe der Personalleiter und -leiterinnen Gesundheitsangebote als deutlich wichtiger für die Loyalität – und ordnete sie auf Rang 4 ein (Bravery et al. 2024). Weitere Faktoren, die sich indirekt durch systematische Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes verbessern lassen, sind zum Beispiel die Unternehmenskultur (Rang 3), flexible Arbeitsbedingungen (Rang 5), der Workload (Rang 7), das Miteinander im Team (Rang 8) sowie die Führung (Rang 11). Die zweite Studie ist eine Studie des Gottlieb Duttweiler Instituts (GDI). 1.000 Angestellte in der deutschsprachigen Schweiz wurden zu 26 verschiedenen Faktoren und Loyalität zum Unternehmen befragt. Hiernach stehen kulturell geprägte, eher „weiche“ Faktoren – etwa die Wertepassung im Unternehmen (Rang 1), die Wertschätzung für Leistung (Rang 2) und eine offene Kommunikation (Rang 3) – in einem engen Zusammenhang mit der Loyalität. Die Beachtung psychischer und physischer Gesundheit (Rang 5) zeigt eine hohe Korrelation von .59 mit der Loyalität der Beschäftigten (Samochowiec et al., 2023).³

Auch hier zeigt sich die Bedeutung der relationalen Attraktivitätsfaktoren für die Arbeitgeberattraktivität nach dem Modell von Dassler et al. (2022; siehe Abbildung 1).

2 Diese Studie wurde ohne Peer-Review veröffentlicht, das bedeutet, dass sie keinem Prüfverfahren durch andere Forschende unterzogen wurde, wie es sonst für wissenschaftliche Veröffentlichungen üblich ist.

3 Diese Studie wurde ohne Peer-Review veröffentlicht, das bedeutet, dass sie keinem Prüfverfahren durch andere Forschende unterzogen wurde, wie es sonst für wissenschaftliche Veröffentlichungen üblich ist.

Tabelle 1: Vergleich zweier Querschnittsbefragungen zum Zusammenhang ausgewählter Faktoren und Loyalität zu dem bestehenden Arbeitgeber

Rang	Mercer Global Talent Trends 2024 (Bravery et al., 2024)	Gottlieb Duttweiler Institut 2023 (Samochowicz et al., 2023)
1	Jobsicherheit	Wertepassung im Unternehmen
2	Faire Bezahlung	Wertschätzung für Leistung
3	Unternehmenskultur	Offene Kommunikation
4	Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten	Respekt als Mensch
5	Flexible Arbeitsbedingungen	Achtung der psychischen und physischen Gesundheit
6	Marktangemessene Bezahlung	Persönliche Entwicklung
7	Workload (Arbeitsmenge)	Einbezug in Entscheidungen
8	Team und Menschen in der Organisation	Eigene Ideen einbringen
9	Vertrauen in die Unternehmensstrategie	Karrierechancen
10	Sozialleistungen	Weiterbildung
11	Führung (direkte Führungskraft)	Sinnhaftigkeit
12	Gesundheitsangebote	Abwechslungsreichtum
13	Marke und Reputation des Unternehmens	Work-Life-Balance
14	Karrieremöglichkeiten	Lohn
15	Positiver Impact des Unternehmens	Austausch im Team
16	Diversität, Gleichberechtigung, Inklusion	Unabhängigkeit, Eigenverantwortung
17	Innovation	Jobsicherheit
18	Freizeit und Möglichkeiten für Auszeiten	Kollegialität
19	Verschiedene Rentenoptionen	Bürokratie
20	Management	Sozialleistungen
21		Weitere Maßnahmen zu Ort- und Zeitflexibilität

2.2.3 Arbeitsschutz, Prävention & Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität

Mehrere Studien untersuchten den Zusammenhang von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz mit Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität, insbesondere die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment (zum Begriff „Organisationales Commitment“ siehe S. 11). Bislang gibt es keine Studien, die den *direkten Zusammenhang* von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz mit Arbeitgeberattraktivität betrachten.

In einer Querschnittstudie von Majdabadi et al. (2022) bewerteten 209 Landwirte in Zabol (Iran) den Stand des Arbeitsschutzmanagements an ihrem Arbeitsplatz. Die Ergebnisse zeigen einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Arbeitsschutzmanagement und Arbeitszufriedenheit.

In einer Mixed-Methods-Studie von Haslam et al. (2016) wurden zunächst 78 Führungskräfte aus 31 britischen Unternehmen interviewt, um den Stand des Arbeitsschutzes und des Gesundheitsmanagements zu bewerten. Basierend auf diesen Interviews wurden die Unternehmen als „proaktiv“ oder „noch nicht voll engagiert“ kategorisiert. Anschließend wurden 2.067 Beschäftigte zu ihrem organisationalen affektiven Commitment, ihrer Identifikation mit dem Unternehmen, ihrer Wechselabsicht und Arbeitszufriedenheit befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass Beschäftigte in Unternehmen mit einem proaktiven Ansatz im Bereich Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement ein signifikant höheres affektives Commitment und eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen als Beschäftigte in weniger engagierten Unternehmen. Die Autoren schließen daraus, dass ein proaktiver Ansatz im Management von Sicherheit und Gesundheit von Vorteil sein kann. Sie stützen die Annahme, dass Beschäftigte proaktives Handeln im Bereich Arbeitsschutz als Zeichen organisationaler Unterstützung wahrnehmen und entsprechend wertschätzen.

In der Querschnittstudie von Amponsah-Tawiah und Mensah (2016) wurden 370 Beschäftigte der ghanaischen Bergbauindustrie aus drei Goldminenunternehmen zum Arbeitsschutzmanagement und zu den drei Komponenten des organisationalen Commitment befragt. Die Ergebnisse zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen einem umfassenden Arbeitsschutzmanagement und affektivem, normativem sowie kontinuierlichem Commitment. Die Autoren schließen auf Grundlage der Theorie des sozialen Austauschs und dem Prinzip der Reziprozität, dass

Investitionen der Organisation in die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten deren organisationales Commitment fördern.

Die Studie von Tan et al. (2023) untersuchte bei 273 Vollzeitbeschäftigten aus malaysischen Bauunternehmen den Einfluss des Managements von Sicherheit und Gesundheit im Betrieb auf das affektive Commitment. Die Ergebnisse zeigen einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen den Sicherheitsmaßnahmen und dem Commitment der Beschäftigten. Besonders die Sicherheitspraktiken von Führungskräften und Mitarbeitenden sowie allgemeine Arbeitsschutzprogramme korrelieren stark mit dem affektiven Commitment. Auch hier schließen die Autoren, dass ein sicheres Arbeitsumfeld, das Risiken minimiert, bei Beschäftigten das Gefühl der Dankbarkeit gegenüber der Organisation stärkt – und so deren organisationales, affektives Commitment fördern kann.

Zusammenfassend deuten die Studien darauf hin, dass ein strukturiertes, umfassendes Arbeitsschutzmanagement sowohl mit höherer Arbeitszufriedenheit als auch mit stärkerem organisationalem, affektiven Commitment der Beschäftigten in Zusammenhang steht – insbesondere dann, wenn Führungskräfte und Management die Maßnahmen aktiv unterstützen. Dieser Zusammenhang zeigt sich verstärkt in risikoreichen Branchen, in denen Präventionsmaßnahmen traditionell eine höhere Bedeutung haben. Die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ist jedoch eingeschränkt, da die Untersuchungen überwiegend in Ländern mit niedrigem oder mittlerem Einkommen und Arbeitsumgebungen mit hoher Gefährdungslage (z. B. Bergbau, Baugewerbe) durchgeführt wurden und unterschiedliche nationale Kontexte mit variierenden gesetzlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind.

2.3 Fazit zum aktuellen Forschungsstand

Der Literaturüberblick verdeutlicht, dass der direkte Zusammenhang zwischen BGF, Arbeitsschutz und Arbeitgeberattraktivität bislang nur unzureichend und überwiegend aus der Perspektive potenzieller Bewerbender untersucht wurde. Studien mit tatsächlichen Beschäftigten liefern konsistente Hinweise auf einen positiven Zusammenhang von BGF und Arbeitsschutz mit Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität, insbesondere mit Arbeitszufriedenheit und organisationalem, affektivem Commitment. Relationale Faktoren nach dem Modell von Dassler et al. (2022) spielen eine bedeutsame Rolle für die Arbeitgeberattraktivität.

Allerdings ist die Studienlage heterogen und methodisch begrenzt: Unterschiedliche Interventionsdesigns, fehlende systematische Definitionen von BGF für Befragte sowie der weitgehende Verzicht auf Längsschnittstudien erschweren die Generalisierbarkeit und Belastbarkeit der Ergebnisse. Nur wenige qualitativ hochwertige Studien, wie Arnold und Kotte (2024) oder Dierickx et al. (2025) verdeutlichen den Stellenwert von BGF für die Arbeitgeberattraktivität, auch im Vergleich mit anderen Attraktivitätsfaktoren, wie dem Gehalt. Die Ergebnisse von Eriksson und Dellve (2020) sowie Haslam et al. (2016) betonen die Bedeutung einer systematischen Umsetzung und einer aktiven Unterstützung durch Führungskräfte.

Offen bleibt, welche Rolle die Qualität der Implementierung spielt und ob sie den Zusammenhang zwischen BGF, Arbeitsschutz und Arbeitgeberattraktivität verändern kann. Ebenso fehlen Studien, die den Beitrag von BGF und Arbeitsschutz im Vergleich zu anderen Attraktivitätsfaktoren untersuchen. Um zu untersuchen, wie stabil die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität ist, und um die angenommene Wirkrichtung zu bestätigen, wären längsschnittliche Studiendesigns notwendig. Insgesamt sollte die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber bei Interventionsstudien konsequenter als Ergebnisgröße erhoben werden.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass BGF im Zusammenhang mit (Indikatoren der) Arbeitgeberattraktivität steht. Zukünftige Forschung sollte insbesondere die Rolle relationaler Faktoren nach Dassler et al. (2022) und die Qualität der Implementierung mit Moderationsstudien fokussieren, um den spezifischen Beitrag von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes zur Arbeitgeberattraktivität klar herauszuarbeiten.

Zusammenfassung der Literaturstudie

Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes werden in der Fachliteratur mit der Attraktivität von Unternehmen in Verbindung gebracht; sowohl theoretisch als auch praktisch. Studien zeigen: Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes hängen mit Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität, also der Arbeitszufriedenheit und der Bindung von Mitarbeitenden, zusammen.

Für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber spielen Maßnahmen der BGF eine Rolle. Noch wichtiger sind jedoch relationale Merkmale, also Faktoren wie gute Führung, Teamklima und gemeinsame Werte sowie ein angemessenes Gehalt.

Die wenigen qualitativ hochwertigen Studien der Analyse deuten darauf hin, dass Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes dann relevant für die Arbeitgeberattraktivität sind, wenn sie ganzheitlich und systematisch angelegt sind, also im gesamten Betrieb mitgetragen, proaktiv umgesetzt und auf verschiedenen Ebenen (z. B. auch durch Führungskräfte) unterstützt werden.

Es bleibt zu untersuchen, ob es einen direkten Zusammenhang zwischen Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes und der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität bei der bestehenden Belegschaft gibt und welche Faktoren (z. B. Umsetzungsqualität) diesen Zusammenhang verstärken können.

Je systematischer BGF und Arbeitsschutz im Unternehmen verankert sind, desto mehr Überschneidungen mit anderen Faktoren der Arbeitgeberattraktivität – insbesondere relationalen Aspekten – sind denkbar. Welche Überschneidungen und welche Synergien hier bestehen, bleibt zu untersuchen.

2.4 Leitmodell

Auf Basis der aufgearbeiteten Literatur wurde ein Leitmodell für die weiteren Analysen entwickelt (siehe Abbildung 2). Das Modell orientiert sich an Dassler et al. (2022) und greift zentrale Fragen auf, die sich aus der Literaturstudie ergeben

haben. Es dient als konzeptionelle Grundlage, um die relevanten Zusammenhänge systematisch zu untersuchen und die im Forschungsstand identifizierten Lücken gezielt adressieren zu können. Das Leitmodell zur Analyse der Arbeitgeberattraktivität berücksichtigt relevante Einflussfaktoren, moderierende Variablen und potenzielle Auswirkungen auf das Verhalten und Erleben von Beschäftigten in Unternehmen



Abbildung 2: Leitmodell zur Analyse der Arbeitgeberattraktivität

3 Interviews mit Expertinnen und Experten

Gestützt auf die Ergebnisse der Literaturstudie wurden zur vertieften Untersuchung der zentralen Forschungsfrage leitfadengestützte Interviews mit Expertinnen und Experten für BGM, Arbeitsschutz und Personalmanagement konzipiert.

Die wissenschaftliche Literatur verweist auf positive Zusammenhänge von Maßnahmen der BGF sowie des Arbeitsschutzes mit verschiedenen Aspekten der Arbeitgeberattraktivität, darunter insbesondere die Arbeitszufriedenheit oder Bindung. Hervorzuheben ist, dass die Relevanz solcher Maßnahmen für die Arbeitgeberattraktivität davon abhängt, ob sie im Unternehmen glaubwürdig und systematisch verankert sind (Arnold & Kotte, 2024; Dierickx et al., 2025; Eriksson & Dellve, 2020; Haslam et al., 2016). Gleichzeitig bleibt es bislang weitgehend offen, inwiefern Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes mit anderen, bekannten Attraktivitätsfaktoren wie Vergütung, Karrieremöglichkeiten oder Arbeitsplatzsicherheit zusammenhängen.

Ziel der Interviews war es daher, tiefere Einblicke in das Zusammenspiel von BGF, Arbeitsschutz und Arbeitgeberattraktivität zu erhalten. Das Interviewformat erlaubt es, Themen offen und zugleich systematisch zu erschließen, etwa das Verständnis von Arbeitgeberattraktivität, die Rolle der BGF und des Arbeitsschutzes bei der Gestaltung anderer Attraktivitätsfaktoren und konkrete Erfolgs- und Hemmfaktoren bei der Umsetzung von Maßnahmen. In den Interviews kamen folgende Leitfragen zum Einsatz:

- (1) Wie definieren die Verantwortlichen in den Unternehmen Arbeitgeberattraktivität und welche Indikatoren nutzen sie zur Messung?
- (2) Welche Bedeutung messen sie Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes zur Ausgestaltung und Förderung anderer transaktionaler, relationaler und ideeller Attraktivitätsfaktoren bei?
- (3) Welche Faktoren begünstigen eine erfolgreiche Umsetzung von BGF- oder Arbeitsschutzmaßnahmen?
- (4) Welche Herausforderungen oder Barrieren werden bei Umsetzung von BGF- oder Arbeitsschutzmaßnahmen berichtet?

3.1 Methode

.....

Die Wahl von Interviews mit Expertinnen und Experten als Erhebungsmethode ermöglicht einen praxisnahen Zugang zu betrieblichen Erfahrungen. Zwischen April und Juli 2024 wurden acht leitfadengestützte Interviews mit Verantwortlichen für BGM, Arbeitsschutz und Personalmanagement aus ebenso vielen Unternehmen geführt.

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte gezielt nach dem Best-Practice-Prinzip: Es wurden Betriebe einbezogen, die für vorbildliche Gesundheits- oder Präventionsmaßnahmen ausgezeichnet waren (z. B. Great Place to work, Corporate Health Award – Sonderpreis "Gesundes Handwerk").

Die befragten Unternehmen repräsentieren eine vielfältige Auswahl an Tätigkeitsschwerpunkten und Betriebsgrößen.

Handwerk:

- Betrieb 1: 10–49 Beschäftigte
- Betrieb 2: 50–249 Beschäftigte

Interaktionsarbeit (Dienstleistungen):

- Betrieb 1 Pflege: über 500 Beschäftigte
- Betrieb 2 Gastronomie: Großbetrieb mit mehreren Tätigkeitsbereichen, Schwerpunkt der Befragung im Bereich Gastronomie

Produktion:

- Betrieb 1: 50–249 Beschäftigte
- Betrieb 2: 250–499 Beschäftigte

Büro und Verwaltung:

- Betrieb 1: 50–249 Beschäftigte
- Betrieb 2: über 500 Beschäftigte

Der zugrundeliegende Interviewleitfaden wurde theoriegeleitet entwickelt und ist im Anhang A1 einsehbar. Die Interviews wurden online via Videokonferenz durchgeführt und dauerten jeweils etwa 60 Minuten. Die Auswertung erfolgte auf Basis der Transkripte mithilfe von MAXQDA 24 (VERBI Software, 2024). Dabei kamen die zwei Analysetechniken der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl (2019) zum Einsatz: (1) die inhaltliche Strukturierung und (2) die enge Kontextanalyse der Explikation. Die Inhalte der Interviews wurden den im Interviewleitfaden festgelegten Kategorien deduktiv zugeordnet und für die Auswertung zusammengefasst.

3.2 Ergebnisse

Die Ergebnispräsentation ist nach den o.g. Interviewleitfragen (siehe Seite 21) gegliedert. Die dargestellten Zitate stammen aus den durchgeführten Interviews. Sie wurden zur besseren Lesbarkeit sprachlich geglättet, ohne den Inhalt zu verändern. Ergänzungen aus dem Kontext sind in eckigen Klammern eingefügt.

3.2.1 Wie definieren und messen die Befragten die Arbeitgeberattraktivität?

Die befragten Unternehmen definieren Arbeitgeberattraktivität aus unterschiedlichen Perspektiven, betonen jedoch übereinstimmend deren zentrale Bedeutung vor dem Hintergrund des zunehmenden Personal- und Fachkräftemangels. Arbeitgeberattraktivität wird dabei als strategischer Hebel verstanden, um sich im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte zu positionieren, sich von Mitbewerbern abzugrenzen und langfristig Beschäftigte zu binden.

Ein wiederkehrendes Thema ist die wahrgenommene sinkende Identifikation mit dem Arbeitgeber und eine erhöhte Wechselbereitschaft bei Beschäftigten. Traditionelle Anreize, wie die Zugehörigkeit zum öffentlichen Dienst, reichen nach Einschätzung einiger Interviewter nicht mehr aus, um Mitarbeitende langfristig zu halten. Besonders im Handwerk wird der demografische Wandel als Herausforderung beschrieben und verstärkt sich durch die körperlich belastenden Tätigkeiten, die dazu führen, dass Beschäftigte häufig nicht bis zum regulären

Renteneintrittsalter arbeiten können. Produktionsbetriebe berichten in diesem Zusammenhang von einer zunehmenden Zahl älterer Beschäftigter, die kurz vor dem Ruhestand stehen. In Verwaltungsbereichen wird diese Problematik weniger stark ausgeprägt wahrgenommen.

Besonders in handwerklichen Betrieben spielt die Abgrenzung gegenüber Industrieunternehmen eine Rolle. So wird argumentiert, dass letztere zwar häufig höhere Gehälter bieten, jedoch oftmals Arbeitszeitmodelle wie Schichtarbeit umfassen, die gemeinhin als weniger attraktiv bewertet werden.

Als Indikatoren für eine hohe Arbeitgeberattraktivität nennen die Unternehmen unter anderem geringe Fluktuation, niedrige Unfallzahlen, wenige Arbeitsunfähigkeitstage und positive Ergebnisse aus regelmäßig durchgeführten Mitarbeiterbefragungen. Auch die Qualität des sozialen Miteinanders, etwa das Onboarding neuer Teammitglieder, wird von einigen als Maßstab herangezogen.

Zu den wichtigsten Einflussfaktoren auf Arbeitgeberattraktivität zählen, unabhängig von der Unternehmensgröße, das Thema Wertschätzung und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Darüber hinaus sehen viele Befragte die Notwendigkeit, moderne Arbeitsformen anzubieten und sich als Unternehmen kontinuierlich weiterzuentwickeln, um zukunftsfähig und als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Eine weitere wichtige Rolle spielt das Gehalt sowie ein breites Spektrum an Zusatzleistungen (sog. Benefits). In familiengeführten Betrieben wird zudem der familiäre Charakter und ein starker Teamgedanke betont.

3.2.2 Welche Einflüsse sehen die Befragten von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes auf andere Attraktivitätsfaktoren?

Zur Beantwortung der Fragestellung „Welche Bedeutung messen die Befragten Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes zur Ausgestaltung und Förderung anderer transaktionaler, relationaler und ideeller Attraktivitätsfaktoren bei?“ wurde ein White Board geteilt. Es wurden 12 Attraktivitätsfaktoren definiert, basierend auf dem Modell von Dassler et al. (2022), sowie den oben vorgestellten Befragungen (Bravery et al., 2024; Samochowiec et al., 2023).

Die Befragten erhielten zu jedem der 12 Attraktivitätsfaktoren (siehe unten) eine Erklärung und wurden gebeten, auf einer Skala von 1 („gar keinen Einfluss“) bis 10 („sehr starken Einfluss“), den Einfluss von Maßnahmen (a) der BGF und (b) des Arbeitsschutzes einzustufen. Anschließend sollten sie ihre Bewertung begründen und Beispiele nennen. Die Ergebnispräsentation erfolgt getrennt nach BGF und Arbeitsschutz.

Einflüsse von Maßnahmen der BGF auf andere Attraktivitätsfaktoren

Abbildung 3 auf S. 27 zeigt, in welchem Ausmaß die Befragten BGF als geeignet ansehen, um verschiedene Faktoren der Arbeitgeberattraktivität mitzugestalten.

Platz 1: Arbeitsbedingungen und -umfeld (Ø 9,6)

Dieser Faktor wurde am höchsten bewertet und weist die geringste Streuung in den Einschätzungen auf. Maßnahmen der BGF gelten hier als wirkungsvoll, etwa zur Reduktion psychischer Belastung und zur Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. Die Übergänge zum Arbeitsschutz sind in diesem Bereich fließend, insbesondere bei der Bereitstellung ergonomischer Arbeitsmittel wie höhenverstellbarer Schreibtische, Tragehilfen oder Rollwagen in der Produktion.

„Da wäre ich tatsächlich bei 10, weil das ja genau das ist, was man auch da natürlich [mit BGF] erreichen möchte. Die Arbeitsbedingungen und das Umfeld sind natürlich das, wo der Mitarbeiter tagtäglich Berührungspunkte hat... und wo er sich dann sicher und wohl fühlt...“

Platz 2: Führungskultur (Ø 9,2)

BGF-Maßnahmen zur gesundheitsorientierten Führung werden von den Befragten als zentraler Hebel zur Förderung einer attraktiven Führungskultur eingeschätzt. Maßnahmen im Rahmen der BGF, etwa Schulungen, Arbeitskreise oder Sensibilisierungsangebote, werden hierbei als unterstützend bewertet. Angebote von Krankenkassen finden hohe Akzeptanz.

Eine wiederkehrende Aussage betrifft die zentrale Rolle der Führungskraft für die erfolgreiche Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen im Unternehmen. Führungskräfte

müssten „an Bord“ sein, damit BGF-Maßnahmen wirksam greifen. Besonders hervorgehoben wurden die Bedeutung von Empathie, Wertschätzung und transparenter Kommunikation im Führungsalltag. Ein Unternehmen, das sich aktuell im Aufbau eines strukturierten BGM befindet, beschrieb diesen Zusammenhang bildhaft:

„Deswegen arbeiten wir mit dem Bild eines BGM-Hauses, das wir aufbauen. Als Fundament haben wir die Werte, die Organisations- und Führungskultur sowie die Prozessstruktur. Da ist bei uns die Basis. [...] BGF steht und fällt auch mit der Führungskraft.“

Die Aussagen verdeutlichen die wechselseitige Beziehung: Einerseits kann BGF einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Führungskultur leisten, andererseits ist die Mitwirkung der Führungsebene eine grundlegende Voraussetzung für die Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen.

Platz 3: Image und Reputation des Unternehmens (Ø 9,1)

BGF wird von den Befragten auch als strategisches Instrument zur positiven Positionierung nach außen wahrgenommen. Dies zeigt sich etwa in der gezielten Teilnahme an Wettbewerben, dem Erwerb von Zertifikaten oder der Präsentation bei Fachveranstaltungen. Insbesondere größere Unternehmen nutzen Messeauftritte oder Vorträge auf Konferenzen, um über ihren BGF-Ansatz zu berichten. Die Sichtbarkeit über Auszeichnungen und Öffentlichkeitsarbeit führt laut einigen Befragten auch zu einer höheren Anzahl an Bewerbungen und Abschlussarbeitskooperationen. Ein Handwerksbetrieb berichtet hierzu:

„Wenn wir überlegen, wo wir damit am Ende gelandet sind, wie viel Zuspruch wir auch gekriegt haben, wie viel Aufmerksamkeit. Das ist natürlich auch so, wenn man sagen kann: ‚Wir sind Deutschlands gesündester Handwerksbetrieb.‘ Dadurch haben wir auch sehr viele Mitarbeitende gewonnen, würde ich sagen und auch sehr viel für unser Image getan.“

Platz 4: Team- und Betriebsklima (Ø 8,7)

BGF beeinflusst im hohen Maße das soziale Miteinander im Unternehmen. Die Befragten berichten von einer Vielzahl klassischer wie auch kreativer Maßnahmen zur Förderung des Teamgefühls, etwa gemeinsame Gesundheitsaktionen, Workshops oder Sportevents. Diese Maßnahmen werden nicht nur als Impulsgeber für Gesundheitsverhalten gesehen, sondern auch als Mittel zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Arbeitskontext. Eine Befragte brachte dies wie folgt auf den Punkt:

„Also das, das sind ja auch Sachen, die wir in unseren BGF-Seminaren besprechen: Wie wollen wir untereinander miteinander umgehen?“

Ein anderer ergänzte:

„[Dass BGF] Einfluss auf die Stimmung im Team nimmt, ist für mich völlig klar: Wenn ich mich mit Kollegen außerhalb der normalen Arbeit bewege oder über Ernährung oder Entspannung spreche... ich glaube, dass das den persönlichen Kontakt sehr verändert und dadurch zum Team-Zusammenhalt beiträgt.“

Platz 5: Unternehmenskultur und -werte (Ø 8,3)

Maßnahmen der BGF werden von den Befragten auch als Instrument zur Förderung und Verankerung zentraler Unternehmenswerte verstanden, insbesondere im Hinblick auf Wertschätzung, Fürsorge und Verantwortung. In Einzelfällen wurde auch eine Verbindung zur Förderung von Diversität hergestellt. Ein Befragter formulierte dies wie folgt:

„Wir haben eine Kultur, wir haben Werte – und ich muss sie spürbar machen, indem ich mich mit Arbeitssituationen vor Ort auseinandersetze, nämlich mit Mitarbeitenden in den Diskurs gehe und nachfrage: Wie funktioniert das bei eurer Arbeit, was braucht ihr?“

Zudem beschreiben die Interviewten die Unternehmenskultur nicht nur als Ergebnis von BGF, sondern als begünstigenden Rahmen für gesundheitsbezogene Aktivitäten. Eine starke Kultur erleichtert die Umsetzung von Maßnahmen in der Arbeitssicherheit und im Gesundheitsschutz; gleichzeitig kann ein systematischer Aufbau solcher Strukturen wiederum die Kultur selbst positiv beeinflussen.

Platz 6: Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten (Ø 7,9)

Die befragten Unternehmen sehen in BGF zudem Potenzial zur Unterstützung individueller Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, insbesondere im Hinblick auf Themen wie Stressmanagement, gesunde Ernährung oder mentale Gesundheit. Die Einschätzungen zur Relevanz dieses Faktors waren allerdings heterogener als bei anderen Aspekten, da die Zuordnung zum beruflichen Kontext unterschiedlich interpretiert wurde.

Einige Befragte hoben hervor, dass BGF-Programme auch gezielte Rollen wie etwa „Gesundheitskoordinator/-in“ oder „Gesundheitslotse/Gesundheitslotsin“ mit entsprechenden Qualifizierungsangeboten fördern können. Andere differenzierten zwischen gesundheitlicher und fachlicher Weiterbildung und ordneten BGF eher ersterer zu:

„Eine Lernmöglichkeit habe ich durch ein BGF-Angebot, aber es ist nicht unbedingt im beruflichen Kontext zu sehen... also es hat keinen Einfluss auf die fachliche Weiterbildung.“

Platz 7: Benefits (Ø 7,2)

Der Einfluss von BGF auf Benefits wird mittelmäßig stark eingeschätzt. Die befragten Unternehmen bieten einen bunten Blumenstrauß an Benefits an. Neben den klassischen steuerfreien Zusatzleistungen, wie Tank- oder Essensgutscheinen, werden viele weitere, eher gesundheitsbezogene Angebote, wie ein Firmenrad, Zuschüsse zu Fitnessprogrammen, Kooperationen mit Sportanbietern und Präventionskursen oder die Bereitstellung von Fahrradhelmen genannt.

„Ja, aber ich würde das alles unter Benefits buchen, da bieten wir alle gemeinsam [Unternehmen und Partnerkrankenkasse] ja einen riesigen Blumenstrauß an und das ist ganz klar BGF. Da sind wir vielleicht eher auf 10 und das andere [Vergütung] das sind die Rahmenbedingungen, die werden wenig bis gar nicht beeinflusst.“

Auch strukturelle Rahmenbedingungen wie eine Kantine mit gesunder Verpflegung, kostenfreies Wasser, gesunde Snacks oder Fahrradstellplätze wurden genannt. Diese Leistungen werden isoliert betrachtet eher als nicht ausschlaggebend bewertet. Sie gelten jedoch als Hygienefaktoren im Wettbewerb um Fachkräfte. Hygienefaktoren sind Rahmenbedingungen, die erwartet werden, deren Vorhandensein nicht motiviert oder begeistert, deren Fehlen aber demotiviert und unzufrieden macht (Herzberg, 1968). Einige Befragte betonen, dass es „etwas geben muss“, um konkurrenzfähig zu bleiben. Die Wirkung liegt dabei eher in der Breite des Angebots und den Wahlmöglichkeiten als in einzelnen Maßnahmen.

„Bei den Jüngeren steht das einfach ganz klar mit auf der Checkliste: gibt es solche Angebote oder gibt es sowas nicht?“

Platz 8: Work-Life-Balance (Ø 6,8)

Der Einfluss von BGF auf Work-Life Balance wird mittelmäßig stark eingeschätzt. Die Befragten benennen verschiedene Maßnahmen der BGF, die zur Entlastung beitragen und eine gesunde Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben unterstützen. Dazu gehören Angebote zur Stressreduktion, die Förderung von Pausen und Erholung sowie Freizeitangebote wie Yoga-Kurse oder Sportkooperationen. Viele dieser Maßnahmen überschneiden sich thematisch mit dem Bereich der „Benefits“, was eine klare Abgrenzung in der Bewertung erschwert. Auch strukturelle Rahmenbedingungen, etwa Arbeitszeitgestaltung, wurden angesprochen, wobei diese eher dem Arbeitsschutz als der BGF zugeordnet werden. Ein Befragter erklärte dazu:

„Also deshalb gebe ich da auch 'ne 5 bei BGF. Auch hier, wenn's Büroarbeitsplätze sind, auch die Personen aufzufordern, die Pausen einzuhalten, das ist sehr wichtig, abzuschalten, auch den Raum zu verlassen. Da haben wir Handreichungen für.“

Erneut wurde die Rolle der Führungskraft hervorgehoben, sowohl als Vorbild als auch als zentrale Umsetzungsinstanz.

Platz 9: Arbeitsplatzsicherheit und -stabilität (Ø 6,3)

Der Einfluss der BGF auf Arbeitsplatzsicherheit und das langfristige Bestehen des Unternehmens ist mit 6,3 dem mittleren Skalenbereich (1–10) zuzuordnen. Die Einschätzungen in diesem Bereich streuen stark, mit tendenziell höheren Bewertungen in Betrieben mit körperlich belastenden Tätigkeiten. Dort wird BGF eher als unterstützend für die langfristige Erhaltung der Gesundheit und damit auch für die Beschäftigungsfähigkeit gesehen. Im Büro- und Verwaltungsbereich hingegen wird der Einfluss geringer eingestuft, da Arbeitsplatzsicherheit hier vorwiegend durch strukturelle und wirtschaftliche Rahmenbedingungen geprägt ist.

„Mit der Erklärung im Hintergrund, dass wir die Gesundheit der Mitarbeitenden halten und damit die Leistungsfähigkeit im Unternehmen, glaube ich, dass wir da 'ne 4 oder 5 bei der BGF geben könnten.“

Platz 10: Arbeitsinhalte und -projekte (Ø 6,1)

Die Einflussmöglichkeiten der BGF auf Arbeitsinhalte und Projektgestaltung werden von den Befragten insgesamt auch im mittleren Bereich der Skala von 1–10 eingeschätzt. Zum Beispiel gibt es Ansätze, über gesundheitsgerechte Arbeitsorganisation Einfluss auf die Arbeitsinhalte und -projekte zu nehmen (z. B. Autonomie, Eigenverantwortung oder gezielte Aufgabenanpassung). Dies wird aber meist nicht als originäre Aufgabe der BGF gesehen. Eine Befragte formulierte:

„Also, da hat BGF nicht so einen wahnsinnigen Einfluss drauf, ob man jetzt spannende und herausfordernde Aufgaben hat. Da sind andere Stellen wesentlich bedeutsamer, wie Personalentwicklung, Fort- und Weiterbildung.“

Platz 11: Karrieremöglichkeiten (Ø 4,4)

Der Einfluss von Maßnahmen der BGF auf Karrieremöglichkeiten wird als eher gering bewertet. Einzelne Beiträge weisen jedoch darauf hin, dass BGF indirekt unterstützend wirken kann, etwa durch Angebote zur persönlichen Weiterentwicklung.

Auch einer gesundheitsorientierten Führung wird in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle beigemessen, insbesondere in Bezug auf die Vorbildfunktion von Führungskräften und deren Beitrag zur individuellen Entwicklung von Mitarbeitenden. Ein konkretes Beispiel für den Beitrag von BGF zur beruflichen Neuorientierung wurde aus einem Betrieb mit körperlich belastenden Tätigkeiten geschildert:

„Zum Beispiel bei denen, die auf Montage sind und wirklich den ganzen Tag schwere handwerkliche Tätigkeiten machen – die kommen irgendwann ganz aufgelöst zu uns und sagen: ‚Ich kann den Job nicht mehr machen, ich muss kündigen.‘ Und dann haben wir durch die betriebliche Gesundheitsförderung und den Arbeitsschutz viele Maßnahmen gefunden, wie wir die Mitarbeitenden trotzdem weiter einsetzen konnten. Zum Beispiel im Lager oder im Büro bei der Zeichnungserstellung. Die wissen ja, wovon sie reden, auch wenn sie das nicht gelernt haben. Durch diese ganzen Dinge war das möglich.“

Platz 12: Vergütung, (soziale) Zusatzleistungen (Ø 3,0)

Dieser Aspekt wird kaum mit BGF in Verbindung gebracht. Gehalt und monetäre Leistungen liegen außerhalb des wahrgenommenen Einflussbereichs von Gesundheitsförderung. Viele Unternehmen aus der Befragung waren zudem tarifgebunden.

„Die Vergütung ist die Schwierigkeit in unserem Bereich, in dem wir angesiedelt sind... Handwerk zu Industrie - wir haben viel Industrie um uns herum, deswegen müssen wir versuchen, das durch soziale Zusatzleistungen und Benefits auszugleichen und durch die Art, wie wir mit unserem Team umgehen, damit unsere Mitarbeiter bleiben. Also ich würde sagen ja, ich würde mir noch mehr Handlungsspielräume durch die Politik wünschen.“

Zusammenfassung: Bedeutung der BGF für die Gestaltung der Attraktivitätsfaktoren

Die Befragten sehen in der BGF ein wirksames Instrument zur Stärkung der Attraktivitätsfaktoren, in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Führungskultur, Teamklima und Unternehmenswerte. Besonders hoch wurde der Einfluss auf die Gestaltung eines gesunden Arbeitsumfelds sowie auf das Image des Unternehmens eingeschätzt. Auch die Rolle der Führungskraft wurde mehrfach betont, sowohl als Multiplikator für BGF-Maßnahmen als auch als Ausdruck einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur. Weniger direkten Einfluss hat die BGF aus Sicht der Befragten auf klassische Karrierethemen, Gehalt oder Arbeitsplatzsicherheit.

Insgesamt wird BGF als bedeutender Baustein gesehen, um sowohl das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu stärken als auch das Unternehmen nach außen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

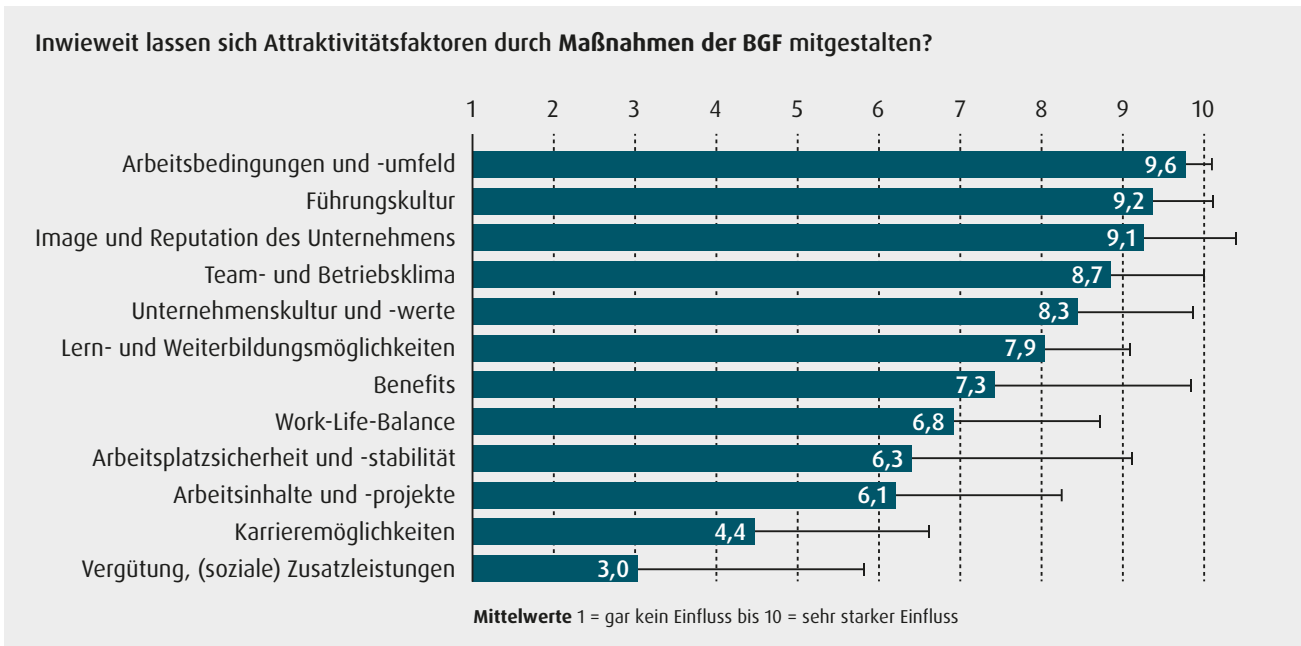


Abbildung 3: Eingeschätzter Einfluss von Maßnahmen der BGF auf unterschiedliche Attraktivitätsfaktoren

Anmerkungen: Reihenfolge der Mittelwerte absteigend. Die grauen Striche stehen für die Streuung in den Antworten. Je kürzer der Strich, desto ähnlicher die Einschätzungen.

Einflüsse von Maßnahmen des Arbeitsschutzes auf andere Attraktivitätsfaktoren

Abbildung 4 auf S. 32 zeigt, welchen Einfluss die Befragten von Maßnahmen des Arbeitsschutzes auf die Ausgestaltung zentraler Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren sehen. Auch hier erfolgte die Bewertung auf einer Skala von 1 („gar keinen Einfluss“) bis 10 („sehr starker Einfluss“).

Platz 1: Arbeitsbedingungen und -umfeld (Ø 9,6)

Der stärkste Einfluss des Arbeitsschutzes wird, ähnlich wie bei der BGF, in der direkten Gestaltung sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen gesehen. Ergonomische Maßnahmen, regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen sowie technische und persönliche Schutzvorkehrungen werden als zentrale Bausteine genannt, um Arbeitsplätze sicher zu gestalten und Risiken systematisch zu minimieren. Der Arbeitsschutz wird in diesem Zusammenhang als originäre und unverzichtbare Aufgabe betrachtet.

„Das ist natürlich ureigentliche Aufgabe der Arbeitssicherheit.“

Ein Unternehmen beschreibt ein eigenes Vorgehen zur Sicherstellung der Standards so:

„Ist ja klar, muss die 10 sein. Was wir machen, ist zum Beispiel, dass wir Personen immer wieder auf diese Dinge trainieren. Jede Woche gehen zwei Personen, unabhängig von ihrer Stellung und Dauer im Betrieb, auf die Suche, ob hier alles eingehalten wird. Sie werden ausgewürfelt und gehen dann durch die Abteilungen.“

Solch ein Vorgehen sorgt, neben der Kontrollfunktion, auch dafür, dass alle regelmäßig sensibilisiert werden, was alles zu einem sicheren Arbeitsumfeld dazugehört.

Platz 2: Image und Reputation des Unternehmens (Ø 8,9)

Auch im Bereich der Außen- und Innenwirkung wird dem Arbeitsschutz eine relevante Rolle durch die Befragten zugeschrieben. Ihnen zufolge kann eine konsequente Umsetzung, unterstützt durch Zertifizierungen, Auszeichnungen oder die Präsentation bei Fachveranstaltungen, die Reputation eines Unternehmens positiv beeinflussen. Insbesondere in

Tätigkeitsfeldern mit höheren Gefährdungen wird Arbeitsschutz als integraler Bestandteil einer verantwortungsvollen Arbeitgebermarke verstanden. Befragte aus dem Bereich Produktion und Handwerk bewerteten diesen Aspekt höher als jene aus dem Verwaltungsbereich.

„Medaillen dafür, wie Arbeitsschutz im Unternehmen betrieben wird! Das hat einen hohen Stellenwert, wenn man zukunftsfähig sein möchte.“

Gleichzeitig wurde darauf hingewiesen, dass eine gewisse „Unsichtbarkeit“ in der Öffentlichkeit auch ein Zeichen für funktionierenden Arbeitsschutz sein kann:

„Wenn sie häufiger in der Zeitung stehen, haben sie in der Regel eine schlechte Reputation. Meistens geht's um Probleme und Arbeitsunfälle. Daher sind wir auf dem Marktplatz hier in der Stadt nicht so bekannt.“

Platz 3: Führungskultur (Ø 8,5)

Führungskräfte nehmen im Arbeitsschutz eine zentrale Rolle ein, sowohl bei der konkreten Umsetzung gesetzlicher Vorgaben als auch als Vorbilder im Alltag. Ihre Haltung und ihr Verhalten beeinflussen maßgeblich, wie konsequent Arbeitsschutz im Team gelebt wird.

„Also erstmal habe ich als Führungskraft ein Vorbildfunktion, wenn ich PSA [Persönliche Schutzausrüstung] trage.“

Einige Befragte betonen, dass sich Arbeitsschutz und Führungskultur gegenseitig beeinflussen: Einerseits tragen Führungskräfte die Verantwortung für Sicherheitskultur und Regelumsetzung.

Andererseits kann ein gelebter Arbeitsschutz auch die Haltung und den Umgang in der Führung positiv prägen.

„Wenn man die Wichtigkeit von beidem hervorhebt, also Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung, dann kann man sich auch als Unternehmen abheben. Die Führung sieht den Mitarbeitenden dann nicht nur als Mittel zum Zweck oder als Nummer, sondern als Mensch. Das hat einen ganz anderen Einfluss auf jeden Einzelnen.“

Platz 4: Unternehmenskultur und -werte (Ø 8,0)

Arbeitsschutz wird von den Befragten auch als Ausdruck einer wertschätzenden Unternehmenskultur verstanden – und zwar erneut vorwiegend in Tätigkeitsfeldern mit höheren Gefährdungen, wie die Produktion. Die Verantwortung für die Sicherheit der Mitarbeitenden wird dabei als integraler Bestandteil der gelebten Kultur beschrieben.

„Unternehmenskultur bedeutet einen wertschätzenden Umgang miteinander und dass man die Mitarbeitenden sieht oder ihnen zugewandt ist. Dazu gehört auch zu sagen: Wir sorgen dafür, dass der Arbeitsschutz gewährleistet ist, dass sie kein Risiko haben.“

Einige Unternehmen berichten zudem von einer aktiven Sicherheitskultur, die mit deutlicher Aufmerksamkeit des Managements und verbindlichen Zielsystemen verbunden ist.

„Wir haben uns ja auch ganz klar die Sicherheitskultur auf die Fahnen geschrieben, Unfallkennzahlen, und da ist eine verdammt hohe Management-Attention drauf. Das wird jetzt auch immer in Vorstandsgremien berichtet. Insofern gehört Arbeitssicherheit in unsere Unternehmenskultur.“

Gleichzeitig wurde in einem Interview darauf hingewiesen, dass die Umsetzung von Arbeitsschutzmaßnahmen mit anderen unternehmerischen Zielen, etwa Wirtschaftlichkeit oder Produktionsanforderungen, in einem Spannungsverhältnis stehen kann.

„Wie etwa bei Arbeitszeiten oder Nachtschicht. Das steht der Gesundheit zumindest zum Teil konträr gegenüber. Also Einfluss ja, aber in Konkurrenz zu anderen Unternehmenswerten.“

Platz 5: Team- und Betriebsklima (Ø 7,5)

Aus Sicht der Befragten spielt der Arbeitsschutz auch für das soziale Miteinander eine wesentliche Rolle. Insbesondere die geteilte Verantwortung für Sicherheit und ein offener, vertrauensvoller Umgang mit Gefährdungssituationen werden als förderlich für das Teamklima beschrieben. Die Idee, dass untereinander auf die Sicherheit der Kolleginnen und Kollegen geachtet wird, schafft eine Kultur der gegenseitigen Achtsamkeit.

„Jeder weiß, er kommt hier zur Arbeit und ist sicher – das ist so ein Motto, die Bergsteiger-Mentalität: Jeder sichert den anderen. Jeder ist für den Einzelnen im Arbeitsschutz verantwortlich. Und wenn dieser Groschen mal gefallen ist, dass sich jeder auf den anderen verlassen kann im Bereich Arbeitsschutz, dann funktioniert das auch im Team.“

Auch erlebnisorientierte Formate, bei denen Mitarbeitende aktiv eingebunden werden, wurden als förderlich genannt. So berichtete ein Unternehmen:

„In der Gießerei hatten wir einen Arbeitsschutztag. Da waren alle Mitarbeitenden unterwegs und haben Sicherheitsmängel gesucht, wie in so einem Suchspiel. Und da sind dann gleich die Handwerker mitgegangen, die sofort alles repariert haben.“

Gleichzeitig wurde in einem Interview auch auf die kommunikative Herausforderung hingewiesen. Hinweise von anderen können sowohl als unterstützend als auch als belehrend wahrgenommen werden, je nach Tonfall, Beziehung und Kontext.

„Wenn ich meinem Kollegen sage: ‚Pass auf, du kannst dir an der Maschine den Finger abschneiden‘, kann es sein, dass der sagt: ‚Danke, dass du mir das sagst, ich hab gar nicht dran gedacht; du sorgst dich um mich.‘ Das gibt ein Wir-Gefühl und ein gutes Klima im Team. Aber es kann auch so rüberkommen wie: ‚Jetzt belehrt er mich, jetzt verbessert er mich... ich weiß wie das geht.‘ Dann kann das auch nach hinten losgehen. Es kommt halt immer drauf an, wie es kommuniziert wird.“

Platz 6: Arbeitsplatzsicherheit und -stabilität (Ø 7,0)

Der Einfluss des Arbeitsschutzes auf die langfristige Beschäftigungsfähigkeit wird insgesamt als noch recht stark eingeschätzt. Lediglich ein Befragter sah keine Verbindung und daraus ergibt sich die hohe Streuung. Der Einfluss ist stärker in Betrieben mit höheren Gefährdungen. Besonders in Bereichen wie Werkstätten, Produktion oder Ausbildungseinrichtungen wird der Arbeitsschutz als grundlegende Voraussetzung für die Aufrechterhaltung der Betriebsabläufe und zur Beschäftigungssicherung gesehen.

„Wenn wir jetzt in den Werkstätten richtig den Arbeitsschutz missachten, dann können wir nicht mehr ausbilden. Dann wären die Arbeitsplätze unserer Ausbilder natürlich gefährdet.“

Darüber hinaus wird betont, dass schwere Unfälle nicht nur intern zu Konsequenzen führen, sondern auch das Image und damit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens negativ beeinflussen. Ein Befragter bringt die Bedeutung des Themas zugespitzt auf den Punkt:

„Wenn der Arbeitsschutz schlecht ist, dann kommen sie irgendwann an den Punkt, dass die Bude abbrennt. [...] Arbeitsschutz ist existenziell.“

Platz 7: Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten (Ø 6,3)

Der Einfluss des Arbeitsschutzes auf Qualifizierungsangebote wird als mittelstark beschrieben, insbesondere auf gesetzlich vorgeschriebene Unterweisungen und Schulungen zu sicherem Verhalten. Gleichzeitig wird der Einfluss auf weitergehende, strategische Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten als begrenzt eingestuft.

„Also natürlich die Sicherheitsbeauftragten, die gehen zu regelmäßigen Schulungen.“

Platz 8: Work-Life-Balance (Ø 5,3)

Den Beitrag des Arbeitsschutzes zur Förderung der Work-Life-Balance schätzten die Befragten insgesamt als mittelstark ein. Einzelne Maßnahmen, etwa Regelungen zu Arbeitszeiten oder zur Vermeidung psychischer Belastung, werden als Stell-schrauben für die Gestaltung von Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben hervorgehoben.

Aus einem der befragten großen Unternehmen wird von Ansätzen im Kontext mobiler Arbeit berichtet. Arbeitszeitmodelle werden in diesem Unternehmen an anderer Stelle gesteuert.

„Wir haben ein digitales Gesundheitsprogramm, eine eigene App, und wir bieten jetzt den Beschäftigten an, eine Ergonomie-Beratung online durchzuführen...sich den Coach online nach Hause zu holen. Aber bei Work-Life-Balance geht es meiner Sicht nach sehr stark um Arbeitszeitmodelle, und da haben wir hier weniger Einfluss drauf.“

Ein Handwerksbetrieb schildert, wie vielfältig individuelle Lösungen sein können:

„Es ist bei uns schwierig, Home-Office zu machen. Im Kaufmännischen geht's, das machen wir auch. Aber unten in der Werkstatt ist das natürlich schwierig... da nimmt keiner sein Schweißgerät mit nach Hause. Ich habe 13 bis 15 Mitarbeitende und 11 verschiedene Arbeitszeitmodelle.“

Zudem wurde die Verbindung zur Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung hergestellt, in deren Rahmen das Thema Work-Life-Balance identifiziert werden kann.

Platz 9: Arbeitsinhalte und -projekte (Ø 5,2)

Die direkte Gestaltung von Arbeitsinhalten und -projekten durch Arbeitsschutz wird im Durchschnitt lediglich mit 5,2 auf der Skala (1–10) eingeschätzt und liegt auf Platz 9. Dennoch erkennen einige Befragte indirekte Einflussmöglichkeiten, etwa durch sicherheitsbezogene Standards in Planungs- und Umsetzungsprozessen, Projekte in der Logik des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) oder durch die Einbindung sicherheitsrelevanter Überlegungen in Projektverantwortung und Aufgabenverteilung.

„Also ich denke, in der Arbeitssicherheit...wir haben gerade in den Planungsbereichen ein sehr starkes Engagement zu dem Thema. Mitarbeitende wie Führungskräfte merken: Sie können etwas erreichen, etwas verbessern, haben das zum Teil in der eigenen Hand. Deswegen passiert da auch sehr viel. Es gibt eigentlich kein Projekt, keine Aufgabe, wo nicht auch das Thema Arbeitssicherheit gestreift wird und geschaut wird, wo man etwas verbessern kann.“

Die Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung wurde als Impulsgeber genannt, um beispielsweise Aufgabenvielfalt zu erhöhen oder Überforderungen zu vermeiden.

Platz 10: Karrieremöglichkeiten (Ø 4,2)

Der Einfluss von Arbeitsschutzmaßnahmen auf Karrieremöglichkeiten wird von den meisten Befragten als eher gering eingeschätzt. Allerdings weisen einige Befragte aus Tätigkeitsfeldern mit höheren Gefährdungen darauf hin, dass die Beachtung von Arbeitsschutzvorgaben als Grundvoraussetzung für Führungsverantwortung gilt. In diesem Sinne bildet Arbeitsschutz eine notwendige Basis, ohne die ein beruflicher Aufstieg nicht möglich ist.

„Natürlich kann man bei uns keine Karriere machen, wenn man als potenzielle Führungskraft oder als Führungskraft die Arbeitssicherheit nicht berücksichtigt und die Unternehmenskultur missachtet, die wir haben.“

Die insgesamt niedrige Bewertung ist möglicherweise auch darauf zurückzuführen, dass in kleineren Unternehmen nur begrenzte Entwicklungsperspektiven vorhanden sind, unabhängig vom Thema Arbeitsschutz. Statt klassischer Aufstiegsmöglichkeiten findet berufliche Entwicklung dort eher in Form von horizontaler Aufgabenerweiterung oder Aufgabenvielfalt statt.

Platz 11: Benefits (Ø 3,4)

Auch klassische betriebliche Zusatzleistungen, wie etwa Gesundheitsangebote, Zuschüsse oder Sachzuwendungen, werden kaum mit dem Arbeitsschutz in Verbindung gebracht.

„Arbeitsschutz, würde ich sagen, sehe ich da eigentlich nicht.“

Platz 12: Vergütung, (soziale) Zusatzleistungen (Ø 3,2)

Der Einfluss des Arbeitsschutzes auf Vergütung und monetäre Zusatzleistungen wird von den Befragten als sehr gering eingeschätzt. Gehaltsstrukturen, Boni oder Gratifikationen liegen weitgehend außerhalb des Gestaltungsrahmens des Arbeitsschutzes. In tariflich gebundenen Unternehmen bestehen zudem kaum Spielräume für finanzielle Anerkennung.

„Das heißt, wir sind ganz stark tariflich gebunden. Bei uns gibt es null Spielräume.“

Einzelne Hinweise deuten jedoch auf indirekte Zusammenhänge hin, etwa bei leistungsbezogenen Vergütungsanteilen in Führungspositionen.

Zusammenfassung: Bedeutung des Arbeitsschutzes für die Gestaltung der Attraktivitätsfaktoren

Die Befragten schreiben dem Arbeitsschutz, vor allem in Tätigkeitsfeldern mit höheren Gefährdungen für die Beschäftigten, einen bedeutenden Einfluss auf die vorgegebenen 12 Attraktivitätsfaktoren zu. Der größte Einfluss wird auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und des Umfeldes beschrieben. Auch das Image des Unternehmens kann durch konsequent umgesetzte Arbeitsschutzmaßnahmen positiv geprägt werden, und zusätzlich durch Zertifizierungen oder Auszeichnungen gefördert werden.

In Bezug auf die Unternehmenskultur wird Arbeitsschutz als Ausdruck von Fürsorge und Verantwortung verstanden, wobei

Führungskräfte eine zentrale Rolle als Vorbilder und Umsetzungspartner einnehmen. Gleichzeitig bestehen Spannungsfelder zwischen Arbeitsschutz und anderen wirtschaftlichen Zielen.

Weitere Beiträge wurden im Aufbau eines gemeinsamen Verantwortungsgefühls im Team sowie punktuell in der Stabilisierung der Beschäftigungsfähigkeit, insbesondere in körperlich belastenden Tätigkeitsfeldern genannt. Wenig Einfluss hat der Arbeitsschutz auf Karrieremöglichkeiten, individuelle Weiterentwicklung, Benefits oder monetäre Vergütung, da diese Bereiche strukturell oder tariflich stärker determiniert sind. Insgesamt zeigt sich, dass Arbeitsschutz vor allem dort als attraktivitätsfördernd wahrgenommen wird, wo er sichtbar, konkret, kollektiv und kulturintegriert umgesetzt wird.

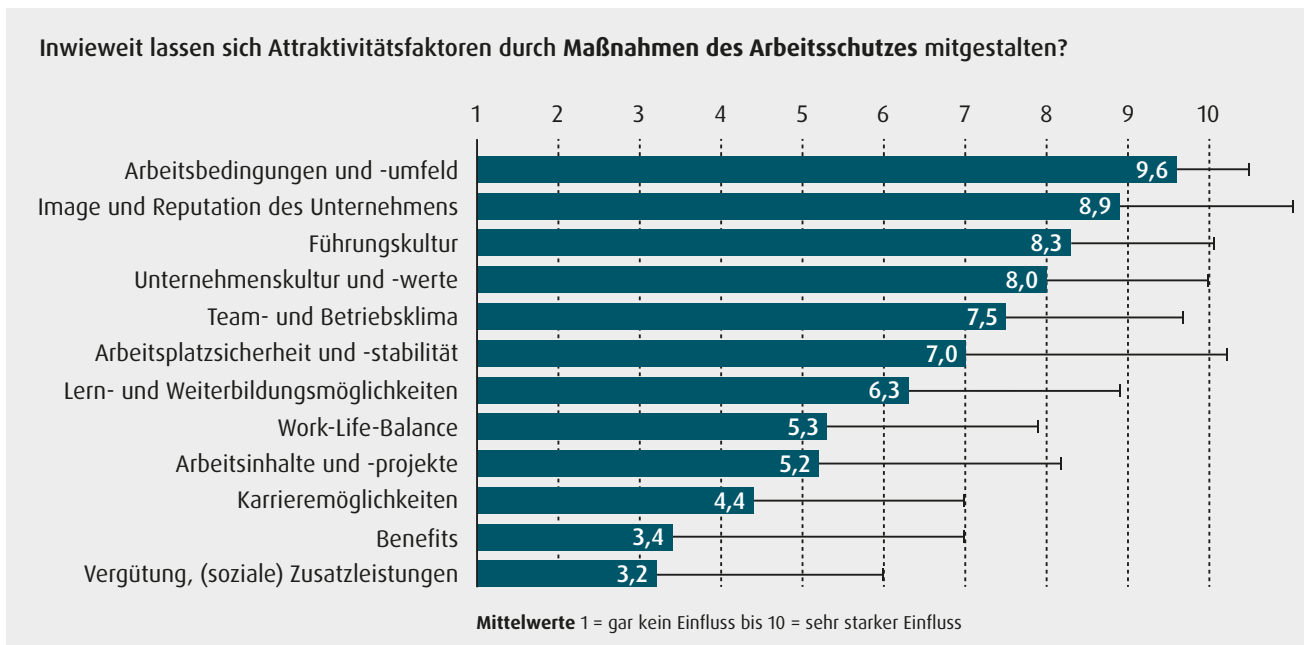


Abbildung 4: Eingeschätzter Einfluss von Maßnahmen des Arbeitsschutzes auf unterschiedliche Attraktivitätsfaktoren

Anmerkungen: Reihenfolge absteigend. Die grauen Striche stehen für die Streuung in den Antworten. Je kürzer der Strich, desto ähnlicher die Einschätzungen.

3.2.3 Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Umsetzung von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes

Die befragten Unternehmen beschrieben zahlreiche konkrete Erfolgsfaktoren für die wirksame Umsetzung von Maßnahmen im Bereich der BGF und des Arbeitsschutzes. Dabei wurde am häufigsten die Rolle der Führungskräfte betont, sowohl im Sinne von aktiver Unterstützung als auch durch verpflichtende Schulungen (z. B. Gesund Führen) und glaubwürdige Vorbildfunktion.

Ebenso zentral wurden eine frühzeitige, offene Kommunikation sowie die Einbindung der Mitarbeitenden über Pilotprojekte, KVP-Prozesse oder individuelle Rückmeldungen genannt. Auch strukturelle Aspekte wie klare Zieldefinition, Ressourcenverfügbarkeit und eine strategische Verankerung im Unternehmen wurden mehrfach hervorgehoben. Die Nutzung von Multiplikatoren, die Zusammenarbeit mit externen Partnern (z. B. Krankenkassen, Unfallversicherungsträgern) sowie praxisnahe Formate (z. B. Coaching vor Ort, Unterweisungen mit Teamevent-Charakter)

ergänzen das Bild. Die nachfolgende Tabelle 2 fasst die Erfolgsfaktoren thematisch geordnet zusammen.

Neben zahlreichen Erfolgsfaktoren benannten die befragten Unternehmen auch eine Reihe praktischer Herausforderungen und Hindernisse, die die Umsetzung gesundheitsbezogener Maßnahmen erschweren können. Ein wiederkehrendes Thema ist die Herausforderung, die Beschäftigten mit den Angeboten zu erreichen, insbesondere jene, die besonders belastet sind oder den Maßnahmen eher skeptisch gegenüberstehen. Es sei nicht nur schwer, diese Zielgruppen zu aktivieren, sondern auch, die richtige Ansprache und den passenden Zugang zu finden. Auch die geringe Rücklaufquote bei partizipativen Formaten wird als Hürde beschrieben.

Auch strukturelle und betriebswirtschaftliche Aspekte spielen eine Rolle. In produktionsnahen Bereichen stellen Produktionsausfälle und Arbeitsunterbrechungen durch Schulungen ein Problem dar, ebenso wie Kosten- und Rechtfertigungsdruck, etwa wenn der Betrieb durch öffentliche Mittel oder andere Geldgeber finanziert wird.

Tabelle 2: Zusammenfassung der genannten Erfolgsfaktoren

Kategorie	Beispiele/Aussagen
Führung und Leitung	Unterstützung der Geschäftsführung, Vorbildfunktion, verpflichtende Seminare, individuelle Ansprache
Kommunikation	Frühzeitig, offen, bidirektional (Top-down- und Bottom-up-Wege der Kommunikation gestalten), über App oder persönliche Gespräche, nicht erst bei fertigen Konzepten, sondern im Prozess informieren
Mitarbeiterbeteiligung	Partizipation fördern, KVP, Pilotprojekte, Maßnahmen on-the-job, Coaching vor Ort
Organisation und Struktur	Ziele definieren, gut durchplanen, feste Struktur, klare Zuständigkeiten, feste Einbindung in Prozesse
Kultur und Haltung	Dranbleiben („steter Tropfen“), Metaphern nutzen (z. B. Bergsteiger-Mentalität), Verankerung in Strategie
Rahmenbedingungen	Als Arbeitszeit (teilweise) anrechnen, bedarfsgerechte Angebote, Evaluation, auch interne Dozierende einsetzen, Event-Charakter (z. B. samstags) und dafür Ausgleichstag (z. B. Rosenmontag)
Externe Unterstützung	Zusammenarbeit mit Krankenkassen, Unfallversicherungsträgern, externen Fachleuten, Universitäten für Befragungen und Evaluation
Multiplikatoren	Nutzung interner Multiplikatoren zur Weiterverbreitung und Unterstützung von Maßnahmen

Auf kommunikativer Ebene stellt sich häufig die Herausforderung, den richtigen Zeitpunkt sowie die passende Form der Ansprache zu finden. Um Partizipation und Akzeptanz in Veränderungsprozessen zu fördern, ist eine frühzeitige Kommunikation entscheidend – auch wenn zu diesem Zeitpunkt noch nicht alle Details final geklärt sind. Das Spannungsfeld zwischen dem Bedürfnis, Sicherheit zu vermitteln und möglichst viele Fragen beantworten zu können, und dem Anspruch, Betroffene frühzeitig einzubeziehen, wurde von zwei größeren Unternehmen als besondere Herausforderung beschrieben.

Ein weiteres Hindernis betrifft die Einstellung der Führungskräfte gegenüber Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes: Wenn Gesundheitsförderung als zusätzliche Arbeitsbelastung für sie selbst oder als sinnlos (der Wert von BGF wird nicht gesehen) eingeschätzt wird, fehlt häufig das Engagement, das für eine glaubwürdige Umsetzung nötig wäre. Darüber hinaus werden Nachhaltigkeit und Transfer von Seminarinhalten in den Arbeitsalltag als teilweise zu gering beschrieben.

Schließlich wurde angemerkt, dass viele klassische Benefits (z. B. Obstkörbe oder Fitnessangebote) heute kaum noch als besondere Leistung, sondern eher als üblicher Standard („Hygienefaktoren“) ohne Differenzierungspotenzial wahrgenommen werden.

3.3 Zusammenfassung der Interviewergebnisse

Die Interviews mit den Expertinnen und Experten aus dem Bereich der BGF und des Arbeitsschutzes machen deutlich, dass beide Bereiche potenziell zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität über die Gestaltung zentraler Attraktivitätsfaktoren beitragen können. Hilfreich dabei ist, dass Ziele, Strukturen und Maßnahmen sichtbar, nachvollziehbar und gut in die Organisation eingebunden sind.

Den größten potenziellen Gestaltungseinfluss sehen die Befragten im transaktionalen Faktor der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsumfelds. Auch langfristige Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsplatzsicherheit, etwa durch Unfallvermeidung oder altersgerechte Arbeitsgestaltung, wurden als durch Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes beeinflussbar eingeschätzt. Andere transaktionale Faktoren wie

Gehalt, Benefits, Karrierechancen oder konkrete Arbeitsinhalte wurden hingegen nur vereinzelt mit BGF und Arbeitsschutz in Verbindung gebracht. Hier sehen die Befragten entweder strukturelle Grenzen oder einen geringeren Gestaltungsspielraum.

Starke Zusammenhänge wurden im Bereich der relationalen Faktoren benannt, in Bezug auf die Führungskultur, das Team- und Betriebsklima und das soziale Miteinander. Wenn Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes gemeinsam im Team oder mit der Belegschaft entwickelt, offen kommuniziert und aktiv vorgelebt werden, kann dies das Vertrauen und die Zusammenarbeit im Team stärken. Das persönliche Engagement für Gesundheits- und Sicherheitsthemen wird dabei als zentrale Führungsaufgabe verstanden. Gleichzeitig werden wechselseitige Einflüsse beschrieben: Maßnahmen prägen das Führungsverhalten und die Kultur, zugleich hängen ihre Umsetzung und Weiterentwicklung stark vom Einsatz der Führungskräfte ab.

Bei den ideellen Merkmalen mit Blick auf Werte, Haltung und Sinn können Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes ein sichtbares Zeichen für Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Gesundheit der Beschäftigten und Wertschätzung sein. Das zeigt sich beispielsweise in der konsequenten, strategischen Verankerung dieser Themen auf verschiedenen betrieblichen Ebenen. Im Vordergrund steht dabei weniger die Einzelmaßnahme an sich als vielmehr die Art und Weise der Umsetzungs-gestaltung. Die Beteiligung der Mitarbeitenden, eine verständliche Sprache, offene Kommunikation, klare Zuständigkeiten und ein glaubwürdiger Umgang mit dem Thema wurden von den Befragten häufig als entscheidend benannt.

Viele dieser Einschätzungen lassen sich gut mit dem Forschungsstand zu erfolgreichen BGF-Implementierungsprozessen in Verbindung bringen. Dieser verweist unter anderem auf die Unterstützung von Führungskräften aller Ebenen, auf die Kommunikation und die Partizipation der Betroffenen, die Passung der Maßnahme zu Organisationsklima und -kultur, strukturierte Feedbackprozesse sowie die wahrgenommene, organisationale Veränderungsbereitschaft für BGF. Die in den Interviews geschilderten Erfahrungen greifen diese Elemente auf und konkretisieren sie, etwa durch das Vorleben durch Führungskräfte, die Auswahl passender Kommunikationskanäle, die Bedeutung von Kontinuität in der Umsetzung sowie der durch die Beteiligten wahrgenommene Wert von BGF als eine Dimension von organisationaler Veränderungsbereitschaft (Busch & Dreyer, 2024, 2025; Nielsen & Randall, 2013; Roodbari et al., 2022).

Zugleich wurde darauf hingewiesen, dass die befragten Unternehmen in ihrer Größe und Struktur sehr unterschiedlich aufgestellt sind und somit auch unterschiedliche Ressourcen zur Verfügung haben. Gerade kleinere Betriebe zeigen, dass auch mit begrenzten Mitteln viel erreicht werden kann, wenn eine glaubwürdige Haltung zum Wert von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes konsequent und klar vertreten werden und Beteiligung der Führungskräfte und der Mitarbeitenden stimmen.

Die Aussagen zum Einfluss von BGF und Arbeitsschutz auf 12 vorgegebene Attraktivitätsfaktoren basieren auf subjektiven Einschätzungen von befragten Expertinnen und Experten zu BGF und Arbeitsschutz aus acht Unternehmen verschiedener Größen und Branchen. Sie stellen keine objektiven oder repräsentativen Aussagen dar. Sie sind als Anregung zu verstehen und können

als Anstoß dazu genutzt werden, im eigenen Unternehmen zu reflektieren, welche Faktoren bereits gestärkt werden und wo noch Entwicklungspotenziale liegen. Dabei ist ihr Einfluss nicht exklusiv, auch andere transformationale Aktivitäten wie Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Inklusion (Diversity), gesellschaftliche Unternehmensverantwortung (CSR) oder die Einführung agiler Arbeitsformen können einzelne Attraktivitätsfaktoren gezielt stärken.

Insgesamt verdeutlichen die Interviews in den einbezogenen Unternehmen: BGF und Arbeitsschutz können mehr sein als Pflichtthemen. Sie können zu Bausteinen einer Unternehmenskultur werden, die Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit nicht nur schützt und fördert, sondern die zur Attraktivität eines Arbeitgebers beitragen.

4 Panelbefragung im Querschnitt

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Literaturstudie und qualitativer Interviews mit Expertinnen und Experten wurde entlang des entwickelten Leitmodells eine quantitative Untersuchung mittels Online-Fragebögen durchgeführt, um die zentrale Forschungsfrage zusätzlich aus der Perspektive der Beschäftigten zu untersuchen:

Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Umsetzung und Qualität von Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) und des Arbeitsschutzes im Betrieb und der Arbeitgeberattraktivität?

Die Ergebnisse der Literaturstudie weisen auf positive Zusammenhänge zwischen Maßnahmen der BGF, des Arbeitsschutzes und verschiedenen Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität wie Arbeitszufriedenheit oder Mitarbeiterbindung hin. Es wurden wenige, qualitativ hochwertige Studien in diesem Kontext gefunden (Ausnahmen siehe Arnold & Kotte, 2024; Dierickx et al., 2025; Eriksson & Dellve, 2020; Haslam et al., 2016). Diese Studien deuten jedoch darauf hin, dass Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes insbesondere dann relevant für die Arbeitgeberattraktivität sind, wenn sie ganzheitlich und systematisch angelegt sind. Das bedeutet, dass sie im gesamten Unternehmen mitgetragen, proaktiv umgesetzt und auf verschiedenen Ebenen, zum Beispiel durch Training der Führungskräfte, unterstützt werden. Systematische Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes sind folglich als betriebliches Gesamtkonzept zu verstehen und zu untersuchen und nicht als einzelne, isolierte Maßnahmen.

Unklar bleibt jedoch, inwieweit dieser Zusammenhang über andere, bereits gut erforschte Attraktivitätsfaktoren wie etwa Gehalt, Karrieremöglichkeiten oder Arbeitsplatzsicherheit hinausgeht. Ebenso wenig erforscht sind der mögliche verstärkende Einfluss der Qualität der Umsetzungsgestaltung, wie die Information und Beteiligung der Beschäftigten bei der Einführung von BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen, und der Einfluss der wahrgenommenen organisationalen Veränderungsbereitschaft für Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes durch die Beschäftigten.

Die durchgeführten qualitativen Interviews mit Experten und Expertinnen aus Unternehmen bestätigten die Synergien aus einigen Attraktivitätsfaktoren und Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes.

Darüber hinaus wurde deutlich, dass die Unterstützung durch Führungskräfte und externe Beratende, die Beteiligung der Beschäftigten an Inhalten und Prozessen sowie eine gezielte Kommunikation wesentliche Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von BGF und Maßnahmen des Arbeitsschutzes darstellen.

Vor diesem Hintergrund wurde das aufgestellte Leitmodell (siehe Abbildung 2 auf S. 20) in einer quantitativen Panelbefragung im Querschnitt weiter überprüft – diesmal aus der Perspektive der Beschäftigten.

Die sich daraus ableitenden Hypothesen, die in der hier vorliegenden Untersuchung überprüft werden, lauten wie folgt:

Hypothese 1:

Systematische Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes stehen im positiven Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität.

Hypothese 2:

Der Zusammenhang zwischen systematischen Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes und der Arbeitgeberattraktivität besteht auch über die bekannten transaktionalen, relationalen und ideellen Attraktivitätsfaktoren hinaus.

Hypothese 3a:

Der Zusammenhang zwischen systematischen Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes und der Arbeitgeberattraktivität wird über die Qualität der Umsetzungsgestaltung (Information, Partizipation, Unterstützung durch Führungskräfte und externe Berater) moderiert.

Hypothese 3b:

Der Zusammenhang zwischen systematischen Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes und der Arbeitgeberattraktivität wird über die Qualität der Umsetzungsgestaltung und zusätzlich der wahrgenommenen Angemessenheit von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes für das Unternehmen moderiert.

4.1 Methode

4.1.1 Vorgehen

Die Stichprobe der Erwerbstätigen wurde über den Online-Access-Panel Anbieter Bilendi rekrutiert und mittels eines Online-Fragebogens befragt. Die Befragung fand mit sozialversicherungspflichtigen Erwerbstätigen in Deutschland im Alter zwischen 18 und 65 Jahren statt, wobei freiberuflich tätige Personen ausgeschlossen wurden. Der Befragungszeitraum umfasste zwei Wochen im Oktober 2024. Zur Annäherung an eine repräsentative Verteilung der soziodemographischen Variablen in der Stichprobe kamen gekreuzte Quoten für Geschlecht und Alter sowie ungekreuzte Quoten für Bundesland und Bildungsniveau (gering, mittel, hoch; vgl. ISCED 2011; Bundesministerium für Bildung und Forschung, o. D.) zum Einsatz. Bei gekreuzten Quoten sind für die Stichprobenszusammensetzung mehrere Merkmale gleichzeitig zu berücksichtigen, z. B. Geschlecht und Alter (z. B. „20 % weiblich, 18–29 Jahre“). Bei ungekreuzten Quoten werden die Quoten für jedes Merkmal einzeln festgelegt, z. B. „50 % weiblich“ und „30 % im Alter von 18–29 Jahren“, ohne dass diese Merkmale kombiniert werden. Die Studie wurde von der lokalen Ethikkommission der Fakultät Psychologie der Universität Hamburg als ethisch unbedenklich eingestuft (Ethikvotum: 2024_040).

4.1.2 Fragebogenentwicklung und Aufbau

Der verwendete Fragebogen setzt sich überwiegend aus etablierten, validierten Skalen zusammen. Die Fragen zur Erfassung des Angebots und der Nutzung von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes im Betrieb wurden theoriegeleitet entwickelt und mit der Projektgruppe der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) umfassend diskutiert. Der Fragebogen wurde an dieser Projektgruppe und darüber hinaus an drei weiteren Personen vorab getestet, um Verständnis und Bearbeitungsdauer zu erfassen. Der Fragebogen ist in Anhang A2 zu finden.

Die verwendeten etablierten, validierten Skalen wurden ohne Anpassung des Antwortformats verwendet. Die Skalenverankerung variierte daher zwischen einer fünfstufigen und einer sechsstufigen Skala. Für alle Skalen und Fragen galt: Niedrige Werte kennzeichneten eine geringe Zustimmung oder Passung, während höhere Werte eine stärkere Zustimmung bzw. Passung anzeigten. Alle Fragen waren Pflichtfragen.

Vor Beginn der Befragung wurde eine informierte Einwilligung zur Erhebung, Speicherung und Verarbeitung der Daten in anonymisierter Form eingeholt. Der anschließende Fragebogen war in mehrere Blöcke unterteilt:

Block 1: Erhebung soziodemografischer Merkmale

Zu Beginn wurden zentrale soziodemografische Merkmale erfasst, darunter Variablen, die für die Quotierung und das Screening relevant waren: Geschlecht, Alter, schulische und berufliche Bildung, Bundesland (Arbeitsstelle) sowie Art der Erwerbstätigkeit. Darüber hinaus wurden die wöchentliche Arbeitszeit sowie der Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit (vier Kategorien: Handwerk, Produktion, Interaktionsarbeit, Büro/Verwaltung; siehe Wellmann et al., 2020, S. 10) abgefragt.

Block 2: Attraktivitätsfaktoren

Im zweiten Block folgten Fragen zu verschiedenen bekannten Attraktivitätsfaktoren eines Arbeitgebers. Das Instrument von Lohaus und Rietz (2020) mit 68 Items, die zu 19 Attraktivitätsfaktoren gruppiert werden, wurde stark gekürzt. Mit dem Ziel, ökonomisch möglichst viele verschiedene Attraktivitätsfaktoren als Kontrollvariablen zu erheben, wurden durch die Autorinnen insgesamt 23 Items ausgewählt, die nunmehr 16 verschiedene Attraktivitätsfaktoren (1 bis 3 Items je Dimension) abdecken. Für eine übersichtliche Analyse erfolgte eine Zusammenfassung thematisch verwandter Variablen, die hoch miteinander korrelierten. Für diese gebündelten Variablen wurden Mittelwerte berechnet. In der vorliegenden Studie standen folgende zentrale Attraktivitätsfaktoren im Fokus:

- (1) Teamarbeit und soziales Miteinander,
- (2) Zufriedenheit mit Führung und Management,
- (3) Ressourcen in der Aufgabengestaltung (Vielfalt & Autonomie),
- (4) Arbeitsbedingungen (Ausstattung & Workload),
- (5) Weiterbildungs- und Karrierechancen,
- (6) Flexibilität der Arbeit und Work-Life-Balance,
- (7) Werte, Corporate Social Responsibility (CSR) und Unternehmensimage,
- (8) Angemessenes Gehalt,
- (9) Arbeitsplatzsicherheit.

Der Tabellen- und Statistikband unter G enthält die aggregierten Items für die einzelnen Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität (AGA).

Block 3: BGF und Arbeitsschutz

Der dritte Block begann mit einer Definition von BGF und Arbeitsschutz. Die betrieblichen Angebote und Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes wurden in elf Kategorien erfasst. Diese Kategorien wurden entsprechend des IGLO-Modells (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2018) auf vier Ebenen eingeordnet:

Organisationsebene: Auf der Organisationsebene wurden fünf verschiedene Kategorien an Maßnahmen abgefragt. Diese umfassen strukturelle Angebote zur Gesundheitsförderung und Maßnahmen des Arbeitsschutzes, wie:

- (1) Vorhandensein von gesundheitsförderlichen und sicheren Strukturen (z. B. Gesundheitszirkel)
- (2) Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur körperlichen Entlastung
- (3) Strukturelle Maßnahmen zur Verringerung von Stress
- (4) Gesprächsangebote nach Krankheit
- (5) Gesunde Verpflegungsangebote

Leitungs- oder Führungsebene:

- (6) Maßnahmen zu Gesunder Führung, die sich gezielt an Führungskräfte richten.

Gruppen- oder Team-Ebene:

- (7) Maßnahmen zur Teamentwicklung, beispielsweise zur Förderung der Zusammenarbeit, gegenseitigen Wertschätzung und Unterstützung im Team.

Individuumsebene: Auf der individuellen Ebene wurden vier verschiedene Kategorien von Maßnahmen berücksichtigt, darunter:

- (8) Gesundheitstage
- (9) Betriebssportgruppen und Kooperationen
- (10) Coaching/Beratung
- (11) Gesundheitskurse, Vorträge, Workshops und Wettbewerbe

Zusatzfrage: Befragte, die eine der vier Kategorien aus (8) bis (11) bejahten, wurden zusätzlich gefragt, ob sie ein betriebliches Gesamtkonzept hinter den einzelnen Maßnahmen kennen.

Für jede dieser elf Kategorien der Gesundheitsförderungs- und Arbeitsschutzmaßnahmen wurden die Teilnehmenden gefragt:

- ob solche Maßnahmen bei ihrem Arbeitgeber verfügbar sind und
- ob sie selbst bereits daran teilgenommen bzw. sich aktiv beteiligt haben.

Die Antwortmöglichkeiten waren „Ja“, „Nein“ und „Weiß nicht“. (Die ausführlichen Fragen inkl. Beispielen befinden sich in Anhang A2; eine Übersicht der elf Kategorien bieten Abbildung 12 und Abbildung 13 auf S. 46–47).

Block 4: Die Qualität des Implementierungsprozesses von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes

Der vierte Block enthielt Fragen zur Qualität des Implementierungsprozesses von Angeboten und Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes (Busch & Dreyer, 2024, 2025). Die Befragung beinhaltete die folgenden Unterpunkte:

- (1) **Kontext:** Interventionsgeschichte (Häufigkeit und Teilnahme an Maßnahmen)
- (2) **Qualität der Umsetzungsgestaltung** (z. B. Information, Partizipation und Unterstützung durch Führungskräfte und Externe)
- (3) **Mentale Modelle - Organisationale Veränderungsbereitschaft** (z. B. Stellenwert und Angemessenheit von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes für das Unternehmen)

Block 5: Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität

Im fünften Block wurden die folgenden Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität erhoben:

- (1) Globale Arbeitgeberattraktivität (Lohaus & Rietz, 2020)
- (2) Globale Arbeitszufriedenheit (Lincke et al., 2021; Fakunmoju, 2021)
- (3) Affektives Commitment (emotionale Bindung) an die Organisation (Subskala EXQ, Fischer et al., 2021)
- (4) Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance (Syrek et al., 2011)
- (5) Absicht, die aktuelle Tätigkeit oder Arbeitgeber zu wechseln (Wechselabsicht; Wording leicht angepasst und 1 weiteres Item; Lincke et al., 2021).

Block 6: Soziodemografische Variablen

Der letzte Block erfasste weitere soziodemografische Variablen wie Branche, Betriebsgröße und Dauer der Beschäftigung beim aktuellen Arbeitgeber.

4.1.3 Datenbereinigung

Vor der Bereinigung enthielt die **Stichprobe 2.205** Teilnehmende. Die Bereinigung der Daten erfolgte anhand folgender Kriterien:

- Bearbeitungszeit (Ausschluss unter 4,5 Minuten),
- falsche Beantwortung des Aufmerksamkeitsitems (d. h. Person hat nicht so geantwortet, wie es in der Frage verlangt wurde),
- wiederholte Inkonsistenz bei invertierten Items.

Durch diese Kriterien wurden **358 Personen** ausgeschlossen. Dies betraf überproportional Männer in den Altersgruppen 16–25 sowie 26–35. Die bereinigte Stichprobe umfasste **1.847** Teilnehmende. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit des Fragebogens betrug 11,88 Minuten (*SD* = 4,66 Minuten), wobei die Verweildauer zwischen 4,68 Minuten (Minimum) und 32,22 Minuten (Maximum) variierte. Es wurden keine Nacherhebungen durchgeführt.

4.1.4 Stichprobenbeschreibung

Detaillierte Stichprobenbeschreibungen in Tabellenform sind im Tabellen- und Statistikband unter B zu finden.

Soziodemografische Daten

Knapp 51 Prozent der Befragten sind männlich (Abbildung 5). Das durchschnittliche Alter der Teilnehmenden beträgt 44 Jahre. Hinsichtlich der Kategorie Bildung weisen 13 Prozent der Befragten ein niedriges Bildungsniveau auf, beispielsweise eine Kombination aus Hauptschulabschluss und keiner oder nicht abgeschlossener Berufsausbildung (Abbildung 6). 58 Prozent fallen in die Kategorie mittleres Bildungsniveau, darunter Personen mit Realschulabschluss oder Abitur sowie abgeschlossener Berufsausbildung. 29 Prozent der Befragten haben ein hohes Bildungsniveau, wie etwa die Kombination aus Abitur und Meisterausbildung oder Realschulabschluss und abgeschlossenem

Studium. Die meisten Teilnehmenden stammen aus den Bundesländern Nordrhein-Westfalen und Bayern, während Teilnehmende aus Bremen und das Saarland am seltensten vertreten sind. Die Zusammensetzung der Befragten entspricht der Zusammensetzung der erwerbstätigen Gesamtbevölkerung in den Kategorien Bildung und Bundesland (Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020; Bundesagentur für Arbeit. (o. D.)). Aufgrund der vielen Ausschlüsse bei jungen Männern weicht hier die Passung leicht ab (Tabellen- und Statistikband unter B1, Tabelle 1).

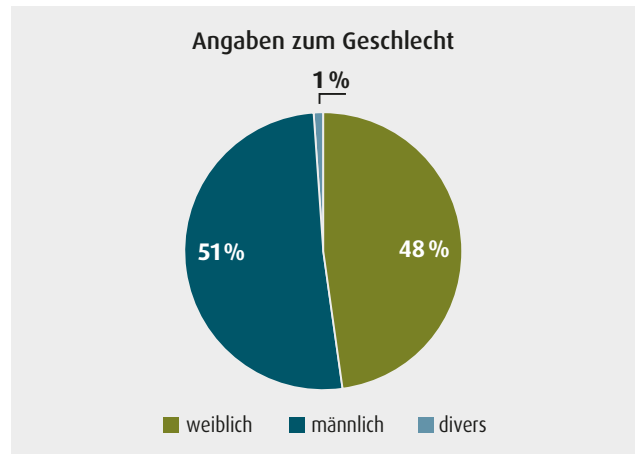


Abbildung 5: Prozentuale Verteilung des Bildungsniveaus

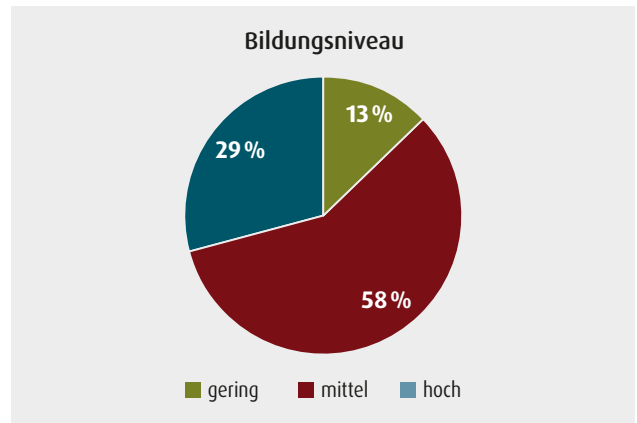


Abbildung 6: Prozentuale Verteilung des Geschlechts

Informationen zur Berufstätigkeit

Die Mehrheit der Befragten ist in einer Vollzeitbeschäftigung tätig, wie die Stichprobenbeschreibung zur Arbeitssituation zeigt. Konkret gaben 76,1 Prozent ($n = 1.406$) an, vollzeitbeschäftigt zu sein, während 23,9 Prozent ($n = 441$) in Teilzeit arbeiten. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit der Teilnehmenden beträgt 35,49 Stunden ($SD = 8,43$), wobei die Arbeitszeit zwischen 3 und 85 Stunden variiert. Die durchschnittliche Dauer der Beschäftigung beim aktuellen Arbeitgeber liegt bei 11,58 Jahren ($SD = 10,65$) mit einer Spanne zwischen 0 bis 46 Jahren.

Hinsichtlich der Betriebsgröße (Abbildung 7) verteilen sich die Teilnehmenden wie folgt: 9,7 Prozent ($n = 179$) arbeiten in Kleinbetrieben mit 1 bis 10 Beschäftigten, 16,5 Prozent ($n = 304$) in Betrieben mit 11 bis 49 Beschäftigten und 23,5 Prozent ($n = 434$) in mittleren Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten, 20,1 Prozent ($n = 372$) sind in größeren Betrieben mit 250 bis 1.000 Beschäftigten tätig, während 30,2 Prozent ($n = 558$) in Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten arbeiten. Somit liegt eine Überrepräsentation von Beschäftigten aus größeren Betrieben (ab 250 Beschäftigte) und Großbetrieben (ab 1.000 Beschäftigte) vor: Zusammen machen sie 50 Prozent in der Stichprobe aus, während der Anteil dieser Betriebsgrößen in Deutschland laut Bundesagentur für Arbeit (2021) nur bei 34 Prozent liegt.

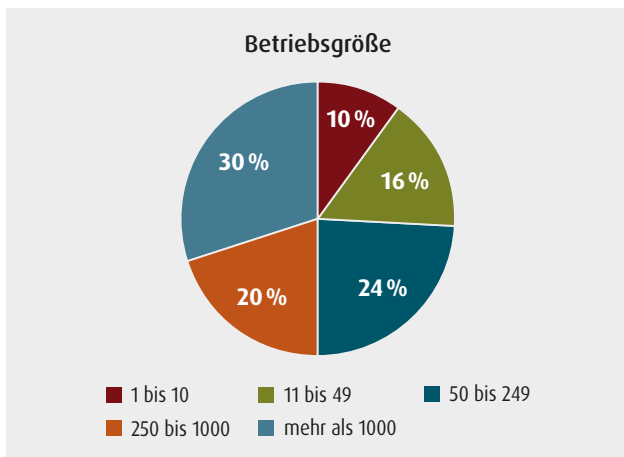


Abbildung 7: Prozentuale Verteilung der Betriebsgrößen

Tätigkeitsschwerpunkte

Die Verteilung der Tätigkeitsschwerpunkte (Abbildung 8) innerhalb der Stichprobe zeigt, dass der größte Anteil der Befragten im Bereich Büro/Verwaltung tätig ist. Hierzu gehören EDV- und computerbasierte Tätigkeiten sowie Wissensarbeit, die von 50,9 Prozent der Teilnehmenden ($n = 940$) angegeben wurden. Auf den Bereich Interaktionsarbeit, der Tätigkeiten im Umgang mit anderen Menschen umfasst (z. B. in der medizinischen Versorgung, Gastronomie oder Pflege), entfallen 27,6 Prozent ($n = 510$). Tätigkeiten im Bereich Handwerk, die eigenständig durchgeführt werden und einem Handwerksgewerk angehören, machen 11,7 Prozent ($n = 217$) der Stichprobe aus. Der Bereich Produktion, der maschinelle oder industrielle Tätigkeiten in der Güterproduktion umfasst, wurde von 9,7 Prozent ($n = 180$) der Befragten genannt.

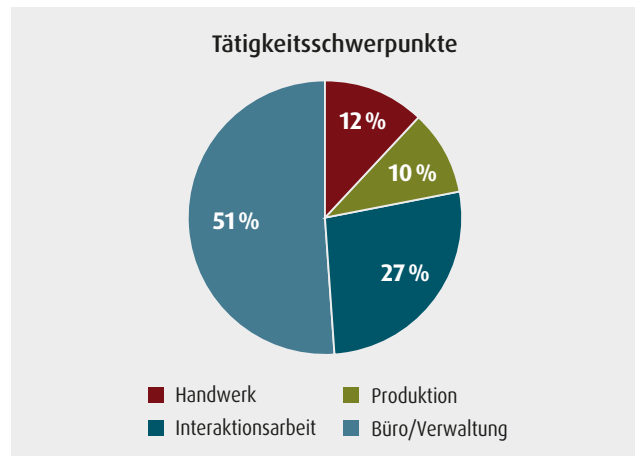


Abbildung 8: Prozentuale Verteilung der Tätigkeitsschwerpunkte.

4.1.5 Analysestrategie

Zur Beantwortung der Fragestellungen und Hypothesen wurde ein mehrstufiges Vorgehen gewählt. Zunächst erfolgte eine deskriptive Aufbereitung der Ergebnisse, um Verteilungen und Mittelwerte der erhobenen Variablen darzustellen. Anschließend wurden Varianzanalysen (ANOVAs) durchgeführt, um Gruppenunterschiede hinsichtlich der Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität zwischen den verschiedenen Tätigkeitsschwerpunkten (z. B. Handwerk, Produktion, Interaktionsarbeit, Büro/Verwaltung) zu prüfen.

Darüber hinaus wurden Korrelationen berechnet, um lineare Zusammenhänge zwischen den zentralen Variablen zu ermitteln: Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes, Attraktivitätsfaktoren, Variablen zur Qualität des Implementierungsprozesses sowie die (Indikatoren der) Arbeitgeberattraktivität. Um die Hypothesen zu überprüfen und die Zusammenhänge zwischen unabhängigen (z. B. Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes) und abhängigen Variablen (z. B. Arbeitgeberattraktivität) zu untersuchen, kamen multiple Regressionsmodelle zum Einsatz. Ergänzend wurden Moderationsanalysen durchgeführt, um die Hypothesen zum Einfluss des Implementierungsprozesses auf die Stärke und Richtung der Zusammenhänge von systematischem BGF und Arbeitsschutz und der Arbeitgeberattraktivität zu überprüfen. Moderationsanalysen prüfen, ob der Zusammenhang zwischen zwei Variablen durch eine dritte Variable, den Moderator, beeinflusst wird.

4.2 Ergebnisse

.....

Die nachfolgende Darstellung umfasst die einzelnen Fragestellungen sowie die Ergebnisse zur Hypothesenprüfung in strukturierter Form.

4.2.1 Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität

Die Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität wurden in dieser Studie zum einen über einen globalen Wert zur Arbeitgeberattraktivität erfasst. Zum anderen wurden weitere Indikatoren herangezogen, die sich auf das Verhalten und die Einstellung zum Arbeitgeber beziehen. Dazu gehören das affektive Commitment (Bindung), die Wechselabsicht, die Arbeitszufriedenheit und die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance. Der Tabellen- und Statistikband unter C enthält die deskriptiven Statistiken der Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität.

Die untersuchten Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität zeigen untereinander hohe Korrelationen mit $r > .50$. Besonders stark hängen die globale Bewertung der Arbeitgeberattraktivität und das organisationale Commitment (Bindung; $r = .86$) zusammen. Zudem weist die Wechselabsicht durchweg negative Zusammenhänge mit den anderen Indikatoren auf. Dies bedeutet, dass beispielsweise eine hohe Arbeitszufriedenheit gleichzeitig mit einer niedrigeren Wechselabsicht der Beschäftigten einhergeht.

Die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität liegt in der gesamten Stichprobe im Mittel bei 4,42 ($SD = 1,29$) auf einer Skala von 1 bis 6. Dieser Wert deutet darauf hin, dass die bewerteten Arbeitgeber im Durchschnitt als recht attraktiv wahrgenommen werden.

Unterschiede zwischen verschiedenen Tätigkeitsschwerpunkten

Die Bewertung der verschiedenen Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität wurde in den vier Tätigkeitsschwerpunkten differenziert ausgewertet (Abbildung 9, für detaillierte Analysen siehe auch Tabellen- und Statistikband unter D).

Die Ergebnisse der Gruppenvergleiche deuten auf folgende Unterschiede zwischen den Tätigkeitsschwerpunkten hin. Die Gruppe Handwerk hat einen signifikant höheren Mittelwert in der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität als die Gruppe Interaktionsarbeit, zu der u. a. die Bereiche Pflege und Gastronomie zählen. Personen, die in der Gruppe mit Tätigkeitsschwerpunkt Interaktionsarbeit arbeiten, gaben im Mittel eine geringere Zufriedenheit mit ihrer Work-Life-Balance an als Personen aus den Gruppen Handwerk und Büro/Verwaltung. Es finden sich keine bedeutsamen Unterschiede zwischen allen vier Gruppen hinsichtlich der Bindung, der Wechselabsicht oder der Arbeitszufriedenheit.

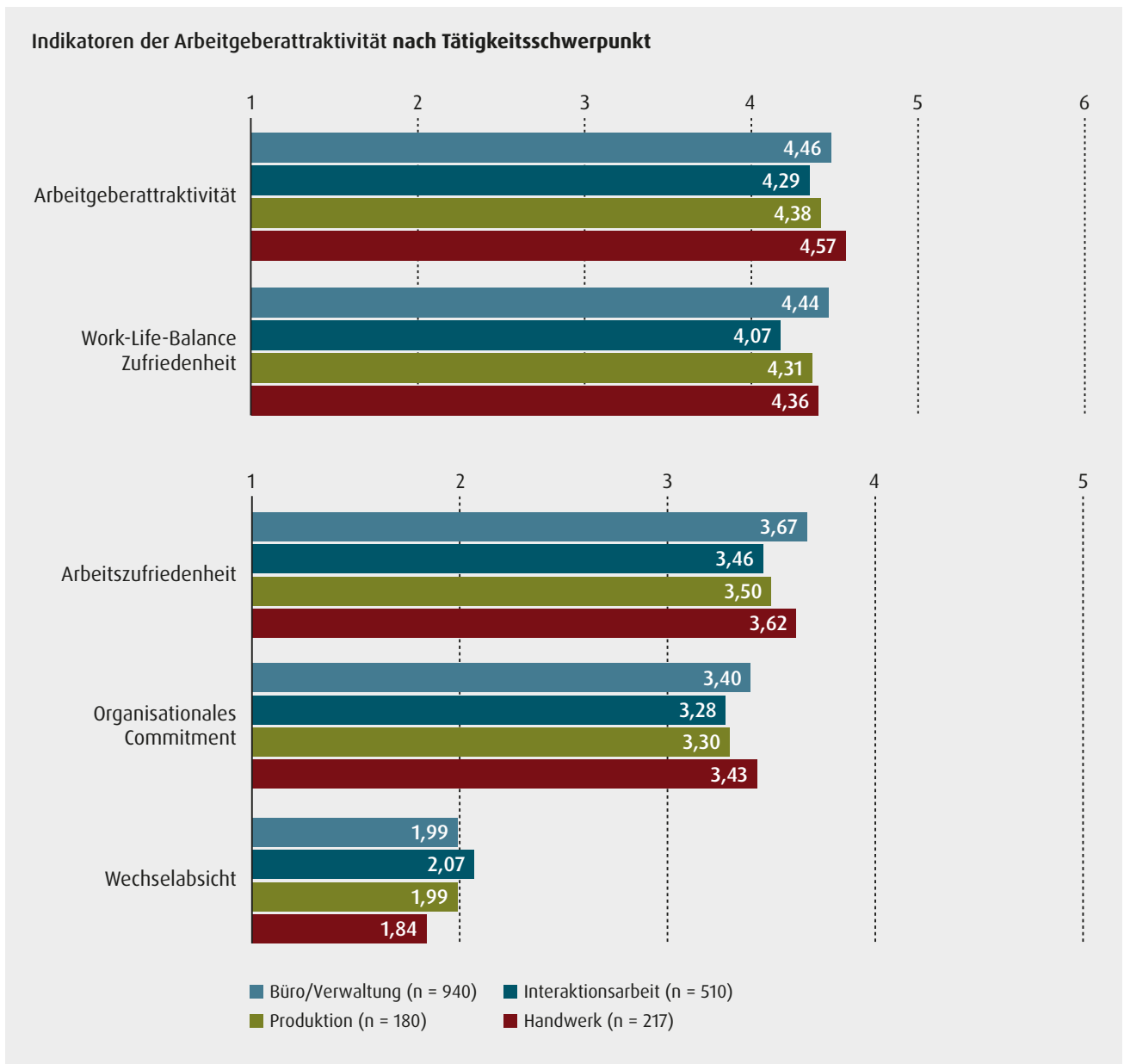


Abbildung 9: Mittelwerte der Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität aufgeteilt nach Tätigkeitsschwerpunkt

Anmerkungen: Die Antworten für die Arbeitgeberattraktivität sowie die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance basieren auf einer Skala von 1 bis 6. Die übrigen Antworten wurden auf einer Skala von 1 bis 5 gemessen.

Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Teilnehmenden

Die Bewertung der verschiedenen Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität wurde für Männer und Frauen differenziert analysiert. Die Gruppe der Teilnehmenden, die ihr Geschlecht als divers angaben, umfasst 9 Personen und ist daher zu klein, um gültige Gruppenvergleiche mit den anderen, deutlich größeren Gruppen durchzuführen (siehe Abbildung 10).

Die Ergebnisse der Gruppenvergleiche deuten darauf hin, dass männliche Befragte einen signifikant höheren Mittelwert in der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität, der Bindung und der Arbeitszufriedenheit aufweisen als weibliche Befragte. Es finden sich keine bedeutsamen Unterschiede zwischen den Gruppen hinsichtlich der Wechselabsicht oder der Zufriedenheit mit ihrer Work-Life-Balance.

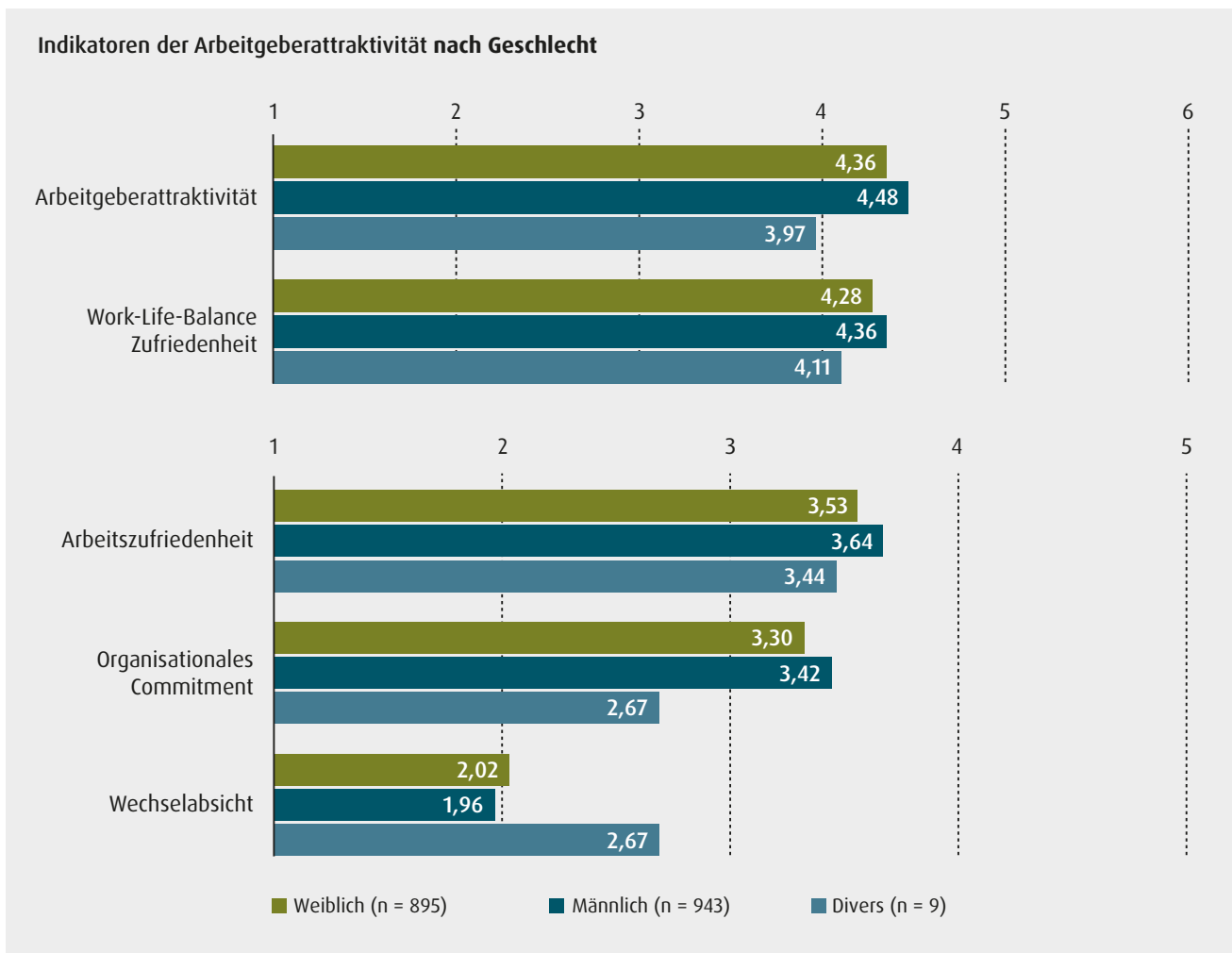


Abbildung 10: Mittelwerte der Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität aufgeteilt nach Geschlecht

Anmerkungen: Die Skala für die Arbeitgeberattraktivität sowie die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance basieren auf einer Skala von 1 bis 6. Die übrigen Antworten wurden auf einer Skala von 1 bis 5 gemessen.

Unterschiede zwischen den Altersgruppen

Die Bewertung der verschiedenen Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität wurde für fünf Altersgruppen differenziert ausgewertet (siehe Abbildung 11). Die Ergebnisse der Altersgruppenvergleiche deuten auf signifikante Unterschiede in der Stärke der Wechselabsicht hin. Die drei jüngeren Altersgruppen

unterscheiden sich signifikant von der Gruppe der 46- bis 55-Jährigen sowie von der Gruppe der 56- bis 65-Jährigen. Die Befragten in den drei Altersgruppen zwischen 16 bis 45 Jahren haben demnach eine höhere Wechselabsicht als die Befragten über 46 Jahre. Die vier jüngeren Altersgruppen (16–55 Jahre) unterscheiden sich signifikant von der ältesten Gruppe

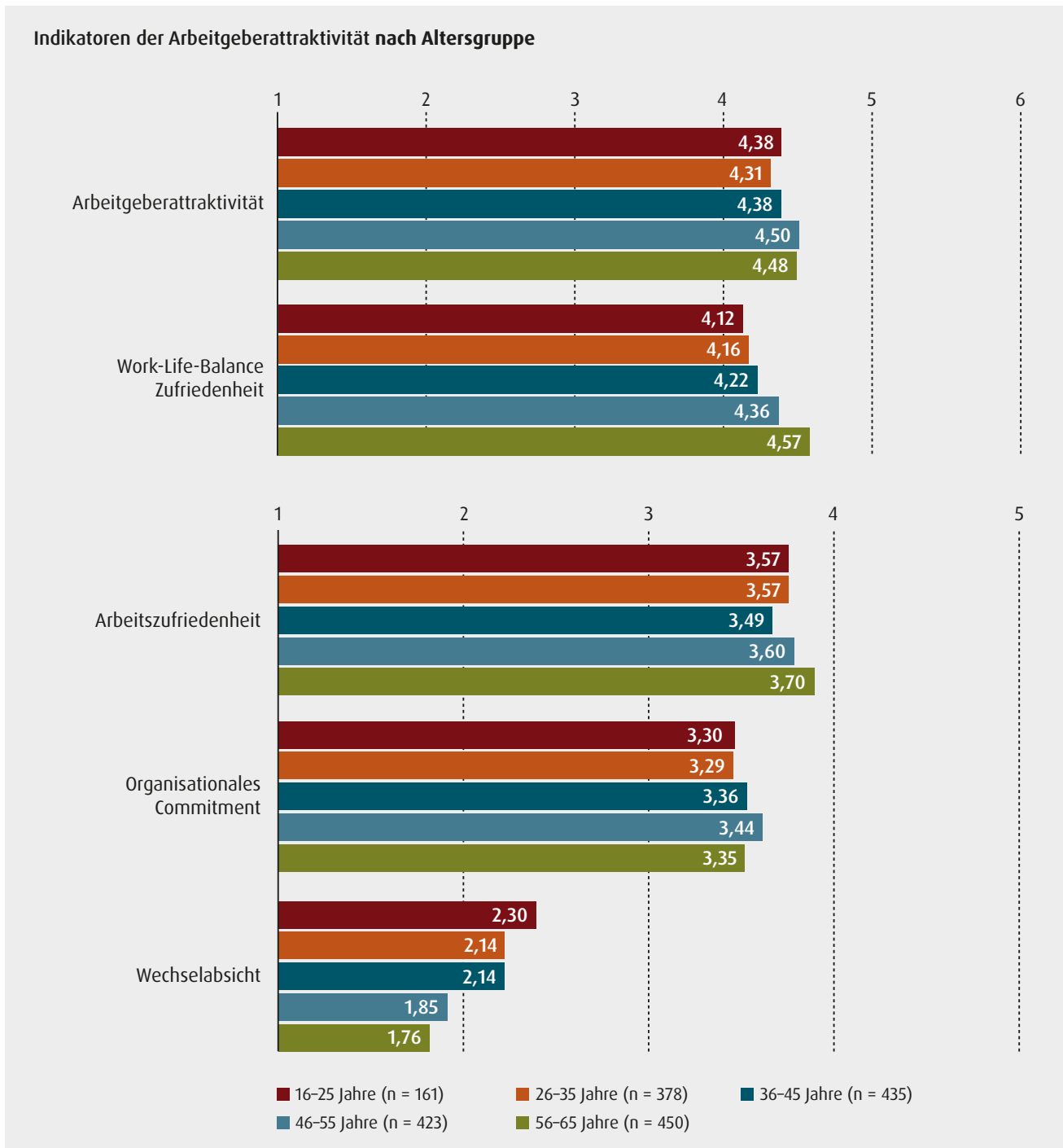


Abbildung 11: Mittelwerte der Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität aufgeteilt nach Altersgruppen

Anmerkungen: Die Skala für die Arbeitgeberattraktivität sowie die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance basieren auf einer Skala von 1 bis 6. Die übrigen Antworten wurden auf einer Skala von 1 bis 5 gemessen.

(56–65 Jahre) hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance. Die Gruppe der 56- bis 65-Jährigen ist demnach am zufriedensten mit ihrer Work-Life-Balance. Im Vergleich der jüngeren Altersgruppen untereinander gibt es keine signifikanten Unterschiede. Die Gruppen unterscheiden sich nicht bedeutend in der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität, der Arbeitszufriedenheit und in der Bindung an das Unternehmen.

Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Gruppenanalysen zu den Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität zeigen, dass die Gruppenunterschiede durchweg im Bereich sehr kleiner Effekte liegen ($\eta^2 < 0,01$). Die Unterschiede sind statistisch zwar signifikant, die praktische Relevanz ist aber sehr gering. Lediglich der Unterschied in der Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance und der Wechselabsicht zwischen der ältesten Altersgruppe (56–65 Jahre) und den jüngeren Gruppen weist eine kleine, aber ausreichend große Effektstärke auf ($\eta^2 = 0,02$), um als praktisch relevant betrachtet zu werden. Die Effektstärke (η^2) gibt an, wie bedeutsam diese Gruppenunterschiede sind: $\eta^2 \approx 0,01$ = kleiner Effekt; $\eta^2 \approx 0,06$ = mittlerer Effekt; $\eta^2 \geq 0,14$ = großer Effekt (Cohen, 1988).

Ein möglicher Grund für die höhere Zufriedenheit der ältesten Altersgruppe mit ihrer Work-Life-Balance könnte in ihrer Lebenssituation liegen. Ältere Personen haben bereits zahlreiche Erfahrungen im Umgang mit Anforderungen und Belastungen gesammelt. Sie profitieren eventuell von ihrem beruflichen Einsatz in den früheren Jahren, so dass sie zufriedener sind mit ihrer Gestaltung der Work-Life-Balance. Die Familiengründung liegt hinter ihnen, so dass auch die Anforderungen an die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben tendenziell geringer sind im Vergleich zu der jüngsten Altersgruppe (16–25 Jahre). Gleichzeitig können jedoch auch Anforderungen an die Pflege von Angehörigen oder die Rolle als Großeltern hinzukommen. Im Gegensatz dazu haben Teilnehmende der jüngsten Altersgruppe weniger Erfahrungen im Umgang mit Belastungen und möglicherweise auch höhere Ansprüche an einen Ausgleich von Anforderungen und Erholung. Die Personen in den beiden Altersgruppen zwischen 26 und 45 Jahren befinden sich dagegen häufiger in der Familiengründung, betreuen kleine Kinder und haben weitere Verpflichtungen in der familiären Fürsorge, die sich negativ auf ihre Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance auswirken können. Gleichzeitig spielt auch hier der persönliche Anspruch an die Balance zwischen Arbeit und Privatleben eine

Rolle, der sich in unterschiedlichen Lebensphasen verändert. Es ist kein „Generationeneffekt“ in den Daten erkennbar. Stattdessen zeigen die Altersgruppen von 16 bis 55 Jahren durchweg eine niedrigere Zufriedenheit mit ihrer Work-Life-Balance als die älteste Altersgruppe, auch wenn es graduelle Abstufungen gibt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die drei jüngeren Altersgruppen (16–25, 26–35 und 36–45 Jahre) im Vergleich zu den beiden älteren Altersgruppen (46–55 und 56–65 Jahre) signifikant höhere Wechselabsichten aufweisen. Die höheren Wechselabsichten bei den jüngeren Altersgruppen könnten auf mehrere Faktoren zurückzuführen sein. Jüngere Beschäftigte haben möglicherweise mehr Möglichkeiten, eine neue Anstellung zu finden, und dadurch bessere Chancen auf Karriereaufstieg und eine Gehaltssteigerung bei einem Jobwechsel. Im Gegensatz dazu könnten ältere Beschäftigte eher eine berufliche Stabilität anstreben, weil sie sich bereits eine attraktive Position im Unternehmen erarbeitet haben und daher seltener die Absicht äußern, ihre aktuelle Tätigkeit oder den Arbeitgeber zu wechseln.

4.2.2 Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes im Betrieb

Das vorhandene Angebot von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes im Betrieb wurde über elf verschiedene Kategorien abgefragt und bildet die subjektive Wahrnehmung der Befragten ab, die von dem tatsächlichen Angebot eines Unternehmens abweichen kann. Zu den häufigsten genannten Maßnahmen und Angeboten auf der Organisationsebene zählen Maßnahmen zur körperlichen Entlastung (63 % „Ja“-Antworten) und gesunde Verpflegungsangebote, wie Kantinenoptionen (60 %). Ebenso berichtet etwa die Hälfte der Befragten, dass es Gesprächsangebote nach längerer Krankheit (Betriebliches Eingliederungsmanagement, BEM, 54 %) und Strukturen für Gesundheit und Sicherheit (51 %) gibt. Maßnahmen auf der Führungsebene, wie beispielsweise Angebote zur gesunden Führung, werden nur von etwa einem Drittel der Befragten (34 %) berichtet, mit dem höchsten „Weiß nicht“ Anteil (25 %) aller Antworten in diesem Fragenblock. Teamentwicklungsmaßnahmen weisen hingegen mit 55 Prozent eine hohe Verfügbarkeit auf. Im Vergleich geben weniger Personen an, dass es in ihrem Unternehmen Maßnahmen gibt, die auf das individuelle

Gesundheitsverhalten abzielen, z. B. Gesundheitstage (30 %), Betriebssportgruppen (35 %), Coaching-Angebote (27 %) oder Gesundheitskurse, Vorträge, Workshops und Wettbewerbe (32 %) (siehe Abbildung 12).

Die aktive Teilnahme bzw. Beteiligung an Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes im Betrieb wurde über dieselben elf verschiedenen Kategorien abgefragt. Insgesamt zeigt sich, dass die Teilnahmequoten über viele Kategorien hinweg insgesamt niedrig sind. Maßnahmen auf der Organisationsebene werden

am häufigsten angeboten und weisen dementsprechend das höhere Potenzial für eine aktive Teilnahme auf. Besonders hervorzuheben sind gesunde Verpflegungsangebote, die von 55 Prozent der Befragten genutzt werden, und Maßnahmen im Arbeitsschutz zur körperlichen Entlastung, die von 42 Prozent in Anspruch genommen werden. 32 Prozent sagen, dass sie an strukturelle Maßnahmen zur Stressverringering teilgenommen bzw. sich beteiligt haben. Die Nutzung oder Beteiligung an Strukturen für Gesundheit und Sicherheit bejahten nur 28 Prozent der Befragten.

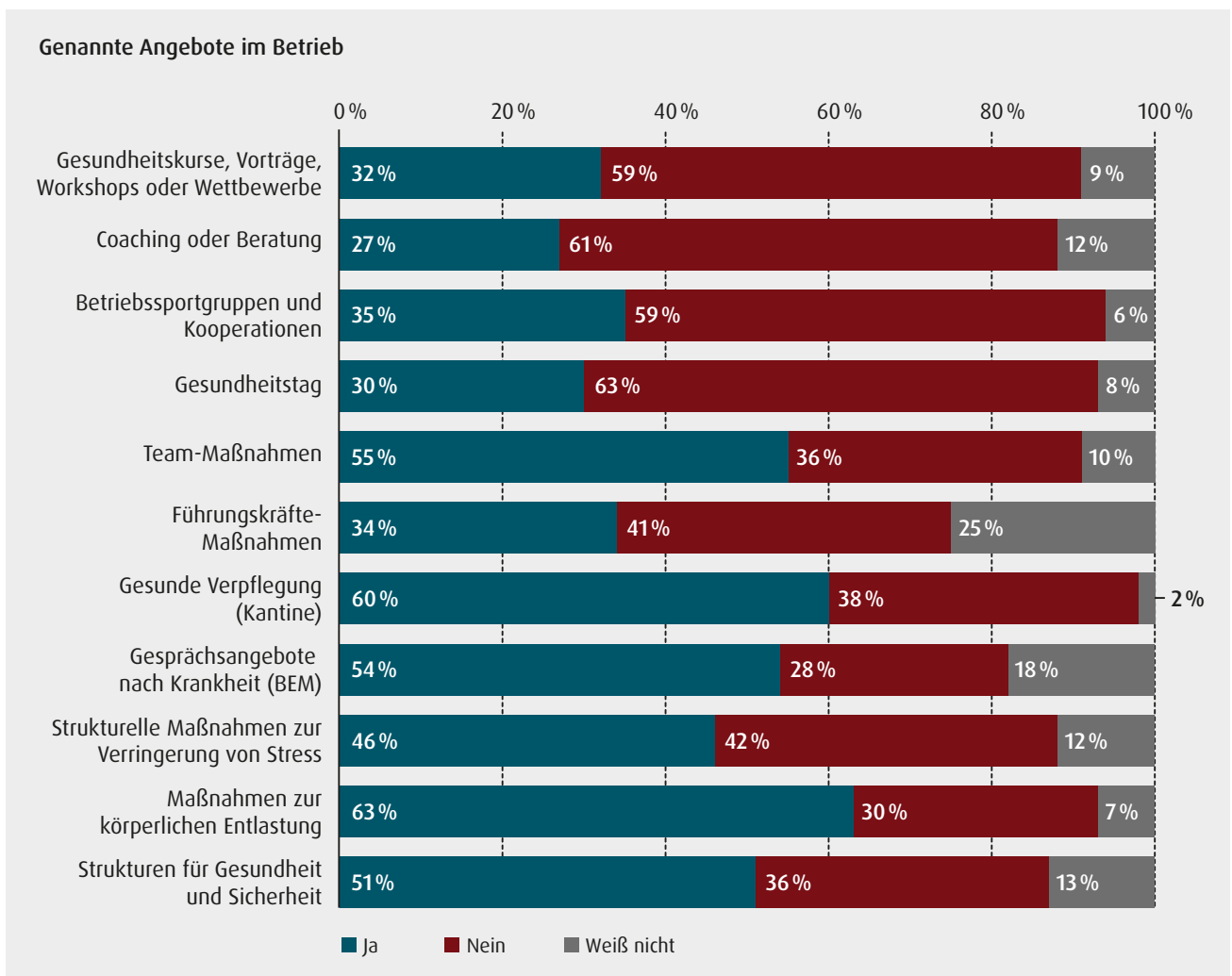


Abbildung 12: Häufigkeit der genannten Angebote in den Betrieben

Die relativ geringe Teilnahmequote an Maßnahmen für Führungskräfte (17 %) könnte darauf zurückzuführen sein, dass viele Befragte nicht in einer Führungsposition oder in Vorbereitung auf eine solche Position sind. Team-Maßnahmen weisen hingegen den geringsten Unterschied zwischen Verfügbarkeit (55 %) und tatsächlicher Nutzung (47 %) auf.

zwar geringer aus, dies steht jedoch in Einklang mit den zuvor berichteten geringeren Verfügbarkeiten. Maßnahmen wie Gesundheitstage, Betriebssportgruppen, Coaching oder Beratung sowie Gesundheitskurse, Vorträge und Workshops werden von 12 bis 21 Prozent der Befragten genutzt. Dies unterstreicht, dass individuelle Angebote sowohl in ihrer Verfügbarkeit als auch in ihrer Teilnahmequote deutlich hinter den strukturellen Maßnahmen zurückbleiben (siehe Abbildung 13).

Auf der Ebene der Maßnahmen, die das individuelle Gesundheitsverhalten adressieren, fallen die Anteile aktiver Teilnahmen

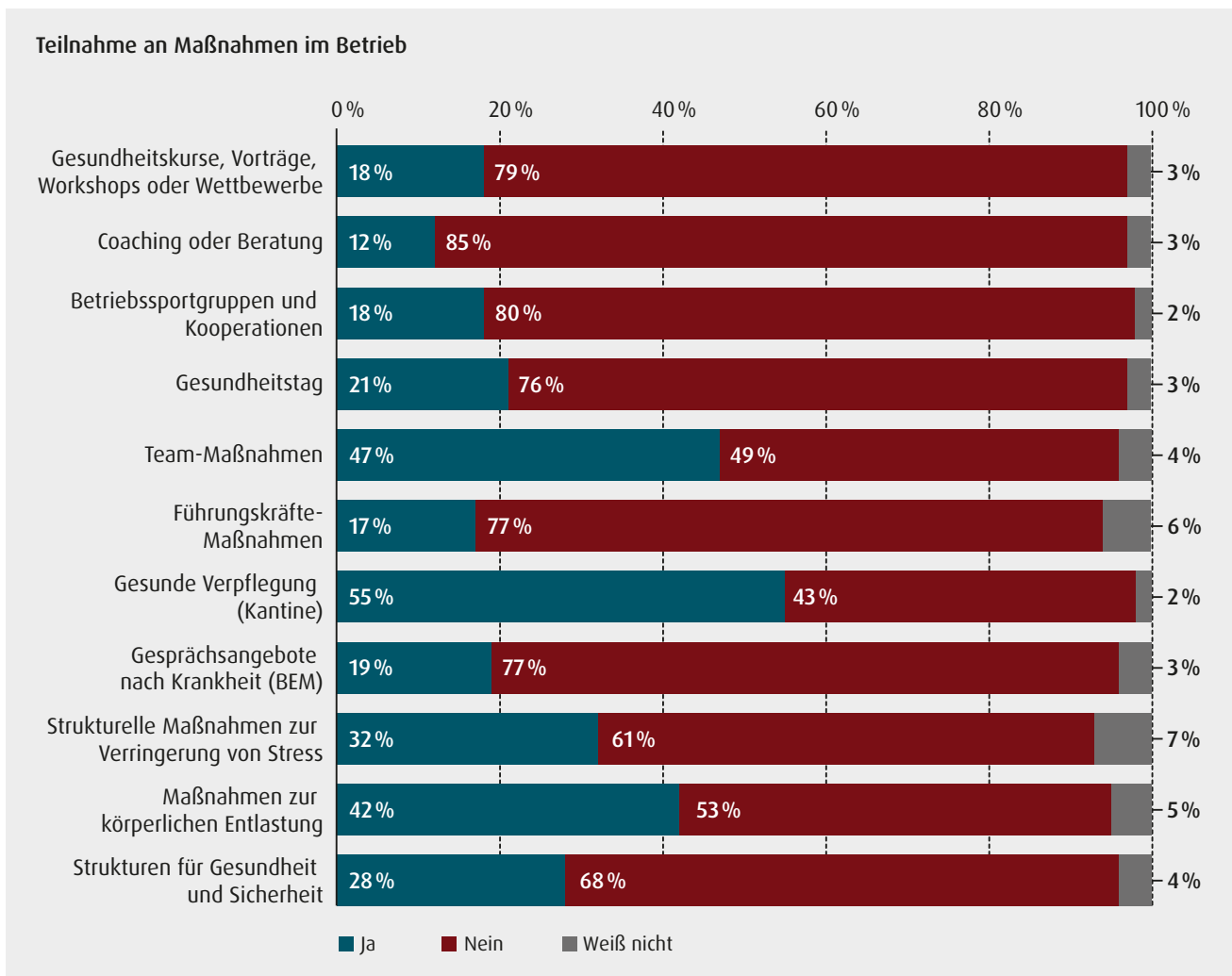


Abbildung 13: Häufigkeit der Teilnahme an verschiedenen Angeboten und Maßnahmen in den Betrieben

Kombination von Verhaltens- und Verhältnisprävention

Verhältnis- und verhaltenspräventive Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes sollten sich im Betrieb ergänzen. Zur Untersuchung des Zusammenhangs dieser Maßnahmen mit der Arbeitgeberattraktivität wurden zwei Summenscores gebildet. Der Summenscore der Verhältnisprävention (Spanne: 0–5) umfasst:

- (1) das Vorhandensein von Strukturen für Gesundheit und Sicherheit (z. B. Gesundheitszirkel, Arbeitsschutzausschuss),
- (2) Maßnahmen im Arbeitsschutz zur körperlichen Entlastung,
- (3) strukturelle Maßnahmen zur Stressverringerng,
- (4) Gesprächsangebote nach Krankheit (BEM) sowie
- (5) gesunde Verpflegungsangebote.

Der Summenscore der Verhaltensprävention (Spanne: 0–5) wurde aus den Fragen zu folgenden betrieblichen Angeboten gebildet:

- (1) Gesundheitstage,
- (2) Betriebssportgruppen,
- (3) Coaching oder Beratung sowie
- (4) Gesundheitskurse, Vorträge, Workshops und Wettbewerbe.

Ergänzt wurde dieser Summenscore um die Frage, (5) ob die Personen ein betriebliches Gesamtkonzept bei den Angeboten auf Individualebene erkennen.

Die Angebote auf der Ebene der Führungskräfte und der Teams konnten nicht eindeutig zugeteilt und daher in diesem Analyseschritt nicht berücksichtigt werden.

Die Berechnungen basieren auf Daten von $n = 1826$ (Verhältnisprävention) und $n = 1802$ (Verhaltensprävention), da bei Personen, die durchgängig „weiß nicht“ angekreuzt haben, kein Summenscore berechnet werden konnte. Im Mittel erreichte der Summenscore der Verhältnisprävention einen Wert von $2,78$ ($SD = 1,71$), während der Summenscore der Verhaltensprävention einen Mittelwert von $1,56$ ($SD = 1,79$) aufwies. Es zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang (Korrelation; siehe S. 49) zwischen den beiden Summenscores ($r = .66, p < .001$). Dies bedeutet, dass in Betrieben, in denen verhältnispräventive Maßnahmen angeboten werden, häufig auch verhaltenspräventive Maßnahmen vorhanden sind und umgekehrt. Abbildung 14 und Abbildung 15 zeigen die Verteilung der Werte der Summenscores nach Betriebsgröße aufgeteilt.

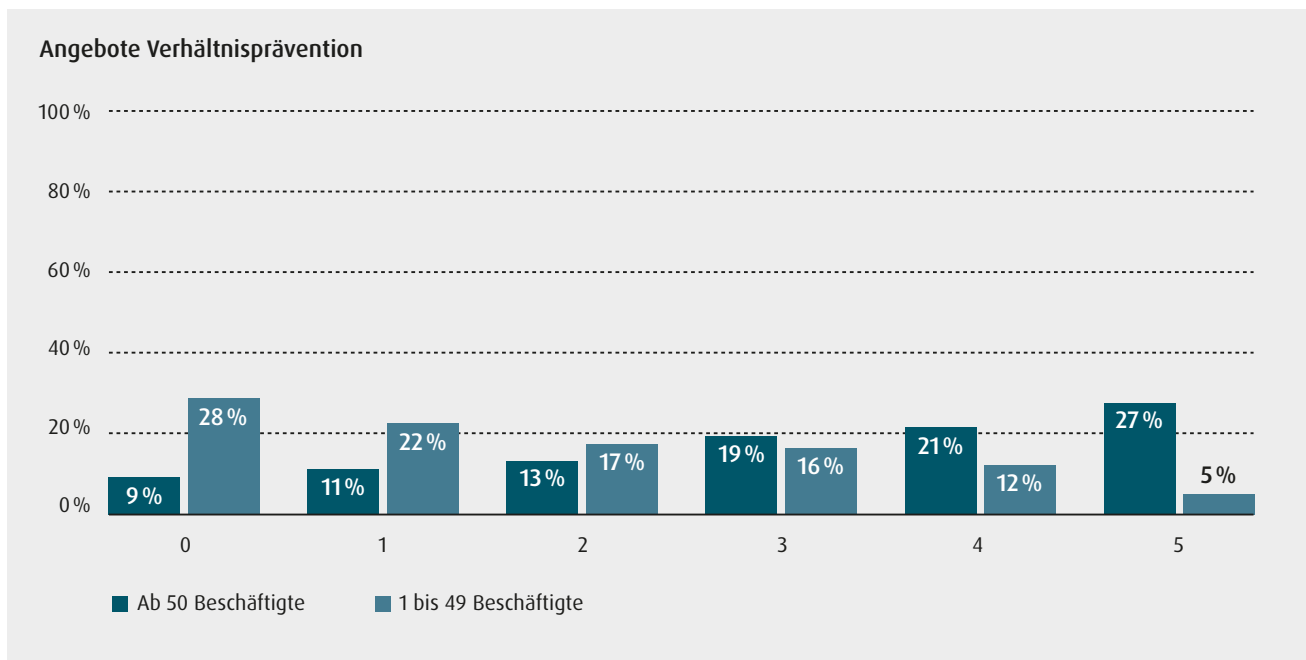


Abbildung 14: Verteilung des Summenscores für die Angebote der Verhältnisprävention, aufgeteilt nach Betriebsgrößen

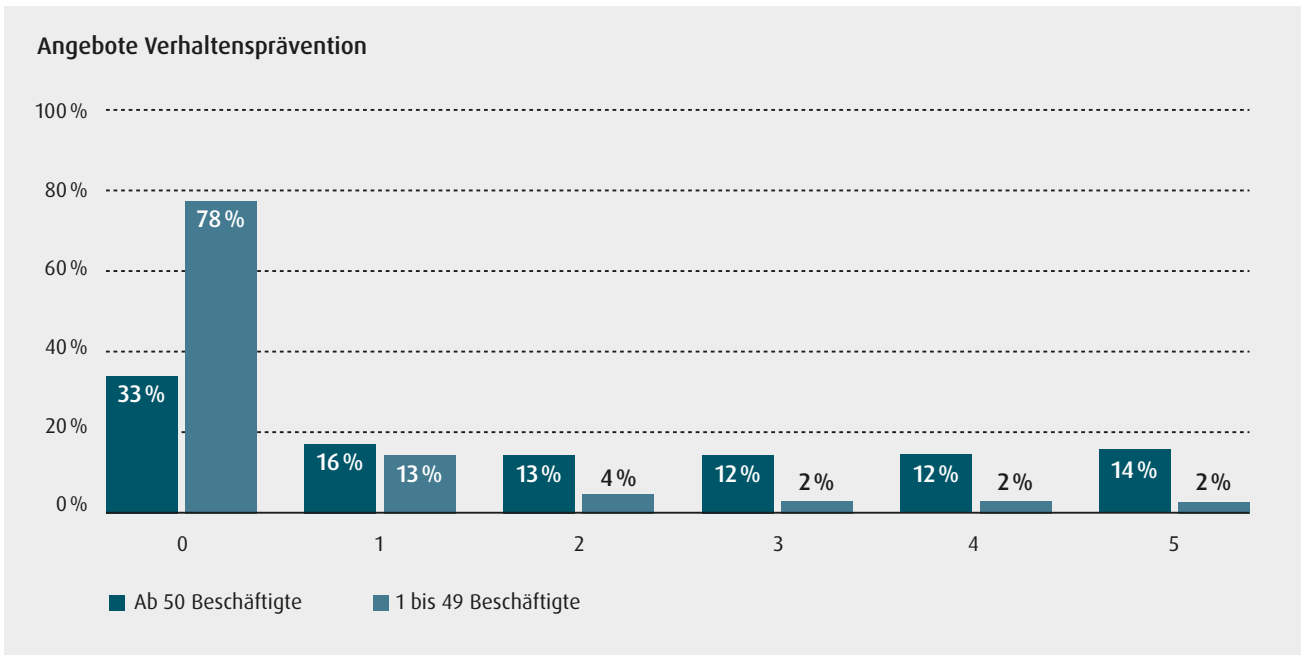


Abbildung 15: Verteilung des Summenscores für die Angebote der Verhaltensprävention, aufgeteilt nach Betriebsgrößen

Begriffsbestimmung: Korrelation (*r*)

Eine Korrelation (*r*) ist ein statistisches Maß, das den Zusammenhang zwischen zwei oder mehr Variablen beschreibt. Es gibt an, inwieweit sich diese Variablen gemeinsam verändern, also in welcher Beziehung sie zueinanderstehen. Wenn eine Variable sich ändert, ändert sich die andere mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit auch. Eine Korrelation bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass eine Variable die andere verursacht (Kausalität).

Die Auswertung der Häufigkeiten (Abbildung 14) zeigt deutliche Unterschiede im Umfang betrieblicher Präventionsangebote zwischen kleineren Betrieben (1 bis 49 Beschäftigte) und mittleren bzw. größeren Unternehmen (ab 50 bzw. 250 Beschäftigte). Im Bereich der Verhältnisprävention bieten größere Betriebe häufiger verschiedene Maßnahmen an. Während nur rund 9 Prozent dieser Unternehmen keine strukturellen Angebote machen, liegt dieser Anteil bei den kleineren Betrieben bei etwa 28 Prozent. Knapp 27 Prozent der Befragten aus größeren Betrieben gaben an, dass ihr Betrieb alle fünf Kategorien der Verhältnisprävention abdeckt. Dieses umfangreiche Angebot

auf organisationaler Ebene wird laut den Befragten in nur etwa 5 Prozent der kleineren Betriebe erreicht.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Maßnahmen der Verhaltensprävention (Abbildung 15): In mittleren und größeren Unternehmen liegt der Anteil ohne BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen, die auf das individuelle Gesundheitsverhalten abzielen, bei etwa 33 Prozent, während rund 14 Prozent den maximalen Umfang angeben. In kleineren Betrieben hingegen berichten rund 78 Prozent über keine verhaltensbezogenen Angebote, und nur knapp 2 Prozent erreichen den höchsten Umfang. Insgesamt deuten die Ergebnisse auf einen systematischen Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und dem Umfang des Angebots an Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes hin, sowohl im verhältnispräventiven ($r = .34, p < 0.001$) als auch im verhaltenspräventiven Bereich ($r = .37, p < 0.001$).

Darüber hinaus wurden Zusammenhänge der beiden Präventionsansätze mit den Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl der Summenscore für Verhältnis- als auch der für Verhaltensprävention positiv mit allen Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität in Zusammenhang steht. Der Korrelationskoeffizient der Verhältnisprävention ist

durchweg höher und weist auf einen stärkeren Zusammenhang hin. Die signifikante Korrelation zwischen den beiden Summenscores zeigt, dass beide Ansätze häufig gemeinsam umgesetzt werden und es unklar ist, welche komplementären Effekte sie zur Bewertung der Arbeitgeberattraktivität beitragen können (Tabelle 3).

Zur genaueren Untersuchung der Zusammenhänge mit der Arbeitgeberattraktivität wurde eine hierarchische Regressionsanalyse mit Bootstrapping durchgeführt. In einem ersten Schritt wurden soziodemografische Merkmale (Alter, Geschlecht, Bildung, Betriebsgröße) berücksichtigt. Dieses Basismodell war statistisch signifikant, erklärte jedoch nur einen sehr geringen Anteil der Varianz in der Arbeitgeberattraktivität ($R^2 = .007$). Varianz misst, wie stark Werte um ihren Mittelwert streuen. Bei den Regressionsanalysen geht es darum, zu überprüfen, inwieweit die interessierenden Variablen diese Abweichungen erklären. Bootstrapping in Regressionsanalysen bedeutet, dass man aus

den vorhandenen Daten viele Zufallsstichproben zieht, um die Stabilität und Genauigkeit von Schätzwerten wie Regressionskoeffizienten (B) besser beurteilen zu können. Die detaillierten Ergebnisse der Berechnungen sind im Tabellen- und Statistikband unter E aufgeführt.

Mit der Einbeziehung der Verhältnisprävention verbesserte sich das Modell deutlich. Der erklärte Varianzanteil stieg auf 16,8 Prozent (Veränderung (Δ) in der Varianzaufklärung (R^2) im Vergleich zum Basismodell $\Delta R^2 = .160$), was auf einen relevanten Zusammenhang zwischen verhältnispräventiven Maßnahmen und der Attraktivität des Arbeitgebers hinweist. Im letzten Schritt wurde zusätzlich die Verhaltensprävention berücksichtigt. Auch dieser Aspekt trug eigenständig zur Erklärung der Arbeitgeberattraktivität bei, wenn auch in geringerem Ausmaß ($\Delta R^2 = .008$). Insgesamt konnte das finale Modell mit allen interessierenden Variablen damit 17,6 Prozent der Varianz aufklären (zum Begriff „Varianzaufklärung“ siehe S. 51).

Tabelle 3: Zusammenhänge zwischen Verhältnis- und Verhaltensprävention mit den Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität

	Verhältnisprävention	Verhaltensprävention
Arbeitgeberattraktivität	.37	.28
Bindung	.38	.29
Wechselabsicht	-.26	-.16
Arbeitszufriedenheit	.28	.22
Work-Life-Balance	.23	.16

Anmerkung: Rangkorrelation nach Spearman (Spearman-Rho), alle Korrelationen (r) sind auf dem $p < .001$ -Niveau signifikant. Cohen (1988) gibt für r die folgenden Intervalle an: .1 bis .3: kleiner Effekt; .3 bis .5: mittlerer Effekt; .5 und höher: starker Effekt.

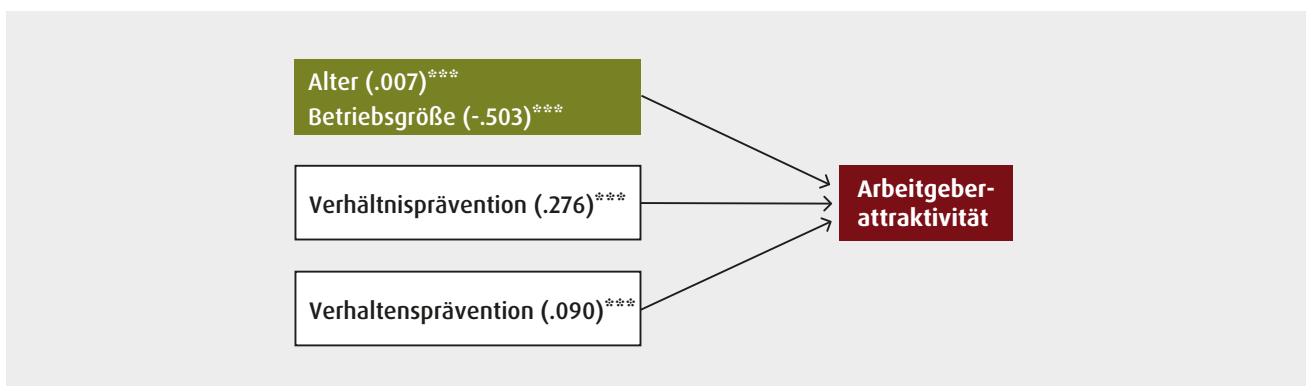


Abbildung 16: Nicht standardisierte, signifikante Regressionskoeffizienten (B) des finalen Modells (Modell 3)

Anmerkung: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

In dem finalen Modell (Abbildung 16) waren folgende Faktoren signifikant mit der Arbeitgeberattraktivität verbunden: ein höheres Alter der Beschäftigten, eine geringere Betriebsgröße und ein umfangreicheres Verhältnis- und Verhaltenspräventionsangebot (höherer Summenscore, d. h. mehrere Kategorien von Angeboten abgedeckt). Auffällig war, dass das Alter und die Betriebsgröße im ersten Modell noch keinen bedeutsamen Zusammenhang aufwiesen, aber in den erweiterten Modellen signifikant wurden. Dies deutet darauf hin, dass der Effekt der Betriebsgröße zunächst überlagert war und erst sichtbar wurde, als die betrieblichen Angebote mitberücksichtigt wurden. Dadurch zeigte sich interessanterweise, dass kleinere Betriebe, unter Einschluss der betrieblichen Angebote, als attraktiver wahrgenommen wurden.

Zusammenfassung

Sowohl verhältnis- als auch verhaltensbezogene Präventionsangebote leisten einen eigenständigen Beitrag zur Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität. Der stärkere Aufklärungswert in der Varianz ging dabei vom Angebot im Bereich Verhältnisprävention aus (Varianzaufklärung).

Die gleichen Analysen wurden getrennt nach den vier Tätigkeitsfeldern *Handwerk*, *Produktion*, *Interaktionsarbeit* und *Büro/Verwaltung* durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigen, dass betriebliche Angebote zur Verhältnisprävention in allen Tätigkeitsfeldern positiv mit der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität zusammenhängen. Auch korrelieren, isoliert betrachtet, Angebote der Verhaltensprävention in allen vier Bereichen signifikant mit der Arbeitgeberattraktivität. Im Handwerk zeigte sich kein eigenständiger Beitrag verhaltenspräventiver Maßnahmen über verhältnispräventive Maßnahmen hinaus zur Varianzaufklärung. Insgesamt lässt sich jedoch feststellen, dass sich die Verhältnisprävention in allen Gruppen als stärkerer Einflussfaktor auf die Arbeitgeberattraktivität herausstellte.

Im Handwerk zeigt sich besonders deutlich die Bedeutung struktureller Maßnahmen: Während Verhältnisprävention signifikant zur Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität beiträgt, leisten verhaltensbezogene Angebote keinen zusätzlichen Beitrag zur Varianzaufklärung in dem untersuchten Modell. Das könnte auch damit zusammenhängen, dass rund 40 Prozent der Personen aus dem Tätigkeitschwerpunkt Handwerk in einem kleineren Betrieb arbeiten und somit die geringe Streuung des Summenscores das Ergebnis mitbeeinflusst. Dennoch unterstreicht dies den Stellenwert gesundheitsförderlicher Strukturen

und Arbeitsbedingungen in Betrieben mit diesem Tätigkeitschwerpunkt. Zu beachten ist, dass sich diese Aussagen nur auf die Arbeitgeberattraktivität beziehen. Zur Steigerung der individuellen Gesundheit kann das Ergebnismuster anders aussehen und die Bedeutung von Verhaltensprävention stärker sein.

Begriffsbestimmung: Was bedeutet Varianzaufklärung? (R^2)

Stellen Sie sich vor, es gibt ein Puzzle mit 100 Teilen. Dieses Puzzle steht für alle Gründe, warum Menschen ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber empfinden.

In der Studie wurde untersucht, wie viele dieser Puzzleteile durch betriebliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zum Arbeitsschutz richtig zusammengesetzt werden können. Das Ergebnis zeigt: Mit diesen Maßnahmen lassen sich 18 von 100 Teilen zusammensetzen. Das bedeutet, dass diese Maßnahmen einen wichtigen Teil dazu beitragen, die Attraktivität eines Arbeitgebers zu erklären.

Gleichzeitig wird aber auch deutlich, dass Teile nicht zusammengesetzt werden können. Es gibt also weitere Faktoren, die ebenfalls eine Rolle spielen und berücksichtigt werden müssen.

Wichtig ist außerdem: Die Analyse beruht auf einer Querschnittsstudie. Das heißt, die Daten wurden zu einem bestimmten Zeitpunkt erhoben. Deshalb kann man zwar Zusammenhänge erkennen, aber nicht sicher sagen, ob diese Maßnahmen tatsächlich die Ursache für die höhere Attraktivität sind.

4.2.3 Systematische Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes

Zur Untersuchung der Fragestellung, ob Personen, die in einem Betrieb arbeiten, in dem systematische Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes angeboten werden, auch höhere Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität aufweisen, wurde ein gewichteter Summenscore erstellt. Dieser spiegelt die Systematik der Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes im Unternehmen wider und wird im Folgenden erklärt und an bestimmten Stellen mit Sys. BGF+AS abgekürzt.

Der gewichtete Summenscore berücksichtigt zwölf der mit dem Fragebogen erfassten Variablen zu Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes. Dabei wurden vier der strukturellen, verhältnispräventiven Angebote (gesundheitsförderliche Strukturen, Maßnahmen zur körperlichen Entlastung, strukturelle Maßnahmen zur Stressverringerung sowie Gesprächsangebote nach Krankheit/BEM) doppelt gewichtet. Diese vier Faktoren wurden aus inhaltlicher/theoretischer und auch empirischer Begründung doppelt gewichtet. Sie sind zentrale strukturelle Maßnahmen auf organisationaler Ebene und prägen die Systematik von BGF und Arbeitsschutz maßgeblich. Gleichzeitig zeigen Studien, dass Angebote auf organisationaler Ebene besonders relevant für die Arbeitgeberattraktivität sind (Arnold & Kotte, 2025; Dierickx et al., 2025). Der gewichtete Summenscore Sys. BGF+AS hat somit eine mögliche Spannweite von 0 bis 16. Dabei ist zu beachten, dass es sich durch die Gewichtung bei dem Summenscore nicht um ein reines „mehr“ von Angeboten handelt, sondern, dass bei dem Angebot des Unternehmens alle Kategorien von verschiedenen Angeboten abgedeckt sind. Zwei Beispiele verdeutlichen die Gewichtung der Summenscores:

Unternehmen A bietet ein vielfältiges Spektrum an Schulungen an, die auf individuelles Gesundheitsverhalten abzielen. Dazu zählen (1) Workshops und Vorträge zu den Themen Stressmanagement, Ernährung, Rückengesundheit, Suchtprävention, Resilienz und Sicherheitsunterweisungen. Ergänzt wird dieses Angebot durch eine (2) betriebliche Sportgruppe sowie (3) ergonomische Beratungen. Die Befragten sehen jedoch kein betriebliches Gesamtkonzept hinter den Maßnahmen. Mit diesen Angeboten deckt Unternehmen A insgesamt drei Kategorien der

abgefragten zwölf Kategorien ab, darunter eine Maßnahme auf struktureller Ebene (Maßnahmen zur körperlichen Entlastung). Der daraus berechnete Sys. BGF+AS-Score beträgt durch die Gewichtung 4.

Unternehmen B verfolgt einen strukturierten und umfassenden Ansatz zur betrieblichen Gesundheitsförderung und beim Arbeitsschutz. Es wurden (1) ein Gesundheitszirkel sowie ein Ausschuss für Arbeitssicherheit (ASA) eingerichtet. Darüber hinaus wurden psychische Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung betriebsweit berücksichtigt. Seitdem arbeitet das Unternehmen gezielt an (2) strukturellen Verbesserungen zur Stressprävention, (3) Maßnahmen zur körperlichen Entlastung und bietet (4) BEM an. Zusätzlich nehmen (5) alle Führungskräfte an einem Programm zur gesundheitsgerechten Führung teil. Individuelle, verhaltenspräventive Schulungen gibt es bislang nicht. Mit diesen Maßnahmen deckt Unternehmen B fünf Kategorien der hier definierten Bestandteile von BGF und Arbeitsschutz ab, davon vier auf struktureller Ebene (Organisationsstrukturen, Strukturelle Maßnahmen zur Verringerung von Stress, Maßnahmen zur körperlichen Entlastung, Gesprächsangebote nach Krankheit (BEM) und Führungskräfte-Maßnahmen). Der daraus resultierende Sys. BGF+AS-Score beträgt durch die Gewichtung 9.

Kennwerte des Scores für systematische Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes

Der Mittelwert des Sys. BGF+AS-Scores lag bei $M = 7,37$ ($SD = 5,07$). Die Werte reichten von 0 (keine Angebotskategorie) bis 16 (maximale Anzahl Angebotskategorien). Abbildung 17 zeigt die Verteilung.

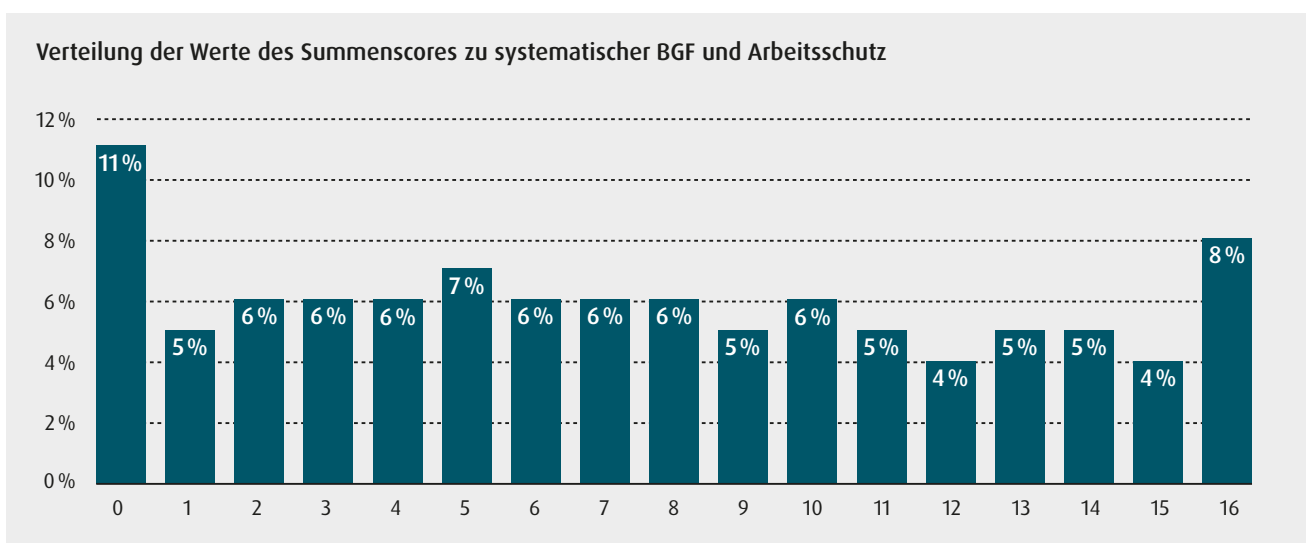


Abbildung 17: Verteilung der Werte des Summenscores für Sys. BGF+AS

Anmerkung: $n = 1.831$ (aufgrund fehlender Werte in 16 Datensätzen).

Die deskriptiven Kennwerte zum Sys. BGF+AS zeigen Unterschiede zwischen den Tätigkeitsbereichen (siehe Abbildung 18). Beschäftigte im Bereich Produktion berichteten im Mittel die höchste Anzahl an unterschiedlichen

Angebotskategorien ($M = 8,41, SD = 4,83$), gefolgt von Verwaltung ($M = 8,14, SD = 5,07$), Interaktionsarbeit ($M = 6,25, SD = 4,79$) und Handwerk ($M = 5,76, SD = 5,08$).

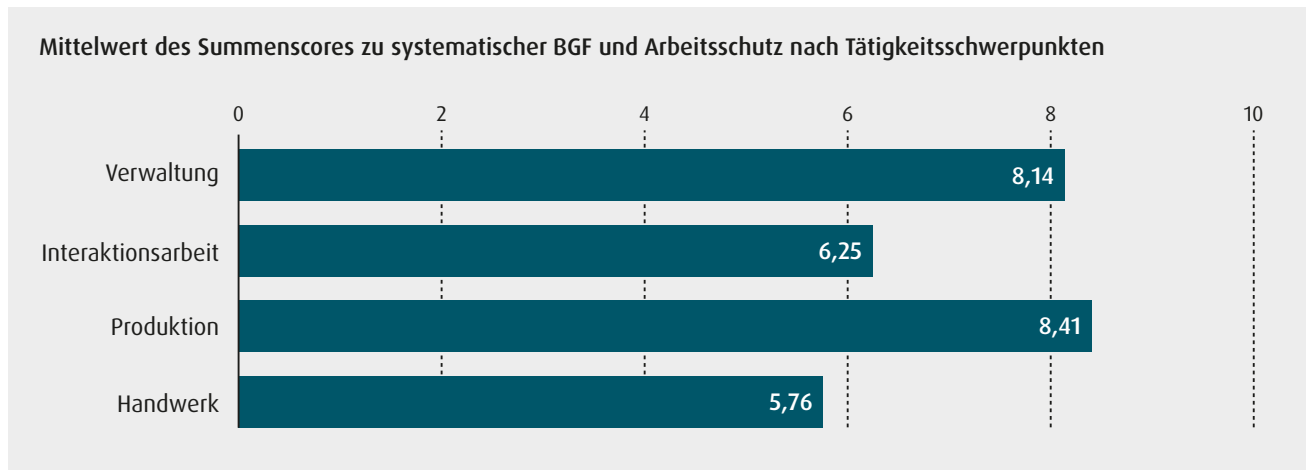


Abbildung 18: Mittelwerte (M) des Summenscores für Sys. BGF+AS aufgeschlüsselt nach Tätigkeitsschwerpunkten

Zusammenhänge zwischen systematischen Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes und den Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität

Im Folgenden wird überprüft, ob Personen, die bei einem Arbeitgeber mit systematischen Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes arbeiten, auch höhere Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität aufweisen. Dazu wurden zunächst einfache Korrelationen berechnet. Es zeigt sich, dass Sys. BGF+AS positiv mit der Arbeitgeberattraktivität ($r = .38, p < .001$) und der Bindung ($r = .39, p < .001$) der Beschäftigten an den Arbeitgeber zusammenhängt (Tabellen- und Statistikband unter F, Tabelle 9). Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen, die einen systematischeren Ansatz an BGF und Arbeitsschutz etabliert haben, tendenziell auch attraktiver wahrgenommen werden und Beschäftigte eine stärkere Bindung an das Unternehmen schildern. Darüber hinaus zeigt sich ein positiver Zusammenhang zu der Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance ($r = .23, p < .001$). Gleichzeitig korreliert der Sys. BGF+AS-Score negativ mit der Wechselabsicht ($r = -.25, p < .001$).

Zusammenfassung

Die Analysen zeigen, dass sowohl strukturbezogene verhältnispräventive als auch verhaltensbezogene Maßnahmen im Betrieb in Zusammenhang mit der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität stehen. Strukturbezogene Angebote weisen dabei durchgängig stärkere Zusammenhänge auf, insbesondere

im Handwerk. Gleichzeitig berichteten Beschäftigte im Handwerk im Durchschnitt die geringsten Werte bei den angebotenen Maßnahmen und sind zu 40 Prozent in Kleinbetrieben (1 bis 49 Beschäftigte) beschäftigt.

Daher spielt auch die Betriebsgröße offenbar hier eine Rolle: Größere Unternehmen decken in der Regel mehr Kategorien betrieblicher Angebote der BGF und des Arbeitsschutzes ab und weisen entsprechend höhere Summenscores auf. Zugleich zeigt sich, dass gerade in kleineren Betrieben vorhandene Angebote, insbesondere verhältnispräventive, in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität stehen. Dies deutet darauf hin, dass gezielte Maßnahmen auch in kleineren Organisationen eine relevante Rolle für die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber spielen können, unabhängig vom Gesamtumfang des Angebots.

Eine höhere Abdeckung aller Kategorien von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes geht zudem mit einer stärkeren Bindung und höheren Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten einher. Dabei handelt es sich um Befunde aus einer Querschnittsstudie zu einem Erhebungszeitpunkt, d. h. es können keine Aussagen über Ursache und Wirkung getroffen werden. Die Ergebnisse zeigen lediglich, dass diese Zusammenhänge in Betrieben mit systematischeren Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes bestehen.

4.2.4 Weitere Attraktivitätsfaktoren

Um belastbare Aussagen über den Zusammenhang zwischen Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes und der Arbeitgeberattraktivität treffen zu können, ist es erforderlich, auch die Hypothesen zu den weiteren Attraktivitätsfaktoren zu überprüfen. Nur durch diese ganzheitliche Betrachtung lässt sich der spezifische Beitrag systematischer Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes auf die Arbeitgeberattraktivität valide erfassen. In der vorliegenden Studie wurden daher neun Attraktivitätsfaktoren erhoben, die sich, basierend auf der Einteilung nach Dassler et al. (2022), drei übergeordneten Kategorien zuordnen lassen:

(1) Transaktionale Merkmale:

1. Gehalt
2. Arbeitsplatzsicherheit
3. Arbeitsgestaltungsmerkmale (Vielfalt & Autonomie)

4. Arbeitsbedingungen (Ausstattung & Arbeitsbelastung/-anfall)
5. Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten
6. Flexibilität der Arbeit und Work-Life-Balance

(2) Relationale Merkmale:

7. Teamarbeit und soziales Miteinander
8. Zufriedenheit mit Führung und Personalmanagement

(3) Ideelle Merkmale:

9. Werte, Corporate Social Responsibility (CSR) und Unternehmensimage

Tabelle 4 zeigt die Mittelwerte und die Korrelationen der neun Attraktivitätsfaktoren untereinander. Im Tabellen- und Statistikband unter G wird auf die Bildung der verschiedenen Attraktivitätsfaktoren eingegangen.

Tabelle 4: Deskriptive Statistiken der Attraktivitätsfaktoren

		<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Gehalt	4,02	1,29	--								
2	Arbeitsplatzsicherheit	5,02	1,13	.36	--							
3	Arbeitsgestaltungsmerkmale	4,54	1,13	.34	.35	<i>.70</i>						
4	Arbeitsbedingungen	4,64	1,03	.43	.37	.36	<i>.64</i>					
5	Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten	3,76	1,45	.46	.40	.42	.38	<i>.84</i>				
6	Flexible Arbeitszeiten, -orte und WLB	4,03	1,28	.44	.28	.48	.47	.46	<i>.77</i>			
7	Teamarbeit und Beziehungen	4,71	1,04	.34	.34	.55	.42	.45	.39	<i>.85</i>		
8	Führung und Personalpolitik	4,04	1,24	.50	.41	.50	.64	.61	.55	.58	<i>.88</i>	
9	Werte, CSR und Image	4,39	1,08	.51	.47	.51	.58	.56	.46	.54	.76	<i>.79</i>

Anmerkungen: *n* = 1.663 (listenweiser Fallausschluss). Alle Korrelationen (*r*) sind auf dem 0,01-Niveau signifikant. Cohen (1988) gibt für *r* die folgenden Intervalle an: .1 bis .3: kleiner Effekt; .3 bis .5: mittlerer Effekt; .5 und höher: starker Effekt. Die Werte in der Diagonale (kursiv) zeigen die interne Konsistenz der Skalen mittels Cronbachs Alpha bzw. Interkorrelationen, falls nur zwei Items vorlagen.

Die Mittelwerte der erhobenen Attraktivitätsfaktoren lagen insgesamt im mittleren bis hohen Bereich der sechsstufigen Skala. Am höchsten wurde Arbeitsplatzsicherheit eingeschätzt ($M = 5,02$; $SD = 1,13$), gefolgt von Teamarbeit und Beziehungen sowie Arbeitsbedingungen. Am niedrigsten fiel der Mittelwert für Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten ($M = 3,76$; $SD = 1,45$) aus. Die Zusammenhänge der untersuchten Attraktivitätsfaktoren untereinander sind durchweg positiv und signifikant mit mittleren bis starken Effekten.

Im nächsten Schritt wurden die Korrelationen zwischen den Attraktivitätsfaktoren und den Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität untersucht (siehe Tabelle 5). Die Reihenfolge der aufgeführten Variablen wurde anhand der Höhe der Korrelationen zwischen den Attraktivitätsfaktoren und der allgemeinen Arbeitgeberattraktivität festgelegt. Zwischen den untersuchten Attraktivitätsfaktoren und den Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität

zeigen sich durchgehend signifikante Korrelationen in erwarteter positiver Richtung mit mittleren bis starken Effekten nach Cohen (1988). Alle Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität sind am höchsten mit den Attraktivitätsfaktoren Führung und Personalpolitik, Werte, CSR und Image sowie Arbeitsbedingungen (Ausstattung und Workload) korreliert. Für die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance sind zusätzlich insbesondere die Angebote zu Flexible Arbeitszeiten, -orte und Work-Life-Balance besonders relevant. Die Attraktivitätsfaktoren stehen ebenfalls in einem deutlichen Zusammenhang mit dem Summenscore der systematischen BGF und des Arbeitsschutzes. Wenn die Befragten beispielsweise gute Weiterbildungs- und Karrierechancen angaben, berichteten sie meist auch von einem breiten, systematischen Angebot in der BGF und des Arbeitsschutzes – und umgekehrt. Kausalität lässt sich daraus jedoch nicht ableiten. Mögliche Drittvariablen (z. B. Unternehmensgröße, wirtschaftliche Stabilität) können den Zusammenhang mit beeinflussen.

Tabelle 5: Korrelationen zwischen verschiedenen Attraktivitätsfaktoren und den Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität

	AGA	Bindung	AZ	Wechsel	WLB	Sys. BGF+AS
Führung und Personalpolitik	.76	.72	.60	-.58	.56	.39
Werte, CSR und Image	.72	.71	.54	-.55	.51	.38
Arbeitsbedingungen	.58	.52	.45	-.44	.59	.29
Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten	.52	.51	.36	-.36	.34	.56
Teamarbeit und Beziehungen	.52	.49	.40	-.41	.39	.30
Gehalt	.51	.48	.40	-.39	.40	.39
Arbeitsgestaltungsmerkmale	.48	.48	.37	-.38	.36	.27
Flexible Arbeitszeiten, -orte und WLB	.48	.48	.38	-.34	.54	.40
Arbeitsplatzsicherheit	.42	.38	.33	-.36	.35	.30

Anmerkungen: $n = 1.663$ (listenweiser Fallausschluss). Alle Korrelationen (r) sind auf dem .01-Niveau signifikant. AGA = Arbeitgeberattraktivität; AZ = Arbeitszufriedenheit; Wechsel = Wechselabsicht; WLB = Work-Life-Balance Zufriedenheit. Cohen (1988) gibt für r die folgenden Intervalle an: .1 bis .3: kleiner Effekt; .3 bis .5: mittlerer Effekt; .5 und höher: starker Effekt.

Zusammenfassung: Attraktivitätsfaktoren und Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität

Die Ergebnisse zeigen, dass alle drei Kategorien der Attraktivitätsmerkmale (transaktionale, relationale und ideelle Merkmale) in einem positiven Zusammenhang mit der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität stehen. Besonders stark ausgeprägt sind die Effekte der Zusammenhänge zu relationalen (Führung & Personalpolitik, Teamarbeit) und ideellen Merkmalen (Werte, CSR & Image), die durchgängig höheren Korrelationen mit der Arbeitgeberattraktivität aufweisen als viele transaktionale Merkmale. Von den transaktionalen Merkmalen sind die Arbeitsbedingungen (Workload & Ausstattung) durchgängig am höchsten mit allen Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität korreliert.

Für die betriebliche Praxis bedeutet dies: Während klassische Faktoren wie Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit und Weiterbildungsmöglichkeiten weiterhin eine Rolle spielen, sind es vor allem eine unterstützende Führungskultur, soziale Beziehungen im Team sowie ein glaubwürdiges werteorientiertes Unternehmensprofil, die in den Augen der Beschäftigten mit der Attraktivität als Arbeitgeber zusammenhängen. Die Zusammenhänge zu einem systematischen Angebot der BGF und des Arbeitsschutzes deuten darauf hin, dass eine systematischere, qualitativ gute Ausgestaltung ebenfalls gut für die Ausgestaltung der anderen Attraktivitätsfaktoren sein könnte.

4.2.5 Qualität der Implementierung von BGF und Arbeitsschutz im Betrieb

Neben der Systematik der Maßnahmen, über verschiedene Ebenen des Betriebs hinweg, spielt die Qualität der Implementierung von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes eine wesentliche Rolle für deren Erfolg. Dabei sind der Kontext, die Umsetzungsgestaltung und die mentalen Modelle der Beteiligten nach dem Stand der BGF-Implementierungsprozessforschung von Bedeutung (Busch & Dreyer, 2024, 2025).

Kontext – Interventionsgeschichte

Der Kontext wird in dieser Befragung über die sogenannte Interventionsgeschichte abgefragt, denn für den Erfolg von Maßnahmen ist es wesentlich, ob bereits Vorerfahrungen vorliegen und wie lange diese Erfahrungen zurückliegen. Mit Interventionsgeschichte ist somit gemeint, ob die Maßnahmen auch schon früher angeboten und nachgefragt wurden und wie lange die letzte Teilnahme an einer Maßnahme der BGF oder des Arbeitsschutzes zurückliegt.

Abbildung 19 gibt Aufschluss über die frühere Häufigkeit des Angebots sowie die bisherige tatsächliche Teilnahme an Maßnahmen im Bereich der BGF und des Arbeitsschutzes. Die Ergebnisse zeigen, dass 18,6 Prozent berichteten, dass entsprechende Angebote in ihrem Betrieb „nie“ vorkommen. 27,8 Prozent der Befragten gaben, solche Maßnahmen „selten“ angeboten zu bekommen, gefolgt von 30,8 Prozent, die „manchmal“ und 23,2 Prozent, die „regelmäßig“ gaben. Dies deckt sich mit dem Summenscore zu den vorhandenen Arten von Angeboten im Betrieb. Die beiden Werte korrelieren zu $r = .68$ signifikant. Dass die Korrelation nicht höher ist, könnte daran liegen, dass z. B. Themen wie das Vorhandensein von Gesprächsangeboten nach Krankheit oder das Vorhandensein einer Kantine oder eines Pausenraums abgefragt wurden und es schwer ist, diese in eine Häufigkeit der Angebote zu übersetzen.

Hinsichtlich der Teilnahme zeigt sich, dass 30 Prozent der Befragten „nie“ an den Maßnahmen teilnahmen, während 27,2 Prozent „selten“, 24,2 Prozent „manchmal“ und lediglich 18,6 Prozent „regelmäßig“ teilnahmen.

Zur Untersuchung der Teilnahmehäufigkeit an Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes wurden Varianzanalysen (ANOVAs mittels *F*-Test) für fünf Gruppenmerkmale durchgeführt: Geschlecht, Alter, Bildungsniveau, Tätigkeitsschwerpunkt und Betriebsgröße. Die detaillierten Ergebnisse sind im Tabellen- und Statistikband unter H zu finden.

Geschlecht: Die Analyse zeigte einen signifikanten Unterschied ($F(1,1836) = 42,15, p < .001$) mit einem kleinen Effekt ($\eta^2 = 0,022$). Männer nahmen im Durchschnitt häufiger teil als Frauen.

Alter: Für die Altersgruppen ergab sich kein signifikanter Unterschied ($F(4,1842) = 1,01, p = .402; \eta^2 = 0,002$). Das Alter hat demnach keinen bedeutsamen Einfluss auf die Teilnahmehäufigkeit.

Bildungsniveau: Die Teilnahme unterschied sich signifikant je nach Bildungsgrad ($F(2,1844) = 9,89, p < .001; \eta^2 = 0,011$). Personen mit hohem Bildungsniveau nahmen häufiger teil als solche mit mittlerem oder geringem Bildungsgrad.

Tätigkeitsschwerpunkt: Es zeigten sich signifikante Unterschiede zwischen den Tätigkeitsgruppen ($F(3,1843) = 17,92, p < .001$) mit einem kleinen bis mittleren Effekt ($\eta^2 = 0,028$). Am häufigsten nahmen Beschäftigte in der industriellen Produktion teil, am seltensten Personen in der Interaktionsarbeit.

Betriebsgröße: Hier ergab sich der deutlichste Effekt ($F(4,1842) = 31,69, p < .001; \eta^2 = 0,064$). Mit zunehmender Betriebsgröße stieg die Teilnahmehäufigkeit signifikant an.

Besonders niedrig fiel sie in Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten aus.

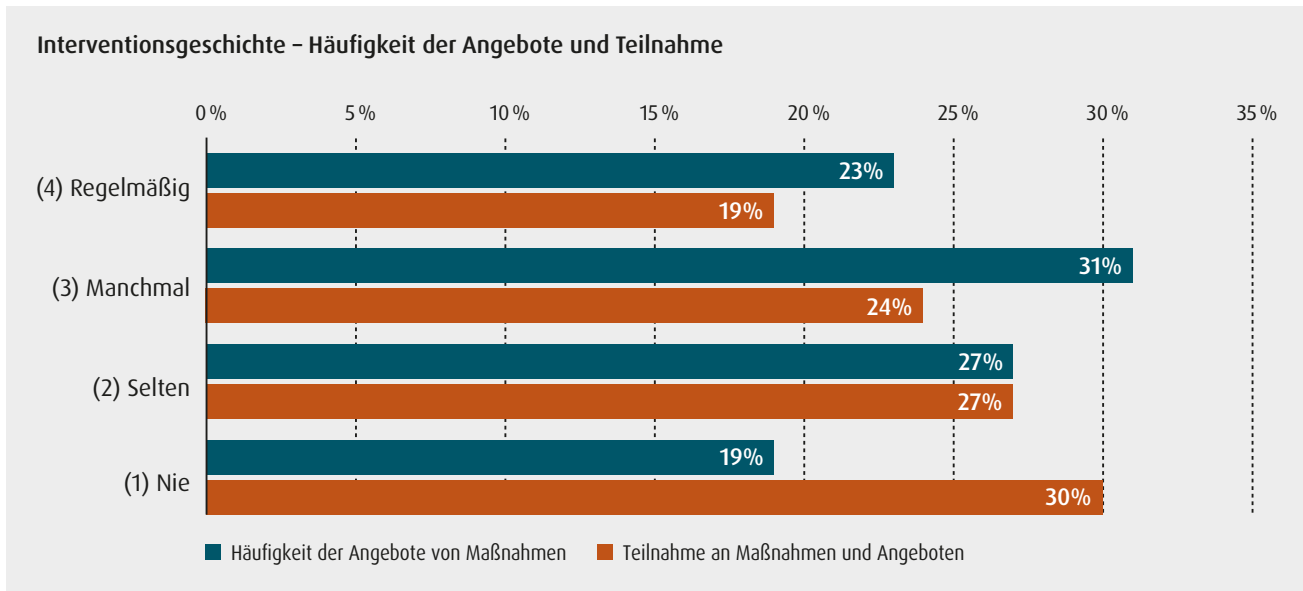


Abbildung 19: Häufigkeit der Angebote und Teilnahme

36,8 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre letzte Teilnahme an einer Maßnahme der BGF oder des Arbeitsschutzes mehr als zwei Jahre zurückliegt. Weitere 17,9 Prozent nahmen vor 12 bis 24 Monaten zuletzt teil, 24,3 Prozent im Zeitraum von 6 bis 12 Monaten, und lediglich 21,1 Prozent innerhalb der letzten sechs Monate.

Diese Ergebnisse zeigen, dass ein erheblicher Anteil der Beschäftigten seit längerer Zeit keine gesundheitsbezogenen Maßnahmen mehr wahrgenommen hat und insgesamt die Teilnahme an solchen Angeboten relativ gering ist. Die Ergebnisse sind mit Vorsicht zu interpretieren.

Es könnte sein, dass viele Maßnahmen, von denen Mitarbeitende eher passiv profitieren oder die sie im Alltag selbstverständlich nutzen, wie etwa persönliche Schutzausrüstung (PSA), ergonomische Arbeitsmittel, Prozessoptimierungen zur Stressreduktion oder ein gesundes Kantinenangebot von den Befragten möglicherweise nicht als „Teilnahme“ oder auch „Angebot“ im engeren Sinne bewertet wurden. Die Ergebnisse zur Interventionsgeschichte könnten daher vor allem die bewusste, aktive Teilnahme an bestimmten Maßnahmen widerspiegeln (z. B. Workshops, Schulungen oder Gesundheitsaktionen). Es könnte auch sein, dass die Befragten bestimmte Aktivitäten,

wie Sicherheitsunterweisungen oder Gespräche darüber, nicht als Arbeitsschutzmaßnahmen erinnern oder einordnen.

Die Fragen zur Interventionsgeschichte wurde im Fragebogen zeitlich nach der Definition von BGF und Arbeitsschutz sowie nach dem Ankreuzen der elf Maßnahmenkategorien gestellt. Es ist daher anzunehmen, dass die Befragten grundsätzlich verstanden haben, worauf sich die Fragen inhaltlich beziehen, wenn von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes gesprochen wurde.

Mentale Modelle – Organisationale Veränderungsbereitschaft für BGF und Arbeitsschutz

In der Forschung zu Veränderungsmaßnahmen zeigt sich stets, dass ein Mangel an organisationaler Veränderungsbereitschaft der Hauptgrund für das Scheitern organisatorischer Veränderungen ist. Die mentalen Modelle der Befragten zur Wahrnehmung der organisationalen Veränderungsbereitschaft für BGF und Arbeitsschutz umfassen (a) die Wahrnehmung bestehender Problemlagen im Betrieb, die aus Sicht der Beschäftigten durch BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen adressiert werden sollten (Ist-Soll-Diskrepanzreduktion durch Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes), (b) die Einschätzung der Angemessenheit des Themas BGF und Arbeitsschutz für das Unternehmen,

(c) den subjektiv zugeschriebenen Wert bzw. Nutzen solcher Maßnahmen für die Organisation sowie (d) die wahrgenommene Effizienz in der Umsetzung dieser Maßnahmen. Die deskriptiven Statistiken und Korrelationsanalysen der Skalen zur organisationalen Veränderungsbereitschaft mit Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität weisen differenzierte Zusammenhänge auf (vgl. Tabelle 6). Die erwartete Diskrepanzreduktion durch Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit allen Attraktivitätsindikatoren auf, insbesondere mit der allgemeinen Arbeitgeberattraktivität, dem organisationalen Commitment sowie der Arbeitszufriedenheit. Gleichzeitig zeigt sich ein positiver Zusammenhang mit der Wechselabsicht, was auf eine erhöhte Fluktuationsneigung bei hoher erwarteter Diskrepanzreduktion hindeutet. Diskrepanz bezieht sich darauf, dass Mitarbeitende eine Lücke zwischen dem aktuellen Zustand und einem idealen

Zustand vermuten und der Überzeugung sind, dass Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes die Lücke schließen können.

Die Angemessenheit des Themas BGF und Arbeitsschutz für die Organisation korreliert schwach, aber signifikant positiv mit der Arbeitgeberattraktivität und dem organisationalen Commitment, während zu anderen Indikatoren keine nennenswerten Zusammenhänge bestehen. Der wahrgenommene Wert von BGF und Arbeitsschutz zeigt ebenfalls signifikant positive, wenn auch geringe, Korrelationen mit der allgemeinen Arbeitgeberattraktivität, dem Commitment und der Work-Life-Balance. Die Effizienz in der Umsetzung von Maßnahmen weist die stärksten positiven Zusammenhänge auf: mit der allgemeinen Arbeitgeberattraktivität, dem Commitment, der Arbeitszufriedenheit und der Work-Life-Balance. Gleichzeitig besteht ein negativer Zusammenhang mit der Wechselabsicht.

Tabelle 6: Deskriptive Statistiken der Skalen zur Organisationalen Veränderungsbereitschaft und Korrelationen mit den Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität

	M	SD	AGA	Bindung	AZ	Wechsel	WLB
Ist-Soll-Diskrepanzreduktion durch BGF+AS	3,06	1,07	-.27**	-.24**	-.21**	.29**	-.25**
Angemessenheit von BGF+AS	3,46	0,99	.05*	.08**	.01	.02	.02
Wert von BGF+AS	3,83	0,87	.09**	.09**	.02	.02	.06**
Effizienz in der Umsetzung von BGF+AS	3,35	0,88	.35**	.35**	.26**	-.21**	.31**

Anmerkungen: N = 1.847; * p < 0.05; ** p < 0.01; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung; AGA = Arbeitgeberattraktivität; AZ = Arbeitszufriedenheit; Wechsel = Wechselabsicht; WLB = Work-Life-Balance. Cohen (1988) gibt für r die folgenden Intervalle an: .1 bis .3: kleiner Effekt; .3 bis .5: mittlerer Effekt; .5 und höher: starker Effekt.

Qualität der Umsetzungsgestaltung

Die Qualität der Umsetzungsgestaltung bemisst sich nach (a) dem rechtzeitigen und ausreichenden sowie stets zugänglichen Erhalt von Informationen über die Maßnahmen, (b) den Möglichkeiten zur Beteiligung am Prozess der Umsetzung und bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Maßnahmen sowie (c) der Unterstützung durch Führungskräfte auf allen Ebenen der Organisation und durch externe Beratende. Die Ergebnisse zur Umsetzungsqualität der Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes zeigen durchweg signifikante, positive Zusammenhänge mit den Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität (vgl. Tabelle 7).

Information, Partizipation und organisationale Unterstützung korrelieren signifikant positiv mit mittleren bis großen Effekten nach Cohen (1988) mit der allgemeinen Arbeitgeberattraktivität, der Bindung, der Arbeitszufriedenheit und der wahrgenommenen Work-Life-Balance. Gleichzeitig zeigen sich signifikant negative Zusammenhänge mit der Wechselabsicht. Besonders stark sind die Zusammenhänge bei der Skala „Organisationale Unterstützung“. Dies unterstreicht, wie entscheidend die wahrgenommene Rückendeckung durch Führungskräfte und externe Partner für die positive Bewertung des Arbeitgebers und die Bindung der Beschäftigten ist.

Tabelle 7: Deskriptive Statistiken der Skalen zur Umsetzungsqualität und Korrelationen mit den Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität

	M	SD	AGA	Bindung	AZ	Wechsel	WLB
Information	3,85	1,03	.47**	.44**	.33**	-.33**	.36**
Partizipation	3,29	1,03	.47**	.49**	.36**	-.29**	.35**
Organisationale Unterstützung	3,34	0,98	.53**	.52**	.37**	-.32**	.36**

Anmerkungen: N = 1.512; * p < 0.05; ** p < 0.01; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung; AGA = Arbeitgeberattraktivität; AZ = Arbeitszufriedenheit; Wechsel = Wechselabsicht; WLB = Work-Life-Balance. Cohen (1988) gibt für r die folgenden Intervalle an: .1 bis .3: kleiner Effekt; .3 bis .5: mittlerer Effekt; .5 und höher: starker Effekt.

Zusammenfassung

Die Qualität der Implementierung von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes spielt eine wesentliche Rolle für deren Erfolg. Dabei sind der Kontext, die Umsetzungsgestaltung sowie die mentalen Modelle der Beteiligten von Bedeutung (Nielsen & Randall, 2013; Busch & Dreyer, 2024).

Zum Kontext gehört auch die Interventionsgeschichte, also nicht nur, ob Maßnahmen angeboten wurden, sondern auch, ob und wie regelmäßig sie tatsächlich genutzt wurden. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass viele Beschäftigte längere Zeit keine gesundheitsbezogenen Angebote genutzt haben oder unklar ist, welche Angebote zur BGF und zum Arbeitsschutz zählen. Eine gezielte Kommunikation und Sichtbarmachung vorhandener Angebote sowie deren kontinuierliche Verfügbarkeit können die Orientierung und Beteiligung unterstützen.

Mentale Modelle zur organisationalen Veränderungsbereitschaft stehen in einem Zusammenhang mit der Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität. Im Unterschied zu früheren Erhebungen mit der Skala zur Ist-Soll-Diskrepanzreduktion durch Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes zeigten sich in den vorliegenden Daten negative Zusammenhänge. Eine hohe Zustimmung zu Aussagen, die eine Ist-Soll-Diskrepanzreduktion durch BGF und Arbeitsschutz erwarten lassen, geht in dieser Untersuchung mit einer geringeren Bewertung der Arbeitgeberattraktivität einher. Die Skala erfasst, inwieweit Mitarbeitende eine Lücke zwischen dem aktuellen Zustand und einem als ideal empfundenen Soll-Zustand wahrnehmen und ob sie davon ausgehen, dass geplante Maßnahmen diese Lücke verringern können. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine hohe Zustimmung zu dieser Art der organisationalen

Veränderungsbereitschaft nicht zwingend proaktives Veränderungsverhalten signalisiert, sondern auch Ausdruck einer eher reaktiven Haltung sein kann: Beschäftigte nehmen Missstände wahr und wünschen sich Verbesserungen, weil sie den aktuellen Zustand als unzureichend erleben. In solchen Fällen steht Veränderungsbereitschaft weniger für aktive Mitgestaltung als vielmehr für eine Reaktion auf bestehende Defizite, was mit einer kritischeren Sicht auf den Arbeitgeber und damit einer niedrigeren wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität verbunden sein kann.

Umgekehrt stehen die Einschätzungen zur Angemessenheit, zum wahrgenommenen Wert und zur Effizienz der Umsetzung in positivem Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität. Für die Praxis kann es hilfreich sein, BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen als relevant, passend und gut umsetzbar erfahrbar zu machen. So lassen sich positive Einschätzungen zur Arbeitgeberattraktivität begünstigen und das auch unabhängig vom Veränderungsdruck im Unternehmen.

Die Qualität der Umsetzungsgestaltung, gemessen an Information, Beteiligung und Unterstützung, steht in einem positiven Zusammenhang mit der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität. Für Unternehmen bedeutet das: Wenn Maßnahmen frühzeitig kommuniziert, Mitarbeitende einbezogen und Führungskräfte aktiv unterstützend eingebunden sind, kann dies mit einer positiveren Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber einhergehen. Eine transparente und partizipative Umsetzung scheint daher besonders relevant.

Tipps für die Beratungspraxis: Maßnahmen im BGF & Arbeitsschutz sichtbar machen, stärken und glaubwürdig kommunizieren

.....

1. Bestehendes sichtbar machen:

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass viele Beschäftigte unterschätzen, welche Maßnahmen bereits zur BGF und zum Arbeitsschutz zählen, z. B. höhenverstellbare Schreibtische, PSA, ergonomische Arbeitsmittel oder regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen. Unterstützen Sie Unternehmen dabei, diese Maßnahmen gezielt sichtbar zu machen und kommunikativ aufzuwerten. Regelmäßige Kommunikation (z. B. während Onboardings, in Teamrunden, internen Medien) hilft, Angebote im Alltag präsenter zu machen und deren Nutzung zu fördern.

2. Veränderungsbereitschaft differenziert betrachten:

Nicht jede hohe Veränderungsbereitschaft ist ein Zeichen für proaktives Engagement. Oftmals drückt sie Unzufriedenheit mit dem Status quo aus. In solchen Fällen ist es besonders wichtig, gemeinsam mit dem Betrieb konkrete passgenaue Schritte zur Verbesserung einzuleiten.

3. Stärken würdigen, nicht nur Defizite suchen:

Neben dem Blick auf Handlungsbedarfe sollte die Beratung auch die vorhandenen Stärken herausarbeiten. Was funktioniert bereits gut? Was wird wertgeschätzt? Diese Ressourcen können gezielt ausgebaut und verstetigt werden. Das formt eine proaktive Haltung.

4. Glaubwürdigkeit fördern:

Beschäftigte bewerten Arbeitgeberattraktivität auch danach, wie glaubwürdig und proaktiv sich das Unternehmen für Gesundheit und Sicherheit engagiert. Dazu gehört, in einem Beratungsprozess den Bedarf zu ermitteln und passgenaue Maßnahmen anzubieten. Begleiten Sie Führungskräfte und Kommunikationsverantwortliche darin, Maßnahmen konsequent und nachvollziehbar zu vertreten.

5. Umsetzung mit Beteiligung gestalten:

Wenn über Maßnahmen gut informiert, diese partizipativ geplant und durch Führung unterstützt werden, geht das mit einer positiveren Wahrnehmung des Arbeitgebers einher.

4.2.6 Testung der Haupthypothesen zur Erklärung der Arbeitgeberattraktivität

Nachdem die einzelnen Aspekte des Fragebogens bisher überwiegend getrennt voneinander betrachtet wurden, folgt nun das Kernanliegen der Studie: die Überprüfung der Haupthypothesen (siehe Tabelle 8). Dabei werden mehrere Einflussfaktoren zur Erklärung der Höhe der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität gemeinsam in die statistischen Analysen einbezogen. Dieses Vorgehen wird der komplexen Realität in Unternehmen besser gerecht als die isolierte Betrachtung einzelner Variablen.

Hypothese 1

Systematische Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes stehen im positiven Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität

Zur Prüfung der ersten Haupthypothese, wurden zunächst Kontrollvariablen (Alter, Geschlecht, Bildungsniveau und Betriebsgröße) und dann die zentrale Prädiktorvariable, der Summenscore Sys. BGF+AS, in einem Regressionsmodell aufgenommen (Tabellen- und Statistikband unter I.1).

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse zeigen, dass die demografischen Variablen nur eine sehr geringe Varianz in der Arbeitgeberattraktivität erklärt ($R^2 = .007, p = .02$). Die Aufnahme des Scores für Sys. BGF+AS in Modell 2 führt zu einer deutlichen Verbesserung der Modellgüte ($R^2 = .183, \Delta R^2 = .176, p < .001$). Damit erklärt das erweiterte Modell gut 18 Prozent der Varianz der Arbeitgeberattraktivität (zu Varianzaufklärung siehe S. 51).

Eine genauere Analyse der Regressionskoeffizienten der Kontrollvariablen zeigte, dass nur das Alter und die Betriebsgröße signifikant mit der Arbeitgeberattraktivität zusammenhängen. Mit steigendem Alter, scheint auch die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität zu steigen. In Kleinst- und Kleinunternehmen (unter 50 Beschäftigte) scheint die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität ebenfalls höher auszufallen. Das Geschlecht und die Bildung wiesen keinen signifikanten Zusammenhang auf.

Beantwortung der Hypothese 1:

Auch unter Einbezug von sozio-demographischen Kontrollvariablen zeigte sich, dass **systematische Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität** stehen ($B = .12, p < .001$).

Hypothese 2

Der Zusammenhang zwischen systematischen Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes und der Arbeitgeberattraktivität besteht auch über die bekannten transaktionalen, relationalen und ideellen Attraktivitätsfaktoren hinaus.

Zur Überprüfung der zweiten Hypothese wurden drei aufeinander aufbauende Regressionsmodelle berechnet. Der Tabellen- und Statistikband unter I.2 enthält die detaillierten Ergebnisse der Regressionsanalysen.

Tabelle 8: Übersicht der betrachteten Variablen in den drei Hypothesen

	Betrachtete Variablen zur Erklärung der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität	Hypothese 1	Hypothese 2	Hypothese 3
1	Soziodemographische Kontrollvariablen	x	x	x
2	Neun Attraktivitätsfaktoren des Arbeitgebers		x	x
3	Systematische Maßnahmen BGF+AS	x	x	x
4	Qualität in der Umsetzungsgestaltung (Information, Partizipation, Unterstützung durch Führungskraft und Externe)			x
5	Angemessenheit von BGF+AS			x

Modell 1: Soziodemografische Kontrollvariablen

Im ersten Modell wurden erneut ausschließlich Kontrollvariablen berücksichtigt (Alter, Geschlecht, Bildungsniveau, Betriebsgröße). Das Modell erklärt erneut lediglich 0,8 Prozent der Varianz in der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität ($R^2 = .008; p = .029$).

Modell 2: Hinzunahme bekannter Attraktivitätsmerkmale

Das zweite Modell integrierte die bekannten Attraktivitätsmerkmale. Der erklärte Varianzanteil stieg deutlich auf 65,7 Prozent ($R^2 = .657; p < .001$). In den Regressionsanalysen zeigt sich ein signifikanter negativer Zusammenhang zwischen einem hohen Bildungsniveau (Referenz ist ein geringes Bildungsniveau) sowie dem Alter und der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität, jedoch erst nachdem arbeitsbezogene Einflussfaktoren (z. B. Führung, Autonomie, Werte) sowie die systematische BGF+AS-Variable einbezogen wurden. Dieses Muster weist auf einen möglichen Suppressor-Effekt hin: Erst durch Kontrolle dieser Variablen werden der Bildungseffekt und der Alterseffekt sichtbar, da zuvor überlagernde Zusammenhänge bereinigt werden.

Der negative Zusammenhang zwischen hoher Bildung und der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität lässt sich theoretisch dadurch erklären, dass höher gebildete Personen tendenziell höhere Erwartungen an ihren Arbeitgeber stellen, etwa im Hinblick auf Entwicklungsmöglichkeiten, Partizipation oder kulturelle Passung und entsprechend kritischer auf wahrgenommene Defizite reagieren. Auch ältere Beschäftigte bewerten die Arbeitgeberattraktivität, unter Kontrolle weiterer Einflussvariablen, tendenziell positiver.

Da sich diese Effekte erst in späteren Modellschritten zeigen, sollten sie zurückhaltend interpretiert und nicht isoliert überbewertet werden. Ihre Bedeutung ergibt sich im Zusammenspiel mit weiteren Prädiktoren und sollte stets in diesem Kontext reflektiert werden.

Besonders stark sind die positiven Zusammenhänge der Variablen *Führung und Personalpolitik* und *Werte, CSR und Image* mit der Arbeitgeberattraktivität. Die Variablen *Gehalt*, *Arbeitsgestaltungsmerkmale* (Vielfalt & Autonomie) sowie *Arbeitsbedingungen* (Workload & Ausstattung) weisen ebenfalls eine signifikant positive Assoziation mit der Arbeitgeberattraktivität auf (siehe Abbildung 20).

Modell 3: Zusatznutzen durch systematische Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes

Durch die zusätzliche Aufnahme des Summenscores Sys. BGF+AS stieg der erklärte Varianzanteil geringfügig, aber signifikant auf 66,2 Prozent ($R^2 = .66; \Delta R^2 = .005; p < .001$). Der Regressionskoeffizient für den Sys. BGF+AS-Score ist klein, aber signifikant ($B = .02; p < .001$).

Obwohl der Zugewinn an erklärter Varianz im Vergleich zu den bereits erfassten AGA-Faktoren gering ausfällt, bleibt der Effekt dennoch signifikant. Dies bedeutet, dass systematische Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes einen eigenständigen kleinen Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität leisten, auch über die bekannten Einflussfaktoren hinaus.

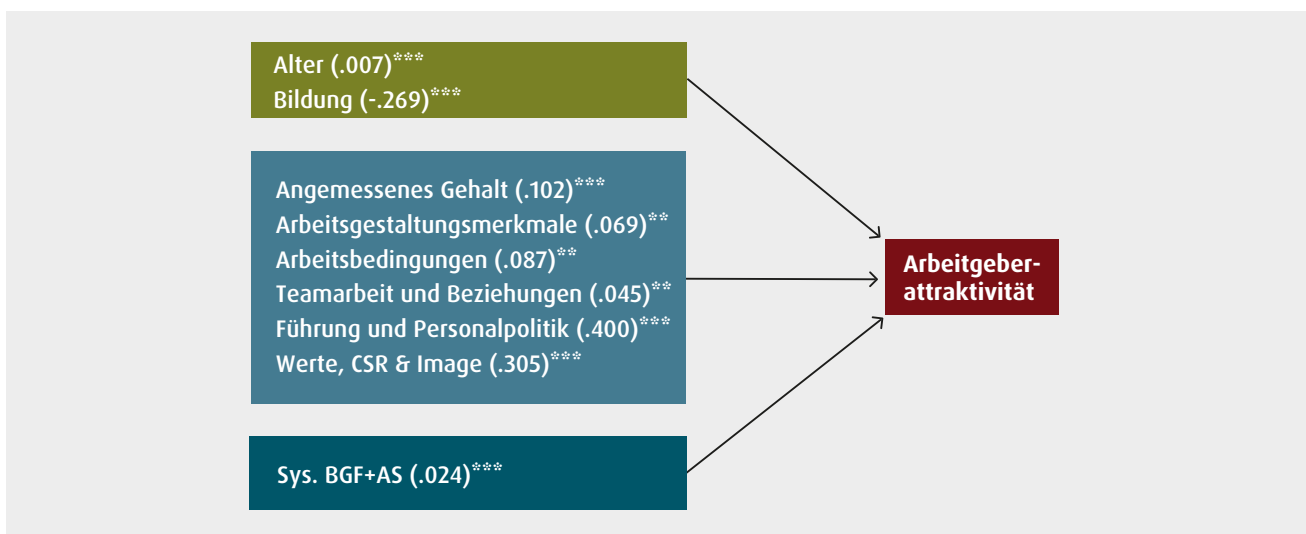


Abbildung 20: Nicht standardisierte, signifikante Regressionskoeffizienten (B) des finalen Modells (Modell 3; Hypothese)
Anmerkung: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Beantwortung der Hypothese 2:

Auch unter Einbezug von sozio-demographischen Kontrollvariablen und unter Kontrolle von elf Attraktivitätsfaktoren zeigte sich, dass **systematische Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes in einem kleinen, aber positiven Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität** stehen ($B = .024, p < .001$).

Hypothese 3a

Der Zusammenhang zwischen systematischen Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes und Arbeitgeberattraktivität wird über die Qualität der Umsetzungsgestaltung moderiert.

Im nächsten Schritt wurde geprüft, ob der gefundene positive Zusammenhang zwischen dem Angebot systematischer Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes und der Arbeitgeberattraktivität von der Qualität der Umsetzungsgestaltung verstärkt wird. Es wird also geprüft, ob, je nach Höhe der Qualität der Umsetzungsgestaltung, sich ein gleich starker oder unterschiedlich starker Zusammenhang ergibt. Das statistische Vorgehen und die ausführlichen Ergebnistabellen sind im Tabellen- und Statistikband unter I.3 veranschaulicht.

Die Ergebnisse der Moderationsanalyse zeigen einen kleinen, aber statistisch signifikanten Interaktionseffekt ($B = -.014; p = .004$). Das bedeutet, dass der Zusammenhang zwischen den systematischen Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes und der Arbeitgeberattraktivität davon abhängt, wie gut diese Maßnahmen im Betrieb bezüglich Information, Partizipation und organisationaler Unterstützung umgesetzt werden. Ebenfalls signifikant sind die Haupteffekte von Sys. BGF+AS und der Qualität der Umsetzungsgestaltung auf die Arbeitgeberattraktivität. Das bedeutet, dass auch unter Berücksichtigung aller Variablen in diesem Modell gilt: je höher der Score für Sys. BGF+AS und auch je besser die Umsetzungsgestaltung, desto höher der Wert für die Arbeitgeberattraktivität.

Die beiden Variablen Sys. BGF+AS und die Qualität der Umsetzungsgestaltung interagieren miteinander und formen im Zusammenspiel einen signifikanten Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität (Moderation). In Betrieben mit einer hohen Qualität der Umsetzungsgestaltung spielt die Anzahl der angebotenen Maßnahmenkategorien kaum eine Rolle. Die Arbeitgeberattraktivität wird unabhängig vom Umfang des Angebots bereits als hoch eingeschätzt.

In Betrieben mit einer gering ausgeprägten Qualität der Umsetzungsgestaltung hingegen zeigt sich ein klares Bild: Wenn Maßnahmen aus vielen verschiedenen Kategorien angeboten werden, fällt die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität höher aus.

Für Betriebe, die nur wenige verschiedene Arten von Maßnahmen umsetzen können, ist es besonders wichtig, auf eine hohe Qualität in der Umsetzung zu achten und diese gut zu gestalten. Eine kleine, unsystematische Zahl an Angeboten kann dann eine gleich gute Bewertung der Arbeitgeberattraktivität hervorrufen wie ein breit angelegtes, systematisches Angebot – vorausgesetzt, die Angebote sind sorgfältig geplant, verständlich kommuniziert, beteiligungsorientiert gestaltet und werden von Führungskräften auf allen Ebenen aktiv unterstützt.

Wenn Beschäftigte ein sehr breites und systematisch aufgebautes Angebot wahrnehmen, dann ist die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität hoch – selbst wenn Beschäftigte den Eindruck haben, dass die Umsetzung der Maßnahmen im Prozess nicht besonders gut kommuniziert wird, sie wenig beteiligt sind und sich nicht ausreichend unterstützt fühlen.

Hypothese 3b

Der Zusammenhang zwischen systematischen Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes und der Arbeitgeberattraktivität wird über die Qualität der Umsetzungsgestaltung und zusätzlich der Angemessenheit von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes moderiert.

Neben der Qualität der Umsetzungsgestaltung wurde nun zusätzlich untersucht, welche Rolle die wahrgenommene Angemessenheit der BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen für die jeweilige Organisation spielt. Inhaltlich wurde Angemessenheit als Stellvertretervariable für organisationale Veränderungsbereitschaft im Sinne der mentalen Modelle gewählt. Dabei geht es um die Einschätzung der Befragten, ob BGF und Arbeitsschutz insgesamt ein passendes und sinnvolles Thema für ihre Organisation ist, also ob sie solche Maßnahmen für strategisch richtig und wichtig halten.

Dieser Aspekt erweitert die Betrachtung um eine wichtige Dimension. Denn damit werden nicht nur die Aktivitäten der Arbeitgeber berücksichtigt, d. h. ob (a) Maßnahmen systematisch angeboten, (b) qualitativ gut kommuniziert und partizipativ

gestaltet werden und durch Vorgesetzte auf allen Ebenen und durch Externe unterstützt werden. Dadurch wird auch die Wahrnehmung der organisationalen Veränderungsbereitschaft für BGF und Arbeitsschutz aus Sicht der Beschäftigten ergänzt, d. h. ob (c) solche Maßnahmen angemessen und strategisch richtig für die Organisation sind.

Die Ergebnisse der doppelten Moderationsanalyse, die also die Qualität der Umsetzungsgestaltung und die wahrgenommene Angemessenheit von BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen für die Organisation gleichzeitig berücksichtigt, lassen sich wie folgt zusammenfassen. Die detaillierten Ergebnistabellen befinden sich im Tabellen- und Statistikband unter I.4.

Die Ergebnisse zur Hypothese 3a konnten auch unter Zunahme der Angemessenheit bestätigt werden. Bei niedriger und mittlerer Qualität der Umsetzungsgestaltung steigt die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, je höher der Score für Sys. BGF+AS (mehr Kategorien an Maßnahmen) ist. Bei hoher Qualität der Umsetzungsgestaltung bleibt die Arbeitgeberattraktivität auf konstant hohem Niveau, unabhängig vom Umfang der Maßnahmen. In allen Szenarien gilt: Sobald ein sehr hoher Sys. BGF+AS-Score vorliegt, wird die Arbeitgeberattraktivität am höchsten bei knapp 4,8 (von 6) eingestuft, unabhängig von Angemessenheit und Qualität in der Umsetzung.

Hinsichtlich der Angemessenheit zeigt sich, dass wenn die **Angemessenheit als hoch** und die Qualität der Umsetzungsgestaltung sowie die Systematik der Maßnahmen als gering eingeschätzt werden, berichten die Befragten von der geringsten Arbeitgeberattraktivität (3,9). Bei hoher Angemessenheit, hoher Qualität in der Umsetzungsgestaltung, aber geringem Sys. BGF+AS-Score wird die Arbeitgeberattraktivität hingegen bei rund 4,5 bewertet. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass das Thema als besonders relevant für die Organisation wahrgenommen wird, eine mangelhafte Umsetzung jedoch zu Enttäuschung und negativer Bewertung führt. Gleichzeitig steigt die Arbeitgeberattraktivität bei dieser Gruppe aber schneller an, je höher der Score der Sys. BGF+AS ist. Bei hoher Angemessenheit scheint es folglich wichtig für die Arbeitgeberattraktivität zu sein, ein systematisches Angebot bereitzustellen oder eine gute Qualität der Umsetzungsgestaltung zu gewährleisten.

Wenn sowohl die **Angemessenheit als gering**, die Qualität der Umsetzung als gering und auch die Systematik der Maßnahmen als gering eingeschätzt werden, bewerten die Befragten die Arbeitgeberattraktivität durchschnittlich höher (4,3), als bei

hoher Angemessenheit. Ein breites, systematisches Angebot an Maßnahmen macht für die Arbeitgeberattraktivität also dann einen Unterschied, wenn die Umsetzungsqualität schwach ist. Ist die Angemessenheit gering bewertet, die Qualität in der Umsetzungsgestaltung aber hoch, bringt ein systematischeres Angebot keinen weiteren Vorteil für die Arbeitgeberattraktivität.

Zusammenfassung und Beantwortung der Hypothesen 3a und 3b:

Die Ergebnisse der Moderationsanalysen (Hypothese 3 a und b) zeigen: Die Stärke des Zusammenhanges zwischen dem Score für systematisch angebotene Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes und der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität hängt davon ab,

- (1) **wie gut diese Maßnahmen im Betrieb umgesetzt werden** hinsichtlich Information, Partizipation und Unterstützung durch Führungskräfte auf allen Ebenen der Organisation und
- (2) **als wie angemessen** sie von den Beschäftigten für die Organisation eingeschätzt werden.

Ein breites, systematisches Maßnahmenspektrum lohnt sich besonders dann im Sinne der Arbeitgeberattraktivität, wenn Mitarbeitende die Themen Gesundheit und Arbeitsschutz als angemessen und passend für ihre Organisation bewerten.

In Betrieben mit geringer Maßnahmenvielfalt ist eine hohe Qualität der Umsetzung entscheidend: Gut geplante, verständlich kommunizierte und beteiligungsorientierte Angebote, die von Führungskräften unterstützt werden, können die Arbeitgeberattraktivität ebenso positiv beeinflussen wie ein umfangreiches, systematisches Maßnahmenangebot; und das besonders, wenn die Angemessenheit als nicht ganz so hoch erachtet wird.

Eine hohe wahrgenommene Angemessenheit von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes zeigt einen leicht negativen Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität, insbesondere auch dann, wenn es ein nur wenig systematisches Angebot gibt. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass Beschäftigte die Maßnahmen dann als besonders angemessen einschätzen, wenn in der Vergangenheit Nachholbedarf bestand und das Thema gesunde und sichere Arbeit bislang zu kurz gekommen ist. Dies könnte sich gleichzeitig in einer geringeren Bewertung der Arbeitgeberattraktivität widerspiegeln. Alternativ ist denkbar, dass weniger attraktive Arbeitgeber insgesamt über geringere Ressourcen verfügen und daher nur eingeschränkt und eher reaktiv in Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes investieren.

Um die Angemessenheit im Sinne des proaktiven Handelns und auch die Qualität der Umsetzungsgestaltung zu steigern, sind gezielte Informationskampagnen und Kommunikation über die Angemessenheit für die Organisation, die Ziele und die Hintergründe der Maßnahmen hilfreich. Zusätzlich kann ein partizipativer Ansatz zur Bedarfserhebung sinnvoll sein, etwa durch Workshops, Befragungen oder Dialogformate. So lassen sich Themen identifizieren, die aus Sicht der Beschäftigten als bedeutsam und angemessen wahrgenommen werden und nun regelmäßig adressiert werden können.

4.3 Tipps für die Praxis

.....

Ein breites und systematisch aufgebautes Angebot an Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zum Arbeitsschutz steht in den Daten durchweg in positivem Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität. Da ein solches, umfassendes Angebot nicht von 0 auf 100 umzusetzen ist, insbesondere für kleine Betriebe oder solche, die noch am Anfang stehen oder (noch) keine klare Systematik verfolgen, sind folgende Aspekte besonders wichtig:

Qualität der Umsetzungsgestaltung vor Quantität an Maßnahmen
Wenn nur wenige Maßnahmen möglich sind, sollte die Qualität der Umsetzungsgestaltung besonders hoch sein. Gut umgesetzte Einzelmaßnahmen gehen nahezu genauso hoch mit der

Arbeitgeberattraktivität einher wie ein umfassendes Programm. Achten Sie daher auf:

- Klare und verständliche Informationen und Kommunikation über die Angebote,
- Beteiligung der Beschäftigten an Inhalten und der Umsetzungsgestaltung,
- sichtbare Unterstützung durch Führungskräfte auf allen Ebenen der Organisation.

Strategische Passung prüfen

Ein Mehr an Maßnahmen hängt vor allem dann positiv mit der Arbeitgeberattraktivität zusammen, wenn es als zur Organisation passend und sinnvoll wahrgenommen wird. Nicht alles, was „gut gemeint“ ist, wird auch als angemessen erlebt. Unternehmen und Beratende sollten regelmäßig prüfen, wie Beschäftigte Maßnahmen und vor allem die Passung zur Organisation einschätzen.

Kommunikation gezielt gestalten

Vermitteln Sie den Sinn, den Nutzen und die Ziele der Maßnahmen. So steigt die Glaubwürdigkeit und die Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität.

Beteiligung ermöglicht Passung

Durch Workshops, Dialogformate oder Befragungen lassen sich relevante Themen und Bedarfe erheben. Das verbessert die Akzeptanz und organisationale Passung der Maßnahmen.

5 Zusammenfassung und Diskussion

Ziel dieser Untersuchung war es, den Zusammenhang zwischen der Umsetzung und der Qualität von Maßnahmen der BGF sowie des Arbeitsschutzes und der Arbeitgeberattraktivität zu untersuchen. Zur Beantwortung dieser Frage wurde ein mehrstufiges methodisches Vorgehen gewählt, bestehend aus der Aufarbeitung der aktuellen Forschungsliteratur, qualitativen Experteninterviews mit Vertretern und Vertreterinnen von Unternehmen sowie einer quantitativen Panelbefragung unter Beschäftigten.

Die analytische Grundlage bildete ein Leitmodell, das auf Dasser et al. (2022) basiert und die Arbeitgeberattraktivität als mehrdimensionales Konzept fasst. Es unterscheidet zwischen:

1. dem, was der Arbeitgeber bietet (transaktionale, relationale und ideelle Attraktivitätsfaktoren),
2. der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität durch die Beschäftigten und
3. dem daraus resultierenden Verhalten und Erleben der Beschäftigten (siehe Abbildung 2 und Abbildung 3).

Ergänzend wurde das BGF-Implementierungsmodell von Nielsen und Randall (2013) herangezogen, das zentrale Bedingungen für wirksame Veränderungsprozesse in Organisationen beschreibt, etwa Führung, Partizipation, Kommunikation und die Angemessenheit der Maßnahmen zum Unternehmen (Busch & Dreyer, 2024, 2025).

5.1 Ergebnisse der Literaturstudie

Der Literaturüberblick zeigt, dass Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes in den wenigen, qualitativ hochwertigen Studien positiv mit Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität, insbesondere der Arbeitszufriedenheit und der Mitarbeiterbindung, zusammenhängen. Besonders relationale Merkmale, wie Führung, Teamkultur und Wertschätzung, stehen stark mit der wahrgenommenen Attraktivität von Arbeitgebern in Verbindung. Gleichzeitig bleibt die Studienlage heterogen: Viele Untersuchungen betrachten nur Querschnittsdaten, nutzen unterschiedliche Begriffe oder adressieren Bewerbende statt tatsächlich Beschäftigte. Zudem fehlt es an Studien, die die Qualität der Umsetzung systematisch berücksichtigen und den Zusammenhang zu anderen Attraktivitätsfaktoren herstellen.

5.2 Ergebnisse der Experteninterviews

Die qualitativen Interviews mit Unternehmensverantwortlichen verdeutlichen, dass sowohl BGF als auch Arbeitsschutz potenziell auf alle drei Bereiche der Attraktivitätsfaktoren einzahlen können, besonders aber auf die Gestaltung gesunder und sicherer Arbeitsbedingungen (transaktional), das Teamklima und die Führungskultur (relational) sowie auf das Werteverständnis des Unternehmens (ideell). Der Einfluss von BGF auf die Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren wurde gegenüber dem Arbeitsschutz von den Befragten als etwas stärker eingeschätzt, insbesondere auf die Faktoren Führungskultur (9,2 vs. 8,3), Team- und Betriebsklima (8,7 vs. 7,5), Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten (7,9 vs. 6,3), Benefits (7,3 vs. 3,4), Work-Life Balance (6,8 vs. 5,3) und Arbeitsinhalte und -projekte (6,1 vs. 5,2). Der Einfluss von BGF und Arbeitsschutz auf die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld wurde gleich hoch eingeschätzt (9,6). Zentrale Erfolgsfaktoren aus Sicht der Befragten sind eine transparente Kommunikation, die Einbindung der Führungskräfte, passgenaue Umsetzung und die strategische Verankerung. Wichtig ist demnach nicht nur, was getan wird, sondern vor allem wie und mit welcher Haltung die Umsetzung erfolgt. Haltung, Beteiligung und Glaubwürdigkeit sind ausschlaggebend für den Erfolg nach Einschätzung der Befragten.

Gleichzeitig machen die Interviews deutlich, dass die Größe und Struktur der Unternehmen einen Einfluss auf Ressourcen und Umsetzungsmöglichkeiten haben. Kleine Betriebe verfügen häufig über begrenzte Mittel, können aber auch mit diesen viel erreichen, wenn sie klar, konsequent und beteiligungsorientiert agieren. Die Aussagen bestätigen viele Aspekte des Forschungsstandes zum BGF-Implementierungsprozess, zum Beispiel:

- die Bedeutung der organisationalen Veränderungsbereitschaft als Haltung,
- die Unterstützung durch Führungskräfte auf allen Betriebsebenen und
- die Kommunikation der Umsetzung sowie der Prozesse und Maßnahmen, die an die Organisationskultur angeschlossen sind (Busch & Dreyer, 2024, 2025; Nielsen & Randall, 2013; Roodbari et al., 2022).

Die Interviews liefern praxisnahe Einblicke, wie Unternehmen den Einfluss von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes auf verschiedene Attraktivitätsfaktoren einschätzen. Sie zeigen auf, wo aus Sicht der Betriebe besonders viel Potenzial liegt, etwa bei der Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen, beim Teamklima oder der Führungskultur.

Die Einschätzungen beruhen jedoch auf subjektiven Bewertungen von Expertinnen und Experten aus acht Betrieben und erlauben damit keine allgemeingültige Aussage über tatsächliche Wirkungen. Sie bieten vielmehr eine Orientierung für die betriebliche Praxis und dienen als Impuls zur Reflexion. Zudem ist der Einfluss von BGF und Arbeitsschutz nicht exklusiv: Auch andere Maßnahmen, losgelöst von BGF und Arbeitsschutz, wie agile Arbeitsgestaltung, die Ausgestaltung von Werten (CSR oder Diversität) und thematisch andere Schulungen für Führungskräfte können die Attraktivitätsfaktoren formen.

Aus den Interviews lassen sich Erfolgsfaktoren und damit umsetzbare Handlungsempfehlungen ableiten, die bei der Umsetzung von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes im Sinne der Arbeitgeberattraktivität unterstützen können:

1. **Externe Partner frühzeitig einbinden** (z. B. Krankenkassen, Unfallversicherungsträger, Beraterende)
2. **Ziele** (messbar) definieren und **Struktur** aufbauen (Was wollen wir erreichen? Wer ist beteiligt?)
3. **Sichtbare Kommunikation etablieren** (Plakate, Vorträge, digitale Tools, Feedback-Kanäle)
4. **Führungskräfte** auf allen Organisationsebenen **sensibilisieren und einbinden** (Information, Schulung, Dialog)
5. **Bedarfe der Mitarbeitenden erheben** (Befragung, Gespräche, Vorschläge einholen)
6. **Mit kleinen, passenden Maßnahmen** starten (z. B. Ergonomie-Coaching, Teamworkshop, verschiedene Ebenen der Organisation mitdenken)

7. Maßnahmen evaluieren und weiterentwickeln (Was lief gut? Was braucht es noch? Was waren Erfolgsfaktoren?)

Die genannten Punkte fassen zentrale Erfolgsfaktoren zusammen, die von den Befragten in den einbezogenen Unternehmen als hilfreich beschrieben wurden und anderen Betrieben sowie Beratern als Inspiration dienen können. Diese Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Auch die Reihenfolge kann je nach Betrieb variieren. Kommunikation beispielsweise begleitet idealerweise alle Schritte kontinuierlich.

5.3 Ergebnisse der Panelbefragung

Die durchgeführte Panelbefragung im Querschnitt mit $N = 1.847$ Beschäftigten liefert interessante Befunde. Das Herzstück der Analysen war die Untersuchung der Systematik von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes im Betrieb und deren Zusammenhänge mit der Arbeitgeberattraktivität. Zur Bewertung wurde ein gewichteter Summenscore entwickelt. Dieser bildet nicht einfach die Anzahl der Maßnahmen ab, sondern spiegelt die Breite und Systematik des betrieblichen Angebots über verschiedene Maßnahmenarten und Organisationsebenen hinweg wider. Die Konzeption orientiert sich am IGLO-Modell (Individuum, Gruppe, Leitung, Organisation; Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2018).

Die Panelbefragung lieferte folgende Ergebnisse:

1. **Alle drei Attraktivitätsfaktoren** (transaktional, relational und ideell) stehen in positivem Zusammenhang mit der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität. Besonders stark sind die Effekte relationaler (z. B. Führung, Teamarbeit) und ideeller Merkmale (z. B. Werte, CSR, Image). Unter den transaktionalen Merkmalen zeigen insbesondere die Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitsbelastung, Ausstattung) hohe Korrelationen.

2. **Sowohl verhältnis- als auch verhaltensbezogene Maßnahmen** der BGF und des Arbeitsschutzes stehen im Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität, wobei verhältnispräventive Angebote deutlich stärkere Effekte zeigen, besonders im Handwerk.
3. **Größere Unternehmen** bieten tendenziell ein breiteres Spektrum an gesundheitsbezogenen Maßnahmen an und erreichen entsprechend höhere Summenscores als Indikator für die Systematik der Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes.
4. **Systematische Maßnahmen** gehen mit höherer Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterbindung, Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance und einer geringeren Wechselabsicht einher.
5. **Auch über bekannte Attraktivitätsfaktoren**, wie Gehalt, Zusammenarbeit im Team und Arbeitsbedingungen, hinaus haben systematischere Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes einen (sehr kleinen) signifikanten Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität.
6. **Die Qualität der Umsetzungsgestaltung**, etwa durch Information der Beschäftigten, Beteiligung der Betroffenen an Inhalten und Prozessen und Unterstützung der Umsetzung durch Führungskräfte auf allen Ebenen der Organisation, steht ebenfalls in Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität.
7. **Wenn ein Arbeitgeber nur wenige verschiedene Maßnahmen** anbieten kann (bspw. Betriebe mit wenigen Mitarbeitenden), dann kommt es auf die Qualität der Umsetzungsgestaltung an, um genauso hohe Werte bei der Arbeitgeberattraktivität zu erzielen wie ein Betrieb, der ein breites Maßnahmenpektrum anbieten kann.

Diese Ergebnisse stützen die o.g. Hypothesen des in diesem Projekt entwickelten Moderationsmodells, das die Qualität der Umsetzung als bedeutsamen Einflussfaktor versteht. Ein Befund, der sowohl theoretisch als auch praktisch für die betriebliche Umsetzung relevant ist. Systematische Maßnahmen tragen besonders dann zur Arbeitgeberattraktivität bei, wenn Beschäftigte sie als sinnvoll und passend für ihre Organisation wahrnehmen. Bei hoher Qualität der Umsetzungsgestaltung genügen bereits

wenige verschiedene, aber gut abgestimmte Angebote für eine hohe Bewertung der Arbeitgeberattraktivität. Umgekehrt kann auch ein breites Maßnahmenpektrum attraktiv wirken, vorausgesetzt, es wird als strategisch sinnvoll empfunden. Wird die Passung von Maßnahmen zur Organisation hingegen nicht gesehen, fällt ihr Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität geringer aus. In solchen Fällen können gezielte Kommunikation, transparente Zielerklärungen und partizipative Formate wie Befragungen oder Workshops helfen. So lassen sich bedarfsgerechte Themen identifizieren und die Relevanz der Maßnahmen im Sinne der Arbeitgeberattraktivität steigern.

Die Erhebung des systematischen Angebotspektrums von BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen basiert auf der Wahrnehmung der Beschäftigten. Dadurch kann es sein, dass ein Betrieb mehr anbietet, als den Beschäftigten bekannt ist. Da jedoch die subjektive Wahrnehmung maßgeblich die Bewertung prägt, ist dieser Ansatz methodisch angemessen. Gleiches gilt für die Einschätzung der Implementierungsqualität. Zukünftig wäre ein Abgleich zwischen wahrgenommenem und tatsächlichem Angebot in verschiedenen Unternehmen forschungspraktisch interessant.

Da es sich um eine Querschnittstudie handelt, können keine kausalen Aussagen getroffen werden. Es braucht längsschnittliche Designs, um die zeitliche Reihenfolge, die Belastbarkeit und die Stabilität der Zusammenhänge zu untersuchen. Daher wird aufbauend auf dieser Befragung eine zweite Befragungswelle mit den gleichen Personen angestrebt, um die Befunde zu replizieren und belastbare Aussagen zur Vorhersagekraft von systematischen Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes für die Arbeitgeberattraktivität liefern zu können.

5.4 Praktische Implikationen für Beratung und Betriebe

.....

Mit diesem iga.Report liegt eine umfassende Zusammenschau vor, die wissenschaftliche Literatur, unternehmerische Praxisperspektiven und empirische Daten aus Sicht von Beschäftigten miteinander verbindet. Die Ergebnisse zeigen: Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes hängen positiv mit der Arbeitgeberattraktivität zusammen. Entscheidend ist dabei nicht allein, was angeboten wird, sondern wie diese Maßnahmen im Betrieb umgesetzt und verankert werden. Wenn Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes systematisch und qualitativ gut

umgesetzt werden, ist der Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität stärker.

Für beratende Fachkräfte sowie betriebliche Entscheidungsträgerinnen und -träger lassen sich aus den Ergebnissen dieser Untersuchung mehrere praxisnahe Hinweise ableiten.

Ein zentraler Aspekt ist die Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit der Maßnahmen. Beschäftigte nehmen Angebote zur Gesundheitsförderung und zum Arbeitsschutz vor allem dann positiv wahr, wenn sie verständlich kommuniziert, nachvollziehbar begründet und im Alltag konsequent umgesetzt werden. Besonders wichtig ist dabei die Unterstützung durch Führungskräfte auf allen Ebenen des Unternehmens – das hat sich konsistent in der Literaturstudie, den Interviews sowie der Panelbefragung gezeigt.

Zudem zeigt sich: Auch wenig verschiedene Arten von Maßnahmen können mit einer hohen Bewertung der Arbeitgeberattraktivität erzielt werden, vorausgesetzt, sie sind gut auf die spezifischen Bedingungen im Betrieb abgestimmt. Entscheidend ist dabei, dass die Mitarbeitenden einbezogen werden und die Angebote zur Organisation passen. Der Schwerpunkt sollte auf

strukturellen Maßnahmen liegen, also auf der Gestaltung gesunder Rahmenbedingungen im Arbeitsalltag.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die systematische Verankerung von BGF und Arbeitsschutz. Wenn Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen nicht isoliert betrachtet, sondern mit anderen Attraktivitätsfaktoren wie guter Führung und gelebten Werten synergetisch verknüpft werden, könnte dies die Arbeitgeberattraktivität spürbar stärken. Unternehmen, die diese Verbindung strategisch gestalten, können sich im Wettbewerb um Fachkräfte positiv abheben.

Nicht zuletzt sollte Beratung individuell und kontextbezogen erfolgen. Je nach Größe, Branche und Ausgangslage sind unterschiedliche Ansätze erforderlich. Es braucht flexible, bedarfsgerechte Lösungen, die auch mit begrenzten Mitteln umsetzbar sind. Dabei gilt: Lieber wenige, aber glaubwürdige Maßnahmen etablieren, als eine Vielzahl an Einzelaktionen ohne differenzierte Umsetzungsgestaltung und Verankerung zu starten. Ziel ist es, passgenaue Einstiege zu schaffen, die zum jeweiligen Betrieb passen und die Grundlage für eine kontinuierliche Weiterentwicklung bilden.

6 Literatur

- Altwajiri, Y., Hyder, S., Bilal, L., Naseem, M. T., AlSaqabi, D., Al-Suwailem, F., Aradati, M. & DeVol, E. (2019). Evaluating the Impact of a Workplace Wellness Program in Saudi Arabia: An Intra-Department Study. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 61(9), S. 760–766. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001656>
- Amponsah-Tawiah, K. & Mensah, J. (2016). Occupational Health and Safety and Organizational Commitment: Evidence from the Ghanaian Mining Industry. *Safety and Health at Work*, 7(3), S. 225–230. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.01.002>
- Andersen, L. L., Fishwick, D., Robinson, E., Wiezer, N. M., Mockaĥo, Z. & Grosjean, V. (2017). Job satisfaction is more than a fruit basket, health checks and free exercise: Cross-sectional study among 10,000 wage earners. *Scandinavian Journal of Public Health*, 45(5), S. 476–484. <https://doi.org/10.1177/1403494817698891>
- App, S., Büttgen, M. & Pröpster, S. (2012). Erhöht ein betriebliches Gesundheitsmanagement die Arbeitgeberattraktivität? *Personal Quarterly*, 64(3), 16–22. <https://www.jstor.org/stable/24391558>
- Arnold, J. & Kotte, S. (2024). Arbeitgeberattraktivität durch betriebliche Gesundheitsförderung: Eine Strategie für das Employer Branding? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 31(4), 543–561. <https://doi.org/10.1007/s11613-024-00911-0>
- Badura, B. (2002). Betriebliches Gesundheitsmanagement—Ein neues Forschungs- und Praxisfeld für Gesundheitswissenschaftler. *Journal of Public Health*, 10(2), 100–118. <https://doi.org/10.1007/BF02962753>
- Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (2011). *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt Ein Handbuch*. Hogrefe.
- Bambra, C., Egan, M., Thomas, S., Petticrew, M. & Whitehead, M. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 2. A systematic review of task restructuring interventions. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 61(12), 1028–1037. <https://doi.org/10.1136/jech.2006.054999>
- Barthelmes, I., Bödeker, W., Sörensen, J., Kleinlercher, K.-M. & Odoj, J. (2019). iga.Report 40. *Wirksamkeit und Nutzen arbeitsweltbezogener Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2012 bis 2018*. iga. <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-40>
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Biron, C. & Karanika-Murray, M. (2014). Process evaluation for organizational stress and well-being interventions: Implications for theory, method, and practice. *International Journal of Stress Management*, 21(1), 85–111. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0033227>
- Boscher, C., Raiber, L., Fischer, F. & Winter, M. H.-J. (2021). Einsatz und Erfolg gesundheitsbezogener Maßnahmen zur Personalbindung in der Pflege: Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von Führungskräften aus der Region Bodensee-Oberschwaben. *Das Gesundheitswesen*, 83(08/09), 611–618. <https://doi.org/10.1055/a-1173-9555>
- Bravery, K., Silva, J. & Peterson, J. (2024). *Workforce 2.0: Global Talent Trends 2024*. Mercer.
- Bundesagentur für Arbeit (2021). *Grundlagen: Methodenbericht – Betriebsgrößen auf Basis von Beschäftigungsverhältnissen*. Nürnberg. <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Grundlagen/Methodik-Qualitaet/Methodenberichte/Beschaefigungsstatistik/Generische-Publikationen/Methodenbericht-Betriebsgroessen-auf-Basis-von-Beschaefigungsverhaeltnissen.html>
- Bundesagentur für Arbeit. (o. D.). *Interaktive Statistiken – Datenbanken: Beschäftigte (Statistik-Navigator)*. Zugriff am 19.05.2025 unter <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Datenbanken/Datenbanken-BST-Nav.html>

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (o. D.). *ISCED 2011*. Datenportal des BMBF. Zugriff am 19.05.2025 unter <https://www.datenportal.bmbf.de/portal/de/G293.html>
- Busch, C. & Dreyer, R. (2024). Qualität statt Quantität: Betriebliche Gesundheitsförderung zur Steigerung der Bindung von Beschäftigten. In B. Badura, A. Ducki, J. Baumgardt, M. Meyer, & H. Schröder (Eds.), *Fehlzeiten-Report 2024* (pp. 97–107). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-69620-0_7
- Busch, C. & Dreyer, R. (2025). Der Implementierungsprozess Betrieblicher Gesundheitsförderung als Erfolgsfaktor für Wohlbefinden, Bindung und Arbeitgeberattraktivität. *Gr Interakt Org* (2025). <https://doi.org/10.1007/s11612-025-00828-x>
- Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F. & Vignolles, A. (2017). From value congruence to employer brand: impact on organisational identification and word of mouth. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(4), 429–437. <https://doi.org/10.1002/cjas.1379>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. Aufl.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cordes, A. & Ruoff, V. (2022). *Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Handwerk – Ergebnisse einer empirischen Befragung von Unternehmerinnen und Unternehmern des Handwerks*. Institut für Betriebsführung im DHI e. V. <https://www.itb.de/veroeffentlichungen/#2022>
- Dähmlow, S. (2022). Trend zu Gesundheit und weniger Zucker. *REGAL – Das Fachjournal für Markenartikel und den modernen Einzelhandel*, 49(3), 192.
- Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I. & Korotov, K. (2022). Employer Attractiveness from an Employee Perspective: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 13, 858217. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>
- Day, A., & Nielsen, K. (2017). What does our organization do to help our well-being? Creating healthy workplaces and workers. In N. Chmiel, F. Fraccaroli, & M. West (Hrsg.), *An introduction of work and organizational psychology*. Wiley Blackwell.
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) (2018). FBORG-001: *Untersuchung von Methoden und Instrumenten zur nachhaltigen Verbesserung der betrieblichen Verhaltensprävention durch Unterweisung*. <https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/3521>
- Dierickx, L., Van Hoye, G., Kozusznik, M. W. & Kanwal, H. (2025). Well-being policies and applicant attraction: The mediating role of employer brand personality. *German Journal of Human Resource Management*, 39(1), 57–92. <https://doi.org/10.1177/23970022241284463>
- Egan, M., Bambra, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M. & Thomson, H. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 1. A systematic review of organisational-level interventions that aim to increase employee control. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 61(11), 945–954. <https://doi.org/10.1136/jech.2006.054965>
- Eriksson, A. & Dellve, L. (2020). Learning Processes as Key for Success in Workplace Health Promotion Interventions in Health Care. *Frontiers in Public Health*, 8, 576693. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.576693>
- Fakunmoju, S. B. (2021). Validity of Single-item Versus Multiple-item Job Satisfaction Measures in Predicting Life: Satisfaction and Turnover Intention. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(3), 210–228. <https://doi.org/10.1177/2319510X21997724>
- Fehér, J. & Reich, M. (2020). Perceived impacts of company Workplace Health Promotion on employment relationship. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 7(3), S. 238–254. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i3.357>
- Fischer, J. A., Hüttermann, H. & Werther, S. (2021). Employee Experience Questionnaire (EXQ): Fragebogen zur Messung von Zufriedenheit, Commitment und Engagement. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis304>
- GKV-Spitzenverband (2024). Leitfaden Prävention: Handlungsfelder und Kriterien nach § 20 Abs. 2 SGB V zur Umsetzung der §§ 20, 20a und 20b SGB V (Fassung vom 19. Dezember 2024). https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/praevention__selbsthilfe__beratung/praevention/praevention_leitfaden/2024-12-19_GKV-Leitfaden_Praevention_barrierefrei.pdf

- Gorgenyi-Hegybes, E., Nathan, R. J. & Fekete-Farkas, M. (2021). Workplace Health Promotion, Employee Wellbeing and Loyalty during Covid-19 Pandemic – Large Scale Empirical Evidence from Hungary. *Economies*, 9(2), 55. <https://doi.org/10.3390/economies9020055>
- Haslam, C., O’Hara, J., Kazi, A., Twumasi, R. & Haslam, R. (2016). Proactive occupational safety and health management: Promoting good health and good business. *Safety Science*, 81, 99–108. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.06.010>
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. F. (2003). *Measuring attraction to organizations. Educational and psychological Measurement*, 63(6), 986–1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Kilpatrick, M., Blizzard, L., Sanderson, K., Teale, B., Nelson, M., Chappell, K. & Venn, A. (2016). Investigating Employee-Reported Benefits of Participation in a Comprehensive Australian Workplace Health Promotion Program. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 58(5), S. 505–513. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000713>
- Kusche, L. (2021). *Betriebliche Gesundheitsförderung: Einfluss gesundheitsfördernder Maßnahmen auf die körperliche Aktivität und Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten eines Kommunalverbandes in NRW*. Deutsche Sporthochschule Köln.
- Levett, K. M., Coughlan, S., Longridge, S., Roumeliotis, V. & Adams, J. (2019). Be well: A systems-based wellness intervention using mindfulness in the workplace – A case study. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 613–634. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.41>
- Lincke, H.-J., Vomstein, M., Lindner, A., Nolle, I., Häberle, N., Haug, A. & Nübling, M. (2021). COPSOQ III in Germany: validation of a standard instrument to measure psychosocial factors at work. *Journal of occupational medicine and toxicology*, 16(1), 50. <https://doi.org/10.1186/s12995-021-00331-1>
- Lindert, L., Kühn, L. & Choi, K.-E. (2022). Rural-urban differences in workplace health promotion among employees of small and medium-sized enterprises in Germany. *BMC Health Services Research*, 22(1), 681. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08052-9>
- Lohaus, D. & Rietz, C. (2020). Arbeitgeberattraktivitätsinventar (AGA-I) – Ein deutschsprachiges Instrument zur Messung der Arbeitgeberattraktivität. *Wirtschaftspsychologie*, 22(2), 87–108.
- Lutz, R., Jungbäck, N., Wischlitzki, E. & Drexler, H. (2023). Health-oriented leadership, gender-differences and job satisfaction: Results from a representative population-based study in Germany. *BMC Public Health*, 23(1), 105. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-15014-1>
- Majdabadi, H., Khadri, B., Pirposhteh, E., Nouri, M., Dolatabadi, Z., Kassiri, N., Abbassi, M., Ghalichi-Zave, Z., Poursadeqiyani, M., Amanat, N., Sahlabadi, A., Vatani, J. & Khammar, A. (2022). Relationship between the status of occupational health management and job satisfaction among farmers: A health promotion approach. *Journal of Education and Health Promotion*, 11(1), 390. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_1037_21
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Moser, K. J., Tumasjan, A. & Welpke, I. M. (2017). Small but attractive: dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants’ entrepreneurial behaviours. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 588–610. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.001>
- Müller, P., Blessing, P. & Schulte-Deußen, K. (2018). Sind Arbeitgeberwettbewerbslabels nur für Berufserfahrene interessant? – Berufserfahrung als Moderator des Einflusses von Arbeitgeberwettbewerbslabels auf die Arbeitgeberattraktivität. *Wirtschaftspsychologie*, (2), 40–48.
- Nielsen, K. & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601–617. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690556>
- Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F. & Bültmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work & Stress*, 32(4), 400–417. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1438536>

Räthel, L. S. (2024). *Der Einfluss von betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention auf die Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung – eine systematische Literaturrecherche* [Unpublished Master's Thesis]. IST Hochschule für Management, Düsseldorf & IKK classic.

Randstad (2021). Employer brand research 2021 Deutschland. Zugriff am 19.07.2023 unter <https://workforceinsights.randstad.com/randstad-employer-brand-research-country-report-germany-2021>

Roodbari, H., Axtell, C., Nielsen, K. & Sorensen, G. (2022). Organisational interventions to improve employees' health and wellbeing: A realist synthesis. *Applied Psychology, 71*(3), 1058–1081. <https://doi.org/10.1111/apps.12346>

Samochowiec, J., Bauer, J. C. & Neumüller, K. (2023). *Strategien im Umgang mit dem Arbeitskräftemangel: Eine Übersicht*. Migros-Gruppe.

Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A. & Cnop-Nielsen, A. (2025). Elevating health significance post-pandemic: is the employee-organization relationship in a period of change? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 12*.

Statistisches Bundesamt (Destatis). (2020). *Bildungsstand der Bevölkerung – Ergebnisse des Mikrozensus 2019*. Zugriff am 23.09.2024 unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Bildungsstand/Publikationen/Downloads-Bildungsstand/bildungsstand-bevoelkerung-5210002197004.pdf?__blob=publicationFile

Steckl, M., Simshäuser, U. & Niederberger, M. (2019). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z: Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb. *Prävention und Gesundheitsförderung, 14*(3), S. 212–217. <https://doi.org/10.1007/s11553-019-00703-w>

Suárez-Albanchez, J., Blazquez-Resino, J. J., Gutierrez-Broncano, S. & Jimenez-Estevez, P. (2021). Occupational health and safety, organisational commitment, and turnover intention in the Spanish IT consultancy sector. *International journal of environmental research and public health, 18*(11), 56–58. <https://doi.org/10.3390/ijerph18115658>

Tan, Z. C., Tan, C. E. & Choong, Y. O. (2023). Occupational Safety & Health Management and Corporate Sustainability: The Mediating Role of Affective Commitment. *Safety and Health at Work, 14*(4), S. 415–424. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2023.10.006>

Tanwar, K. & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review, 46*(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>

Torres, E. N. & Zhang, T. (2021). The impact of wearable devices on employee wellness programs: A study of hotel industry workers. *International Journal of Hospitality Management, 93*, 102769. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102769>

VERBI Software (2024). MAXQDA 24 Software für qualitative Datenanalyse. VERBI Software. <https://www.maxqda.com>

von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K., Edwards, K., Hasson, H., Ipsen, C., Savage, C., Simonsen Abildgaard, J., Richter, A., Lornudd, C., Mazzocato, P. & Reed, J. E. (2020). How to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum impact: The sigtuna principles. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 30*(3), 415–427. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1803960>

Weiner, B. J., Amick, H. & Lee, S.-Y. D. (2008). Review: Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: A review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review, 65*(4), 379–436. <https://doi.org/10.1177/1077558708317802>

Wellmann, H., Hasselmann, O. & Lück, P. (2020). *iga.Report 43. iga.Barometer 2019. Erwerbstätigenbefragung zum Stellenwert der Arbeit. Schwerpunktthema „Sinn und Arbeit“*. iga. <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-43>

Winter, W. & Grünewald, C. (2016). BGM als Stellschraube von Arbeitgeberattraktivität. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2016 – Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen* (S. 225–236). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49413-4>

Zwetsloot, G. I., van Scheppingen, A. R., Dijkman, A. J., Heinrich, H. & den Besten, H. (2010). The organizational benefits of investing in workplace health. *International Journal of Workplace Health Management, 3*(2), 143–159. <https://doi.org/10.1108/17538351011055032>

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Leitmodell der Arbeitgeberattraktivität – Attraktivitätsfaktoren, Bewertungen und Konsequenzen (vereinfacht und übersetzt nach Dassler et al., 2022).....	10
Abbildung 2: Leitmodell zur Analyse der Arbeitgeberattraktivität.....	20
Abbildung 3: Eingeschätzter Einfluss von Maßnahmen der BGF auf unterschiedliche Attraktivitätsfaktoren	27
Abbildung 4: Eingeschätzter Einfluss von Maßnahmen des Arbeitsschutzes auf unterschiedliche Attraktivitätsfaktoren	32
Abbildung 5: Prozentuale Verteilung des Bildungsniveaus.....	39
Abbildung 6: Prozentuale Verteilung des Geschlechts.....	39
Abbildung 7: Prozentuale Verteilung der Betriebsgrößen.....	40
Abbildung 8: Prozentuale Verteilung der Tätigkeitsschwerpunkte.....	40
Abbildung 9: Mittelwerte der Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität aufgeteilt nach Tätigkeitsschwerpunkt	42
Abbildung 10: Mittelwerte der Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität aufgeteilt nach Geschlecht	43
Abbildung 11: Mittelwerte der Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität aufgeteilt nach Altersgruppen.....	44
Abbildung 12: Häufigkeit der genannten Angebote in den Betrieben.....	46
Abbildung 13: Häufigkeit der Teilnahme an verschiedenen Angeboten und Maßnahmen in den Betrieben	47
Abbildung 14: Verteilung des Summenscores für die Angebote der Verhältnisprävention, aufgeteilt nach Betriebsgrößen.....	48
Abbildung 15: Verteilung des Summenscores für die Angebote der Verhaltensprävention, aufgeteilt nach Betriebsgrößen.....	49
Abbildung 16: Nicht standardisierte, signifikante Regressionskoeffizienten des finalen Modells (Modell 3).....	50
Abbildung 17: Verteilung der Werte des Summenscores für Sys. BGF+A.....	52
Abbildung 18: Mittelwerte des Summenscores für Sys. BGF+AS aufgeschlüsselt nach Tätigkeitsschwerpunkten	53
Abbildung 19: Häufigkeit der Angebote und Teilnahme	57
Abbildung 20: Nicht standardisierte, signifikante Regressionskoeffizienten des finalen Modells (Modell 3; Hypothese).....	62

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich zweier Querschnittsbefragungen zum Zusammenhang ausgewählter Faktoren und Loyalität zu dem bestehenden Arbeitgeber	17
Tabelle 2: Zusammenfassung der genannten Erfolgsfaktoren	33
Tabelle 3: Zusammenhänge zwischen Verhältnis- und Verhaltensprävention mit den Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität.....	50
Tabelle 4: Deskriptive Statistiken der Attraktivitätsfaktoren	54
Tabelle 5: Korrelationen zwischen verschiedenen Attraktivitätsfaktoren und den Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität.....	55
Tabelle 6: Deskriptive Statistiken der Skalen zur Organisationalen Veränderungsbereitschaft und Korrelationen mit den Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität.....	58
Tabelle 7: Deskriptive Statistiken der Skalen zur Umsetzungsqualität und Korrelationen mit den Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität	59
Tabelle 8: Übersicht der betrachteten Variablen in den drei Hypothesen	61

Anhang

A1 Leitfaden Interview

.....

Einleitung Interview

Begrüßung und Vorstellung

Im Rahmen eines Forschungsprojekts im Auftrag der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) (www.iga-info.de) untersuchen wir aus unterschiedlichen Perspektiven, ob und wie Maßnahmen in der betrieblichen Gesundheitsförderung und Maßnahmen und Aktivitäten für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit mit der Arbeitgeberattraktivität in Zusammenhang stehen.

Hier wollen wir uns Ihre Sichtweise als Experte/Expertin anschauen. Das Interview befasst sich mit Ihrem Verständnis von Arbeitgeberattraktivität und den Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) und im Arbeitsschutz (AS) in Ihrem Unternehmen. Zudem beleuchten wir die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Maßnahmenumsetzung. Die Ergebnisse werden in Form eines iga.Reports und iga.Arbeitshilfen oder iga.Wegweisers veröffentlicht (siehe <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen>).

Das Interview wird gut 60 Minuten dauern und ist in drei Teilen aufgebaut:

Ich frage Sie, was Sie unter AGA, AS und BGF verstehen. Wichtig: es ist kein Test, sondern wir gleichen erstmal unsere Vorstellungen ab.

Anschließend erkunden wir die Rolle von BGF und AS bei ausgewählten, gut beforschten Einflussfaktoren auf die AGA.

Im dritten Teil frage ich nach konkreten Beispielen aus Ihrem Unternehmen, Erfolge und Hindernisse.

Die Einverständniserklärung haben Sie schon ausgefüllt. Haben Sie noch Fragen?

Ich starte nun die Transkriptionssoftware – es werden keine Bild- und Tonaufnahmen gemacht. Sind Sie bereit?

Bitte stellen Sie sich und Ihr Unternehmen einmal kurz vor.

Was sind Ihre Aufgaben und Ihre Rolle und Funktion im Betrieb?

TEIL I – Verständnis von AGA, AS und BGF

Verständnis von Arbeitgeberattraktivität (AGA)

- Was verstehen Sie unter Arbeitgeberattraktivität?
- Was sind Anzeichen für eine hohe Arbeitgeberattraktivität in Ihrem Unternehmen?
- Wovon denken Sie, hängt das ab?

Verständnis von Arbeitsschutz (AS)

Die folgenden Fragen befassen sich mit dem Thema Arbeitsschutz – es soll kein Test sein, sondern eher, dass ich verstehe, worüber Sie sprechen, wenn Sie von Arbeitsschutz sprechen. Das ist wichtig für die folgenden Teile des Interviews. Die Unterpunkte werden im Gespräch nicht im genauen Wortlaut oder Reihenfolge erfragt.

- Wie ist/sind Arbeitsschutz(-maßnahmen) strukturell in Ihrem Unternehmen verankert?
- Zuständigkeit: Wer im Betrieb kümmert sich um Arbeitsschutz?
- Bedeutung und Ressourcen: Wie viele? Wie hoch ist die personelle Ressource?
- Gibt es regelmäßige Arbeitsgruppen oder andere strukturierte Prozesse?
Werden bei Ihnen regelmäßig Arbeitsschutz-Ausschuss-Sitzungen durchgeführt?

Verständnis von Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF)

Die nächsten Fragen befassen sich mit Ihrem Verständnis zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Auch hier – kein Test. Die Unterpunkte werden im Gespräch nicht im genauen Wortlaut oder Reihenfolge erfragt.

- Was verstehen Sie unter betrieblicher Gesundheitsförderung?
- Inwieweit sind die Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung strukturell in Ihrem Unternehmen verankert?
- Zuständigkeit: Wer ist dafür zuständig?
- Bedeutung und Ressourcen: Wie hoch ist die personelle Ressource?
- Gibt es regelmäßige Arbeitsgruppen oder andere strukturierte Prozesse?
- Inwieweit Teil eines BGMs?

TEIL II – Rolle von AS und BGF bei Einflussfaktoren von AGA

Es stellt sich ganz unweigerlich die Frage: was kann man denn tun, um eine hohe AGA hinzubekommen. Das haben sich auch schon viele Forscher und Forscherinnen gefragt und ich habe Ihnen hier eine Top-11 Liste mitgebracht, die sich in vielen Befragungen immer wieder durchsetzt.

Im Folgenden sehen sie nun eine Auflistung an unterschiedlichen Faktoren, die sich immer wieder als Ursachen für eine hohe Arbeitgeberattraktivität gezeigt haben. Wir gehen gleich jeden der Attraktivitätsfaktoren durch und Ich würde gerne dazu wissen:

Wie hoch schätzen Sie den Einfluss durch Aktivitäten im (a) Arbeitsschutz und (b) BGF auf die Gestaltung dieser Attraktivitätsfaktoren ein. – Auf einer Skala von 1 bis 10:

- (1) Hat gar nichts mit dem Thema AS/BGF zu tun und kann dadurch nicht beeinflusst werden (keinen Einfluss)
- (10) Ist elementarer Bestandteil/Ergebnis von AS/BGF (sehr hoher Einfluss)

Nach jeder Einschätzung sprechen wir darüber, wie Sie zu dieser Einschätzung kommen und welche Beispiele Ihnen aus Ihrem Unternehmen einfallen, wie Sie den Faktor durch Aktivitäten im Arbeitsschutz oder durch BGF-Maßnahmen adressiert haben.

Vorgehen: Dazu teile ich hier einmal ein White-Board und wir gehen nun Schritt für Schritt die unterschiedlichen Punkte durch. Es kann auch mal sein, dass weder AS oder BGF irgendwas mit dem Punkt zu tun haben.

- 1. Unternehmenskultur und Werte:** Klare Unternehmenswerte, Diversität und Inklusion, sowie eine unterstützende Unternehmenskultur, Transparenz in Entscheidungsprozessen und Möglichkeit sich mit Verbesserungsvorschlägen oder Ideen einzubringen, klare Unternehmensmission.

AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BGF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- 2. Arbeitsbedingungen und -umfeld:** Sicherheit am Arbeitsplatz, ergonomische Arbeits- bzw. Arbeitsplatzgestaltung und angenehme Arbeitsatmosphäre.

AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BGF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- 3. Arbeitsinhalte und Projekte:** Spannende und herausfordernde Aufgaben, die Mitarbeiter motivieren und engagieren (Sinnhaft, Abwechslung, Eigenverantwortung).

AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BGF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- 4. Work-Life-Balance:** Flexible Arbeitszeiten, Arbeitszeitmodelle, Möglichkeiten zum Homeoffice und Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BGF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- 5. Karrieremöglichkeiten:** Aufstiegschancen, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Talente-Programm.

AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BGF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- 6. Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten:** Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten, Lernen während der Arbeitstätigkeit (Wissen, Fähigkeiten)

AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BGF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. **Führungskultur:** Gute Führung, klare Kommunikation seitens des Managements und Unterstützung der Beschäftigten durch Vorgesetzte, Förderung, Wertschätzung.

AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BGF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. **Team, Kollegen und Kolleginnen, Klima:** Angenehme Stimmung im Team, gemeinsame Ziele, Unterstützung, offene Kommunikation

AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BGF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9.

A) **Vergütung, (soziale) Zusatzleistungen:** Angemessene Gehälter, Boni und Sozialleistungen.

B) **Benefits:** Firmenwagen, Jobtickets oder Betriebskindergärten, Mitgliedschaften in Fitnessstudios/Sportangebote.

AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BGF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. **Arbeitsplatzsicherheit und -stabilität:** Langfristige Perspektive des Unternehmens und Sicherheit des Arbeitsplatzes.

AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BGF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. **Image und Reputation des Unternehmens:** Ruf des Unternehmens, Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsplattformen, Preise/Auszeichnungen.

AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BGF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

TEIL III – Konkrete Beispiele und Implementierungsprozess

Konkrete Angebote und Aktivitäten: weiter nachfragen zu den oben genannten Beispielen → 1–2 Beispiele aus AS und BGF auswählen

Sie haben eben schon ganz viele Beispiele genannt. Ich würde nun gerne nochmal ein paar Beispiele herausgreifen, um besser zu verstehen, wie Sie vorgegangen sind und was vor allem bei der Umsetzung und Durchführung im Prozess wichtig war.

Qualität der Implementierung zu 1–2 Beispielen abfragen

- Welche Strategien und Maßnahmen werden im Implementierungsprozess angewendet?
- Wie wurde die Mitarbeitendenpartizipation sichergestellt?
- Wie wurden die Beschäftigten informiert?
- Welche Unterstützung erfolgte von Seiten des Managements?
- Wurden externe oder interne Experten und Expertinnen hinzugezogen?

Wenn nicht genannt:

Nochmal erläutern lassen: Wie sehen Sie die Verbindung dieser Maßnahmen zur Arbeitgeberattraktivität?

Haben Sie Veränderungen in Bezug auf Mitarbeiterbindung, Bewerbungen, Engagement oder Zufriedenheit bemerkt?

Erfolgsfaktoren für die genannten Beispiele

- Welche weiteren Erfolgsfaktoren haben Sie bei der Umsetzung identifiziert?
- Was lief besonders gut?

Herausforderungen und Lösungsansätze für die genannten Beispiele

- Welche Herausforderungen traten bei der Umsetzung auf?
- Welche Lösungsansätze wurden entwickelt, um diesen Herausforderungen zu begegnen?

Empfehlungen

Basierend auf Ihren Erfahrungen, welche konkreten Empfehlungen würden Sie anderen Organisationen geben, um ihre Arbeitgeberattraktivität durch Gesundheitsförderungs- und Arbeitsschutzmaßnahmen zu verbessern?

Abschluss des Interviews

- Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen oder fragen möchten?
- Wie geht es nun weiter?

A2 Fragebogen

Seite 1 – Begrüßung

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, an unserer Befragung zur Arbeitgeberattraktivität sowie zu Maßnahmen für Gesundheit und Sicherheit in Ihrem Unternehmen teilzunehmen.

Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten – uns interessiert Ihre persönliche Erfahrung und Ihre Sichtweise. Vielen Dank für Ihre Teilnahme und Ihr Vertrauen!

Bei Fragen können Sie uns hier erreichen: romana.dreyer@uni-hamburg.de

Nachfolgend erhalten Sie alle wichtigen Informationen zur Studie.

Seite 2 – Datenschutz & Einwilligung

Was ist das Ziel der Studie?

Im Rahmen eines Forschungsprojektes untersuchen wir, ob und wie Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und Aktivitäten für Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit mit der Arbeitgeberattraktivität in Zusammenhang stehen.

Das Projekt wird für die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) (www.iga-info.de) durchgeführt. Diese ist eine Kooperation des BKK Dachverbandes, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung e.V. (DGUV), des Verbandes der Ersatzkassen e. V. (vdek) und der Innungskrankenkassen (IKK e.V.), vertreten durch die IKK classic und die IKK Südwest.

Wie läuft die Studie ab?

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet das Ausfüllen eines Fragebogens. Die Bearbeitung des Fragebogens dauert circa 12 Minuten.

Der Fragebogen enthält Fragen zu:

- (1) Ihrer Person (z. B. Alter, Geschlecht, Bildung),
- (2) Ihrer aktuellen Arbeitstätigkeit (z. B. Arbeitszeit, Art der Tätigkeit),
- (3) Ihrem aktuellen Arbeitgeber (z. B. Branche, Dauer der Anstellung),
- (4) der Art und Qualität der Angebote im Bereich Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit,
- (5) Ihrer Bewertungen zu verschiedenen Themen (z. B. Arbeitszufriedenheit).

Freiwilligkeit und Anonymität

Die Teilnahme an der Studie ist freiwillig. Sie können die Befragung jederzeit abbrechen. Die Erhebung, Speicherung und Veröffentlichung der in dieser Studie erhobenen Daten erfolgt anonym. Das bedeutet, niemand kann die von Ihnen gegebenen Antworten mit Ihrer Person in Zusammenhang bringen. Es werden in dieser Befragung keine personenbezogenen Daten erhoben oder gespeichert. Hier können Sie sich detaillierte Informationen zur Teilnahme an der Studie durchlesen. Die Dokumente stehen zum Download bereit. (PDF öffnet sich in neuem Fenster)

Allgemeine Informationen zur Studie

Einwilligungserklärung (nur für Ihre Ablage)

Ihr Einverständnis

Ich bestätige durch das Anklicken des Kontrollkästchens, dass ich die Aufklärung gelesen und verstanden habe und ich mich mit der Erhebung und Verarbeitung meiner Daten einverstanden erkläre.

- Ja, Ich bin mit einer Teilnahme einverstanden.
- Nein, Ich bin mit einer Teilnahme NICHT einverstanden.

Seite 3 – Soziodemographische Variablen

Welches Geschlecht haben Sie?

- weiblich
- männlich
- divers

Wie alt sind Sie?

Ich bin ____ Jahre alt.

Welches ist der höchste schulische Bildungsabschluss, den Sie erreicht haben?

- Schule beendet ohne Abschluss
- Hauptschulabschluss/Volksschulabschluss oder gleichwertig
- Realschulabschluss (Mittlere Reife) oder gleichwertig
- Abitur, allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife (Gymnasium bzw. EOS)

Welches ist der höchste berufliche Bildungsabschluss, den Sie bisher erreicht haben?

- Keinen beruflichen Ausbildungsabschluss
- Abgeschlossene Berufsausbildung (z. B. Lehre, Fachschule)
- Meister-, Techniker- oder gleichwertiger Fachschulabschluss
- Abgeschlossenes Studium (z. B. Bachelor, Master, Diplom)

Sind Sie momentan erwerbstätig?

- Ja, ich bin erwerbstätig in Vollzeit.
- Ja, ich bin erwerbstätig in Teilzeit.
- Ja, ich bin selbstständig.
- Nein, ich bin arbeitslos.
- Nein, ich bin Rentner:in
- Nein, ich bin Hausfrau oder Hausmann.

Seite 4 – Angaben zur beruflichen Tätigkeit

Arbeitsstunden pro Woche

Ich arbeite _____ Stunden in der Woche.

Ihr Tätigkeitsschwerpunkt?

Mit welcher Art von Tätigkeit verbringen Sie den Großteil (mehr als 50 %) Ihrer Arbeitszeit? Bitte wählen Sie die Kategorie aus, die am ehesten auf Sie zutrifft.

- Handwerk: Arbeitsaufgaben, die eigenständig durchgeführt werden und einem Handwerksgewerk angehören
- Produktion: Tätigkeiten in der maschinellen oder industriellen Produktion von Gütern
- Interaktionsarbeit: Umgang mit anderen Menschen, u. a. im Kontext von medizinischer Versorgung, Gastronomie, Pflegetätigkeiten oder anderen Dienstleistungstätigkeiten
- Büro/Verwaltung: EDV- und computerbasierte Tätigkeiten, Wissensarbeit

In welchem Bundesland ist Ihre Arbeitsstelle?

- Baden- Württemberg
- Bayern
- Berlin
- Brandenburg
- Bremen
- Hamburg
- Hessen
- Mecklenburg-Vorpommern
- Niedersachsen
- Nordrhein-Westfalen
- Rheinland-Pfalz
- Saarland
- Sachsen
- Sachsen-Anhalt
- Schleswig-Holstein
- Thüringen

Sewite 5 – Mentale Modelle: Arbeits- und Teamreflexivität

Im Folgenden geht es um Sie und Ihre Arbeit.

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie persönlich den Aussagen zustimmen.

	(1) Stimme gar nicht zu	(2) Stimme kaum zu	(3) Stimme teils zu	(4) Stimme eher zu	(5) Stimme voll zu
Es ist mir wichtig, meine persönliche Arbeitsorganisation zu überdenken.					
Ich bin sehr daran interessiert, meine Arbeitsabläufe zu hinterfragen.					
Es ist mir wichtig, mich mit meinen Arbeitsbedingungen auseinanderzusetzen.					

Nun geht es um Ihr Team bei der Arbeit.

Wenn Sie in keinem Team arbeiten, dann antworten Sie mit „kann ich nicht beurteilen“.

	(1) Stimme gar nicht zu	(2) Stimme kaum zu	(3) Stimme teils zu	(4) Stimme eher zu	(5) Stimme voll zu	kann ich nicht beurteilen
Wir diskutieren regelmäßig, ob wir effektiv zusammenarbeiten.						
Wir diskutieren häufig über die Methoden, wie wir unsere Arbeit machen.						
Wir diskutieren regelmäßig darüber, ob die Art und Weise, wie wir unsere Arbeit tun, angemessen ist.						

Seite 6 – Attraktivitätsfaktoren (1 von 2)

Ihre Einschätzung zu Ihrer aktuellen Arbeitssituation

Bitte beantworten Sie alle Fragen in Bezug auf Ihren derzeitigen Arbeitgeber bzw. Ihre derzeitige berufliche Tätigkeit.

Hinweis: Wenn Sie in keinem Team arbeiten, dann antworten Sie bei den entsprechenden Fragen mit „kann ich nicht beurteilen“.

	(1) Trifft über- haupt nicht zu	(2) Trifft über- wiegend nicht zu	(3) Trifft eher nicht zu	(4) Trifft eher zu	(5) Trifft überwie- gend zu	(6) Trifft voll und ganz zu	kann ich nicht be- urteilen
In meinem Team arbeiten wir ge- meinsam an Aufgaben.							
Der Umgang im Team ist durch ge- genseitige Wertschätzung geprägt.							
In meinem Team unterstützen wir uns gegenseitig.							
Meine Aufgaben sind vielfältig und interessant.							
Ich habe großen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum bei der Erle- digung meiner Aufgaben.							
Mein Arbeitgeber ermöglicht es, die Arbeit gut mit privaten Anforderun- gen und Interessen in Balance zu bringen.							
Mein Arbeitgeber sorgt dafür, dass ich sicher und unfallfrei arbeiten kann.							
Mein Arbeitgeber bietet mir Maßnah- men zur Gesundheitsförderung an.							
Mein Arbeitgeber beteiligt sich in hohem Maß an den Kosten bzw. am Zeitaufwand für Weiterbildungsmaß- nahmen.							
Mein Arbeitgeber bietet eine syste- matische Karriereplanung (z. B. durch interne Stellenbesetzungen/ Beförde- rungen, transparente Karrierewege).							
Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz.							

Seite 7 – Attraktivitätsfaktoren (2 von 2)

Ihre Einschätzung zu Ihrer aktuellen Arbeitssituation

Bitte beantworten Sie alle Fragen in Bezug auf Ihren derzeitigen Arbeitgeber bzw. Ihre derzeitige berufliche Tätigkeit.

	(1) Trifft über- haupt nicht zu	(2) Trifft über- wiegend nicht zu	(3) Trifft eher nicht zu	(4) Trifft eher zu	(5) Trifft überwie- gend zu	(6) Trifft voll und ganz zu	kann ich nicht be- urteilen
Ich erhalte ein angemessen hohes Gehalt.							
Meine Werte und meine Ziele stimmen sehr gut mit denen meines Arbeitgebers überein.							
Mein Arbeitgeber bietet flexible Arbeitszeiten.							
Ich gebe hier nun auf der Skala den Wert trifft voll und ganz zu an. (Aufmerksamkeitsitem)							
In Absprache mit meinem Arbeitgeber kann ich meinen Arbeitsort angemessen flexibel gestalten.							
Bei meinem Arbeitgeber geht es generell gerecht zu, der Umgang miteinander ist fair und transparent.							
Mein Arbeitsplatz ist von meinem Wohnort aus sehr gut zu erreichen.							
Ich habe alle Ressourcen und technische Ausstattung zur Verfügung, die ich für eine effektive Aufgabenerledigung benötige.							
Meine Arbeitsmenge ist im Allgemeinen in der vorgesehenen Zeit gut zu bewältigen.							
Meine Vorgesetzten unterstützen und fördern mich.							
Ich bin mit der Personalpolitik meines Arbeitgebers sehr zufrieden.							
Das, was meine Organisation/ mein Arbeitgeber macht, hat einen gesellschaftlichen Nutzen.							
Mein Arbeitgeber hat ein sehr positives Unternehmensimage.							

Seite 8 – Definition BGF und Arbeitsschutz

Im Folgenden geht es um betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und Arbeitsschutz.

Was ist betriebliche Gesundheitsförderung?

BGF umfasst betriebliche Maßnahmen, die das Ziel haben, das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlicher zu gestalten und das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten zu stärken.

Was ist Arbeitsschutz?

Arbeitsschutz umfasst Vorschriften und Maßnahmen zu sicheren und gesundheitserhaltenden Arbeitsbedingungen. Darüber hinaus wird der Arbeitsschutz sichtbar durch Ansprechpartner:innen zum Thema Sicherheit, regelmäßige Betriebsbegehungen, Sicherheitsunterweisungen oder ein einfaches Unfallmeldesystem.

Seite 9 – Maßnahmen BGF und Arbeitsschutz (Organisationale Ebene)

Nun folgen verschiedene Maßnahmen und Angebote im Bereich Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und Arbeitsschutz (Teil 1 von 3)

Bitte bewerten Sie bei jedem der einzelnen Punkte:

1. ob diese Maßnahmen generell bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber angeboten werden.
2. ob Sie bereits an solch einer Maßnahme bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber teilgenommen haben bzw. sich aktiv beteiligt haben.

Strukturen für Gesundheit und Sicherheit

Dazu gehören Arbeitsgruppen für Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit, z.B. Gesundheitszirkel, Arbeitsschutzausschuss (ASA), Ansprechpartner:innen für Gesundheit und Sicherheit, Vorschlagswesen zur Verbesserung der gesunden und sicheren Arbeitsgestaltung (KVP).

	Ja	Nein	Weiß nicht
Gibt es solche Maßnahmen bei Ihrem Arbeitgeber?			
Haben Sie bereits an so etwas teilgenommen bzw. haben sich aktiv beteiligt?			

Gestaltung gesundheitsförderlicher und sicherer Arbeitsplätze zur körperlichen Entlastung

Dazu gehören das Schaffen einer angenehmen und gesundheitsförderlichen Arbeitsumgebung, z. B. mit ausreichender Belüftung, Tageslicht, Lärmschutz, sowie ergonomische Angebote (z. B. Arbeitshilfen beim Heben oder höhenverstellbare Schreibtische).

	Ja	Nein	Weiß nicht
Gibt es solche Maßnahmen bei Ihrem Arbeitgeber?			
Haben Sie bereits an so etwas teilgenommen bzw. haben sich aktiv beteiligt?			

Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen zur Verringerung von Stress

Dazu gehören z. B. das Schaffen störungsfreier Arbeitsabläufe, klarer Verantwortlichkeiten, eines guten Informationsflusses und funktionelles Arbeitsmaterial.

	Ja	Nein	Weiß nicht
Gibt es solche Maßnahmen bei Ihrem Arbeitgeber?			
Haben Sie bereits an so etwas teilgenommen bzw. haben sich aktiv beteiligt?			

Filter-Seite wird ausgelöst, wenn eine der vorherigen Fragen bejaht wurde.

Seite 9b – Maßnahmen im Detail, wenn eine der vorherigen Fragen bejaht wurde.

Welche dieser konkreten Maßnahmen und Angebote sind Ihnen bei Ihrem Arbeitgeber bekannt?

	Ja	Nein	Weiß nicht
1. Maßnahmen und Einrichtungen für die Förderung der Gesundheit der Beschäftigten sind mir bekannt (z. B. Betriebliches Gesundheitsmanagement, Gesundheitszirkel).			
2. Ansprechpersonen für die Förderung der Gesundheit sind mir bekannt (z. B. Beauftragte:r für das Betriebliche Gesundheitsmanagement, Arbeitsgruppen).			
3. Maßnahmen und Einrichtungen für die Sicherheit der Beschäftigten sind mir bekannt (z. B. Betriebsanweisungen, Arbeitsschutzmanagementsystem).			
4. Ansprechpersonen für die Sicherheit sind mir bekannt (z. B. Sicherheitsbeauftragte:r).			
5. Werden regelmäßig konkrete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, um die Beschäftigten vor Gefahren und gesundheitlichen Schädigungen bei der Arbeit zu schützen?			
6. Gibt es bei Ihnen wiederkehrende Unterweisungen z. B. zum Umgang mit gefährlichen Stoffen oder zum gesundheitsgerechten Arbeiten?			
7. Werden bei Ihnen Angebote zur arbeitsmedizinischen Vorsorge gemacht? (z. B. bei Fahr- und Steuertätigkeiten, Arbeiten in Lärmbereichen, Arbeiten mit längerer Bildschirmtätigkeit)			

Seite 10 – Maßnahmen BGF und Arbeitsschutz (Organisationale Ebene, Führung und Team)

Nun folgen weitere Maßnahmen und Angebote im Bereich BGF und Arbeitsschutz (Teil 2 von 3).

Bitte bewerten Sie wieder bei jedem der einzelnen Punkte:

1. ob diese Maßnahmen generell bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber angeboten werden.
2. ob Sie bereits an solch einer Maßnahme bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber teilgenommen haben bzw. sich aktiv beteiligt haben.

Gesprächsangebote nach krankheitsbedingtem Ausfall

Gesprächsangebot, nach längeren oder häufigen kurzen krankheitsbedingten Ausfällen, in welchem gemeinsam die Wiedereingliederung besprochen wird und wie Belastungen reduziert werden können.

	Ja	Nein	Weiß nicht
Gibt es solche Maßnahmen bei Ihrem Arbeitgeber?			
Haben Sie bereits an so etwas teilgenommen bzw. haben sich aktiv beteiligt?			

Kantine, Pausenraum, Gesunde Verpflegung

Zugang zu einer Kantine mit gesundem Essen oder Pausenraum für die Selbstversorgung.

	Ja	Nein	Weiß nicht
Gibt es solche Maßnahmen bei Ihrem Arbeitgeber?			
Haben Sie bereits an so etwas teilgenommen bzw. haben sich aktiv beteiligt?			

Führungskräfte-Maßnahmen

Maßnahmen und Schulungen für Führungskräfte zum Thema Gesund Führen.

	Ja	Nein	Weiß nicht
Gibt es solche Maßnahmen bei Ihrem Arbeitgeber?			
Haben Sie bereits an so etwas teilgenommen bzw. haben sich aktiv beteiligt?			

Team-Maßnahmen

Maßnahmen zur Teamentwicklung (z.B. zur Verbesserung der Zusammenarbeit, gegenseitiger Wertschätzung und Unterstützung im Team).

	Ja	Nein	Weiß nicht
Gibt es solche Maßnahmen bei Ihrem Arbeitgeber?			
Haben Sie bereits an so etwas teilgenommen bzw. haben sich aktiv beteiligt?			

Seite 11 – Maßnahmen BGF und Arbeitsschutz (Individuelle Ebene)

Nun folgen weitere Maßnahmen und Angebote im Bereich BGF und Arbeitsschutz (Teil 3 von 3).

Bitte bewerten Sie wieder bei jedem der einzelnen Punkte:

1. ob diese Maßnahmen generell bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber angeboten werden.
2. ob Sie bereits an solch einer Maßnahme bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber teilgenommen haben bzw. sich aktiv beteiligt haben.

Gesundheitstag im Betrieb

z. B. Messung von Blutdruck, Cholesterin, Blutzucker, Stresstest, Rückentest sowie Workshops oder Kurzvorträge zu Themen wie Bewegung, Ernährung, Entspannung, Sucht.

	Ja	Nein	Weiß nicht
Gibt es solche Maßnahmen bei Ihrem Arbeitgeber?			
Haben Sie bereits an so etwas teilgenommen bzw. haben sich aktiv beteiligt?			

Betriebssportgruppen und Kooperationen mit Fitnessstudios oder Vereinen

Gründung von Sportgruppen oder Teams für verschiedene Sportarten oder Kooperationen mit z. B. Hansefit oder eGym.

	Ja	Nein	Weiß nicht
Gibt es solche Maßnahmen bei Ihrem Arbeitgeber?			
Haben Sie bereits an so etwas teilgenommen bzw. haben sich aktiv beteiligt?			

Coaching oder Beratung

Bereitstellung von Angeboten wie psychologischer Beratung oder Coaching.

	Ja	Nein	Weiß nicht
Gibt es solche Maßnahmen bei Ihrem Arbeitgeber?			
Haben Sie bereits an so etwas teilgenommen bzw. haben sich aktiv beteiligt?			

Gesundheitskurse, Vorträge, Workshops und Wettbewerbe

zu Themen wie Ernährung, Bewegung, Entspannung, Stressbewältigung, Sucht und weiteres.

	Ja	Nein	Weiß nicht
Gibt es solche Maßnahmen bei Ihrem Arbeitgeber?			
Haben Sie bereits an so etwas teilgenommen bzw. haben sich aktiv beteiligt?			

Seite 11b, erscheint nur nach Auslösung der Filterbedingung – Maßnahmen im Detail

(Fragen werden nur nach Eintreffen der Filterbedingung angezeigt: mindestens eine Frage der vorherigen 4 Fragen mit Ja beantwortet.)

Zu welchen Inhalten werden konkret Maßnahmen (wie Vorträge, Workshops, Trainings oder Coaching) angeboten?
 Sofern Sie an etwas teilgenommen haben, wählen Sie bitte die „Ja, vorhanden und teilgenommen“ Option.

	Ja, vorhanden	Ja, vorhanden und teilgenommen	Nein, nicht vorhanden
Bewegung (z. B. Rückenschule, Fitnesskurse, Schritte zählen, Wettbewerbe)			
Ernährung (z. B. Kochkurse, Rezepte, Vorträge zu gesunder Ernährung)			
Stressmanagement und Entspannung (z. B. Achtsamkeitstraining, Meditation, Progressive Muskelentspannung, Resilienz, Zeitmanagement)			
Sucht (z. B. Rauchentwöhnung, Umgang mit Suchtmitteln wie Alkohol oder Handy)			

	Ja	Nein	Weiß nicht
Diese Angebote sind für mich erkennbar in ein betriebliches Gesamtkonzept zur gesunden und sicheren Gestaltung der Arbeit eingebettet.			

Seite 12 – Organisationale Veränderungsbereitschaft (1 von 2)

Im Folgenden finden Sie Aussagen zu Ihrer Arbeit und Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) und zu Arbeitsschutzmaßnahmen.

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie persönlich den Aussagen zustimmen.

	(1) Stimme gar nicht zu	(2) Stimme kaum zu	(3) Stimme teils zu	(4) Stimme eher zu	(5) Stimme voll zu
Die Art und Weise, wie wir einige Dinge in unserer Organisation handhaben, sollten durch BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen verändert werden.					
Wir sollten uns verbessern, indem wir unsere Arbeitsprozesse durch BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen überarbeiten.					
Die Art und Weise, wie wir in der Organisation arbeiten, sollte durch BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen verbessert werden.					
Es macht bei uns keinen Sinn, BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen einzuführen.					
BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen haben keine Vorteile für uns.					
BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen erfüllen einen wichtigen Zweck.					
Durch BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen verbessert sich unser Wohlbefinden.					
Das Unternehmen profitiert von BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen.					

Seite 13 – Organisationale Veränderungsbereitschaft (2 von 2)

Im Folgenden finden Sie Aussagen zu Ihrer Arbeit und Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) und zu Arbeitsschutzmaßnahmen.

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie persönlich den Aussagen zustimmen.

	(1) Stimme gar nicht zu	(2) Stimme kaum zu	(3) Stimme teils zu	(4) Stimme eher zu	(5) Stimme voll zu
BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen sind für uns das richtige Thema.					
BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen sind eine gute Strategie für unsere Organisation.					
BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen sind für uns nicht angemessen.					
BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen sind geeignete Maßnahmen für unsere Organisation.					
Wir kommen mit den Herausforderungen bei der Umsetzung der BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen zurecht.					
Die Arbeitsbelastung lässt es zu, uns an BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen zu beteiligen.					
Unsere Fähigkeiten reichen aus, BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen einzuführen.					
Es finden zurzeit viele Veränderungen gleichzeitig in unserem Unternehmen statt.					

Seite 14 – Kontext

Bitte beantworten Sie alle Fragen in Bezug auf Ihren derzeitigen Arbeitgeber.

	(1) Trifft gar nicht zu	(2) Trifft we- nig zu	(3) Trifft etwas zu	(4) Trifft ziem- lich zu	(5) Trifft voll und ganz zu
Unsere Organisation legt großen Wert darauf, dass die Beschäftigten gern hier arbeiten.					
Es ist angenehm, für unsere Organisation zu arbeiten.					
In unserer Organisation werden Anstrengungen unternommen, die Arbeitsbedingungen menschen- gerecht zu gestalten.					
Man braucht sich nicht zu wundern, wenn Leute bei den Arbeitsbedingungen krank werden.					
In unserer Organisation kommt man vor lauter Hektik nicht zum Schnaufen.					
In unserer Organisation ist das Wohlergehen der Beschäftigten das Wichtigste.					

	(1) Nie	(2) Selten	(3) Manch- mal	(4) Regelmäßig
1. Wie häufig gibt es in Ihrer Organisation Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz?				
2. Wie oft haben Sie in Ihrer Organisation bereits an Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz teilgenommen?				

3. Wie lange ist die letzte Maßnahme zur Betrieblichen Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz, an der Sie teilgenommen haben, her?

- Weniger als 6 Monate
- 6 bis 12 Monate
- 12 bis 24 Monate
- Über 2 Jahre

Seite 14 – Umsetzungsgestaltung (Information, Partizipation, Unterstützung)

Bitte beziehen Sie sich bei den folgenden Aussagen auf die Angebote und Maßnahmen, an denen Sie teilgenommen haben, bzw. die mit Ihnen durchgeführt wurden.

	(1) Stimme gar nicht zu	(2) Stimme kaum zu	(3) Stimme teils zu	(4) Stimme eher zu	(5) Stimme voll zu
1. Ich wurde rechtzeitig über die geplante Maßnahme informiert.					
2. Ich wurde ausreichend über Inhalte und Zweck der geplanten Maßnahme informiert.					
3. Wichtige Informationen über die Maßnahme waren stets leicht zugänglich.					

	(1) Stimme gar nicht zu	(2) Stimme kaum zu	(3) Stimme teils zu	(4) Stimme eher zu	(5) Stimme voll zu
1. Ich konnte mich ausreichend an der Umsetzung der Maßnahme beteiligen.					
2. Ich wurde dazu ermutigt, mich zu beteiligen.					
3. Ich konnte mit meinen Vorschlägen und Ideen einen Beitrag zur Umsetzung der Maßnahme leisten.					
4. Ich hatte keinen Einfluss auf die Inhalte der Maßnahme.					

	(1) Stimme gar nicht zu	(2) Stimme kaum zu	(3) Stimme teils zu	(4) Stimme eher zu	(5) Stimme voll zu
1. Unsere Geschäftsführung hat die notwendigen Ressourcen (z. B. Zeit, Geld) für die Umsetzung der Maßnahme zur Verfügung gestellt.					
2. Die Abteilungsleitung bzw. das mittlere Management hat die Bedeutsamkeit der Maßnahme unterstrichen.					
3. Meine direkte Führungskraft hat mich zur Teilnahme an der Maßnahme ermutigt.					
4. Externe Beratende (z. B. Trainer:innen oder Krankenkassen) haben die Umsetzung der Maßnahme unterstützt.					

Seite 15 – Arbeitgeberattraktivität

Bitte beantworten Sie alle Fragen in Bezug auf Ihren derzeitigen Arbeitgeber.

	(1) Trifft über- haupt nicht zu	(2) Trifft über- wiegend nicht zu	(3) Trifft eher nicht zu	(4) Trifft eher zu	(5) Trifft überwie- gend zu	(6) Trifft voll und ganz zu
1. Ich arbeite sehr gern bei meinem Arbeitgeber.						
2. Ich würde mich jederzeit wieder für meinen aktuellen Arbeitgeber entscheiden.						
3. Ich möchte auf jeden Fall weiterhin bei diesem Arbeitgeber arbeiten.						
4. Im Vergleich zu anderen Arbeitgebern bewerte ich meinen als deutlich besser.						
5. Ich möchte diesen Arbeitgeber sobald es geht verlassen. (Achtung: dieses Item wurde als Aufmerksamkeits-Check eingefügt)						

Ich würde meinen Arbeitgeber Freund:innen und Bekannten weiterempfehlen.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Seite 16 – Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität (1 von 2)

Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt betrachten, wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit, unter Berücksichtigung aller Umstände?

(1) Sehr unzufrieden	(2) Unzufrieden	(3) Teils-teils	(4) Zufrieden	(5) Sehr zufrieden

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihre persönliche Einstellung gegenüber Ihrem Arbeitgeber. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie zustimmen.

	(1) Stimme gar nicht zu	(2) Stimme kaum zu	(3) Stimme teils zu	(4) Stimme eher zu	(5) Stimme voll- ständig zu
Ich halte diese Organisation für den besten Arbeitgeber, der für mich in Frage kommt.					
Die Zukunft dieser Organisation liegt mir sehr am Herzen.					
Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu dieser Organisation gehöre.					

Seite 17 – Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität (2 von 2)

Bitte geben Sie an, wie sehr die Aussagen für Sie stimmen.

	(1) Stimmt über- haupt nicht	(2) Stimmt nicht	(3) Stimmt eher nicht	(4) Stimmt eher	(5) Stimmt	(6) Stimmt voll und ganz
1. Ich bin zufrieden mit meiner Balance zwischen Arbeit und Privatleben.						
2. Es fällt mir schwer, Berufs- und Privatleben miteinander zu vereinbaren.						
3. Ich kann die Anforderungen aus meinem Privatleben und die Anforderungen aus meinem Berufsleben gleichermaßen gut erfüllen.						
4. Es gelingt mir einen guten Ausgleich zwischen belastenden und erholsamen Tätigkeiten in meinem Leben zu erreichen.						
5. Ich bin damit zufrieden, wie meine Prioritäten in Bezug auf den Beruf und das Privatleben verteilt sind.						

Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht...

	(1) Nie	(2) Einige Male im Jahr	(3) Einige Male im Monat	(4) Einige Male in der Woche	(5) Jeden Tag
1. ... Ihre aktuelle Tätigkeit aufzugeben?					
2. ... Ihre aktuelle Tätigkeit zu wechseln?					
3. ... Ihren Arbeitgeber zu wechseln?					

Seite 18 – Weitere Angaben zur beruflichen Tätigkeit

In welcher Branche sind Sie tätig?

- Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden
- Chemie
- Herstellung von Nahrungsmitteln
- Herstellung von Glas, Möbeln, Textil, Papier und anderen Gütern
- Herstellung von Elektro- und Metallerzeugnissen, Automotive
- Energieversorgung, Wasserversorgung, Entsorgung
- Baugewerbe
- Handel, Reparatur von Kfz
- Verkehr und Lagerei
- Hotel-, Gastgewerbe, Gastronomie
- Kommunikation, Medien, Verlagswesen
- Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen
- Wirtschaftliche Dienstleistungen (Vermietung, Vermittlung, Bewachung, Garten- und Landschaftsbau, ...)
- Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung
- Erziehung und Unterricht
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Kunst, Unterhaltung, Erholung
- Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
- Andere

Ihre Betriebsgröße?

Wie viele Beschäftigte sind etwa in Ihrem Unternehmen tätig?

- 1 bis 10
 - 11 bis 49
 - 50 bis 249
 - 250 bis 1000 mehr als 1000
- Wie lange arbeiten Sie schon bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber?

Seit ____ Jahren

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken. Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Dr. Christine Busch und Dr. Romana Dreyer | Universität Hamburg – 2024

Zitiervorschlag:

Dreyer, R. & Busch, C. (2026). *iga.Report 49. Gesunde, sichere Arbeit – ein Schlüssel für die Arbeitgeberattraktivität?* iga.

IMPRESSUM



Herausgegeben von

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)

Internet: www.iga-info.de

E-Mail: projektteam@iga-info.de

iga ist eine Kooperation von

- ➔ BKK Dachverband e. V. (BKK DV)
Mauerstraße 85, 10117 Berlin
- ➔ Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV)
Glinkastraße 40, 10117 Berlin
- ➔ Verband der Ersatzkassen e.V. (vdek)
Askanischer Platz 1, 10963 Berlin
- ➔ IKK e. V. vertreten durch
die IKK classic, Tannenstr. 4b, 01099 Dresden und
die IKK Südwest, Europaallee 3-4, 66098 Saarbrücken

Autorinnen

Romana Dreyer und Christine Busch

Verlegende Stelle

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV),
Glinkastr. 40, 10117 Berlin

Layout/Satz

Satzweiss Print Web Software GmbH, Saarbrücken

Druck

Obere Hommeswiese 16, 57258 Freudenberg

Bild

Adobe Stock (Thomas Perkins)

iga.Report 49

1. Auflage Januar 2026

ISSN: 1612-1988 (Printausgabe)

ISSN: 1612-1996 (Internetausgabe)

© BKK DV, DGUV, vdek, IKK

iga.Reporte können in kleiner Stückzahl kostenlos
über projektteam@iga-info.de bezogen werden.