

Gesunde, sichere Arbeit – ein Schlüssel für die Arbeitgeberattraktivität?

Dr. Romana Dreyer und Katja Keller-Landvogt

Veröffentlichungen

iga.Report 49 und begleitende Materialien:

<https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-49>

Podcast:

<https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igapodcast/arbeitgeberattraktivitaet>

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 Innungskassen (IKK).

www.iga-info.de

Zusammenfassung iga.Report 49

- Fragestellung:** Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Qualität und Umsetzung von Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) und des Arbeitsschutzes im Betrieb und der Arbeitgeberattraktivität?
- Methode:** (1) Aufarbeitung des Forschungsstands, (2) Experteninterviews mit acht Unternehmen und (3) Panelbefragung von 1.847 Beschäftigten.
- Ergebnisse:** 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 strukturell verankert, systematisch und qualitativ gut umgesetzt werden, ist der Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität stärker.

Ausgangslage

- Angesichts des anhaltenden Mangels an Arbeits- und Fachkräften in Deutschland gewinnt die Identifikation von Faktoren, die zur Bindung von Beschäftigten beitragen, zunehmend an Bedeutung.
- Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) und des Arbeitsschutzes werden zwar zunehmend als wichtige Einflussfaktoren für die Arbeitgeberattraktivität diskutiert, wurden bisher jedoch wenig systematisch untersucht.



Arbeitgeberattraktivität => Bindungskraft der Organisation

Leitmodell nach Dassler et al. (2022); Abbildung erstellt durch iga



Was bietet die Organisation?

Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes

Arbeitsschutz (AS)

- rechtlich verpflichtend
- **Ziel:** Vermeidung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren, Schutz der Beschäftigten vor arbeitsbedingten Gesundheitsrisiken.

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

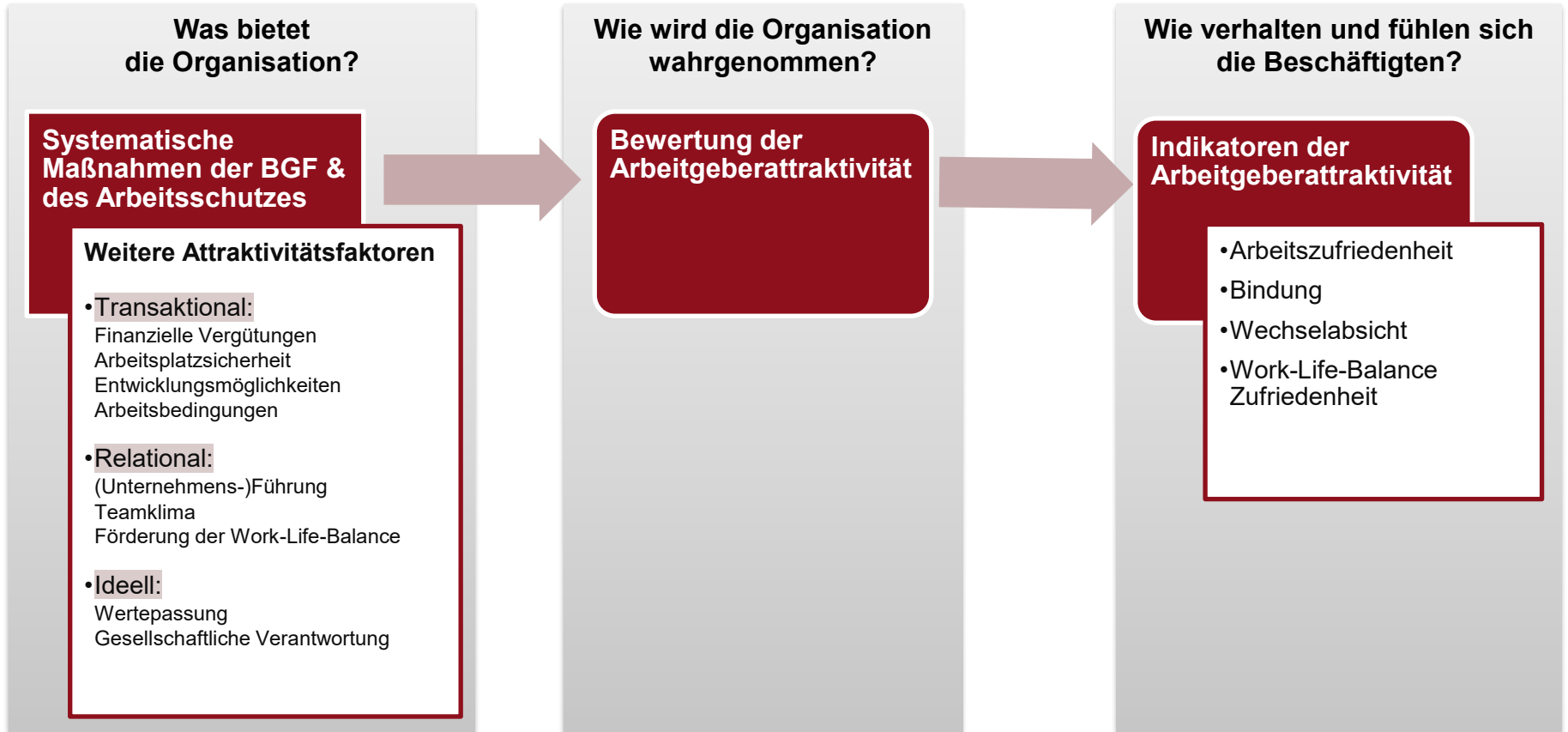
- freiwilliges Angebot des Arbeitgebers
- **Ziel:** Stärkung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten.

Systematik der Angebote könnte entscheidend sein:

1. Maßnahmen der BGF und des AS ergänzen sich
2. Kombination von verhältnis- und verhaltenspräventiven Angeboten
3. Angebote auf allen Ebenen des Betriebs
IGLO: Individuum,
Gruppe/Team,
Leistung/Führung,
Organisation

Adaptiertes Leitmodell

Leitmodell nach Dassler et al. (2022); Abbildung erstellt durch iga



Qualität der Implementierung entscheidend für Arbeitgeberattraktivität?

Neben systematischen Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes könnte die Qualität der Implementierung entscheidend sein, um positive Auswirkungen auf allen Ebenen der Organisation zu erzielen. (Quellen: Busch & Dreyer, 2024, 2025; Weiner et al., 2008; Nielsen & Randall, 2013)

Zentrale **Merkmale der Qualität des Implementierungsprozesses** sind:

1. **der Kontext / die Rahmenbedingungen** (z. B. Organisationsklima, andere betriebliche Veränderungen)
2. **die Umsetzungsgestaltung** (z. B. Information, Beteiligung, Unterstützung durch Vorgesetzte)
3. **die Wahrnehmungen der Beteiligten im Prozess** (Mentale Modelle z. B. Wahrnehmung der organisationalen Veränderungsbereitschaft, Wahrnehmung der Reflexion über eigene Arbeitsweisen)

Adaptiertes Leitmodell

Leitmodell nach Dassler et al. (2022); Abbildung erstellt durch iga



Fragstellungen im iga.Report 49

1. Welcher **Zusammenhang** besteht zwischen **Maßnahmen der BGF und des AS** und (Indikatoren) der **Arbeitgeberattraktivität**? Welche Rolle spielt dabei die Systematik von Angeboten?
2. Wie ist der Zusammenhang im **Vergleich zu anderen Attraktivitätsfaktoren**?
3. Welche Rolle spielt die **Qualität der Umsetzungsgestaltung**?

Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes

Ziel: Studien zum Zusammenhang zwischen Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes und der Arbeitgeberattraktivität systematisch zu recherchieren und Ergebnisse zusammenzufassen.

Ergebnisse der Literaturrecherche

Teil 1: Bewerbende anziehen

- **BGF-Angebote kommunizieren lohnt sich!** Sie erhöhen die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität und Bewerbungsabsicht – wenn auch nicht so stark wie Gehalt oder Homeoffice (Arnold & Kotte, 2024)
- **Organisationale, strukturelle Maßnahmen** (z. B. gesundheitsorientierte Unternehmens- und Führungskultur, flexible Arbeitszeitgestaltung) wirken glaubwürdiger und steigern Bewerbungsintention und Arbeitgeberattraktivität stärker als einzelne Kurse oder individuelle Angebote, besonders wenn man beim Gehalt nicht führend ist. (Dierickx et al., 2025)
- **Relationale Attraktivitätsfaktoren für jüngere Befragte wichtig:** Hierzu gehören Führung und das Miteinander im Team aber auch Arbeitsplatzsicherheit (Steckl et al., 2019)

Ergebnisse der Literaturrecherche

Teil 2: Beschäftigte binden

- **BGF-Angebote** hängen zusammen mit: höherer Arbeitszufriedenheit, höherer Bindung an die Organisation und geringerer Kündigungsabsicht (Lindert et al. 2022, Andersen et al., 2017; Gorgenyi-Hegybes et al., 2021; Levett et al., 2019; Suárez-Albanchez et al., 2021; Kilpatrick et al., 2016; Torres & Zhang, 2021)
- Ein umfassendes, als proaktiv wahrgenommenes **Arbeitsschutzmanagement** hängt zusammen mit höherer Arbeitszufriedenheit und höherer Bindung an die Organisation (Majdabadi et al., 2022; Haslam et al., 2016; Amponsah-Tawiah & Mensah, 2016; Tan et al., 2023)
- **Gesundheitsorientierte Führung** und durch Führungskräfte umgesetzte BGF-Maßnahmen hängen zusammen mit höherer Arbeitszufriedenheit in der Belegschaft (Eriksson & Dellve, 2020)

Fazit aktueller Forschungsstand

Überwiegend **positiver Zusammenhang** von BGF-Angeboten und Arbeitsschutzmanagement **mit Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität:**

- Hinweise darauf, dass Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes besonders relevant für die Arbeitgeberattraktivität sind, wenn sie systematisch angelegt sind, also im gesamten Betrieb mitgetragen, proaktiv umgesetzt und auf verschiedenen Ebenen (z. B. durch Führungskräfte) unterstützt werden.
- Arbeitsschutzmaßnahmen sind insbesondere in Branchen mit höherer Gefährdung (z. B. Baubranche) relevant für die Arbeitszufriedenheit und Bindung.
- **Relationale Attraktivitätsfaktoren** (z. B. Führung, soziales Miteinander) scheinen für die Arbeitgeberattraktivität von Bedeutung.

Befragung der Beschäftigten (Querschnittsstudie)

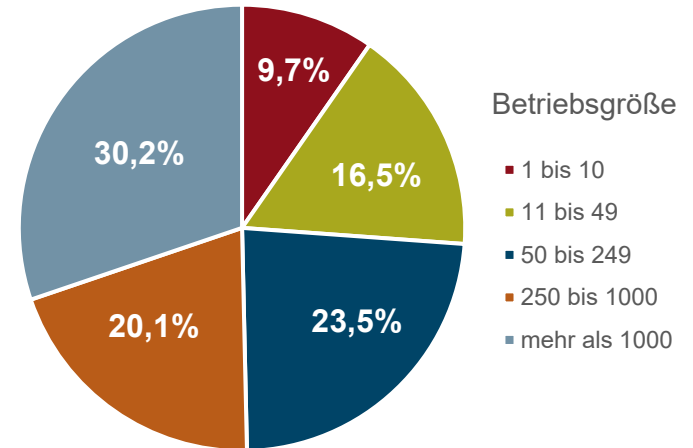
Ziel: Zusammenhänge von Qualität und Umsetzung von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes mit der Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive von Beschäftigten zu untersuchen.

Wer hat an der Befragung teilgenommen?

N = 1.847 (davon 48,5 % weiblich)

	Minimum	Maximum	Mittelwert
Alter	16	65	44,26
Arbeitsstunden/Woche	3	85	35,49
Dauer beim aktuellen AG	0	46	11,58

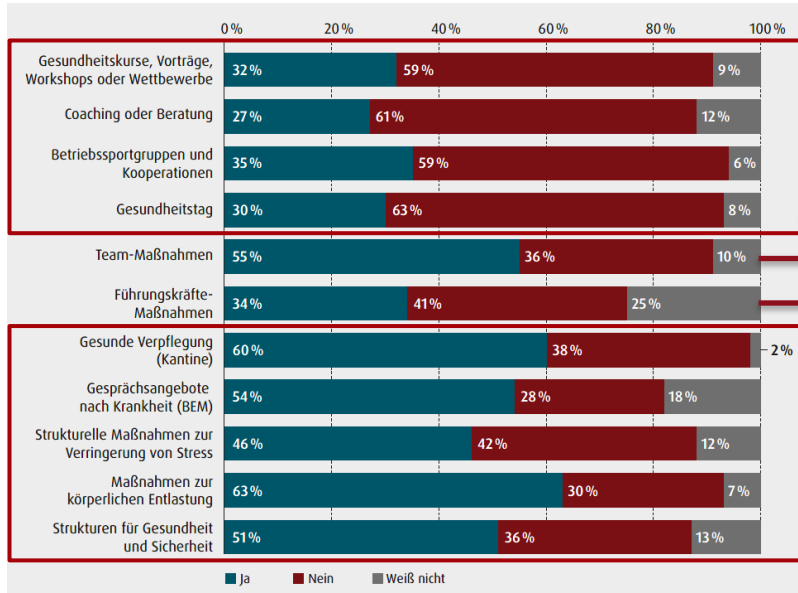
- Handwerk n = 217
- Interaktionsarbeit n = 510
- Produktion n = 180
- Büro / Verwaltung n = 940



>> Eine Übersicht zum Fragebogen befindet sich im Anhang.

Abbildung: iga

Was bietet die Organisation?



I
G
L
O

11 Angebotskategorien auf vier Ebenen (IGLO):

- Individuum
- Gruppe/Team
- Leitung/Führung
- Organisation

Die Befragten gaben häufiger an, dass es Angebote auf organisationaler und Team-Ebene als individuelle Angebote gibt.

11 % der Befragten gaben an, dass es bei ihnen gar keine Angebote gibt.

Befragte aus größeren Betrieben (ab 50 MA) gaben bei mehr Kategorien an, dass Angebote im Betrieb vorhanden sind, als Beschäftigte kleinerer Betriebe.

Vielfältiges Angebot, höhere Arbeitgeberattraktivität

Positive, statistisch bedeutsame, Zusammenhänge

Für verhältnis- und verhaltenspräventive Angebote gilt: **Je breiter das Angebot** auf der jeweiligen Ebene (O oder I), **desto höher die Arbeitgeberattraktivität**.

Vergleich der Zusammenhänge: Die Verhältnisprävention weist einen höheren Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität auf.

Implikation für die Praxis: Betriebliche Angebote sollten sich aus verhältnis- und verhaltenspräventiven Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes ergänzen. Der Schwerpunkt sollte auf den strukturellen, verhältnispräventiven Maßnahmen liegen.

Systematik des Angebots

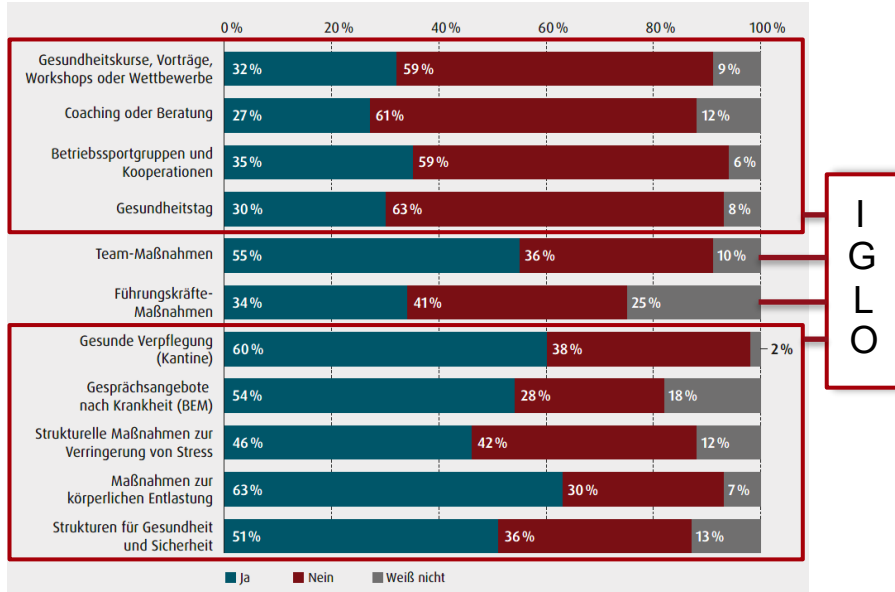


Abbildung: iga

Definition systematisches BGF- und Arbeitsschutz-Angebot:

- Einbezug aller Ebenen (IGLO)
- Kombination verhaltens- und verhältnispräventiver Ansätze

Wie machen wir das messbar?

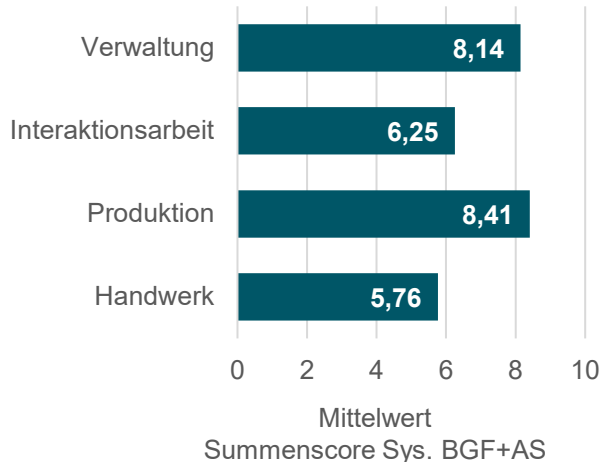
Sys. BGF+AS = Gewichteter Summenscore (0-16),

Ein **hoher Summenscore** bedeutet, es gibt **viele verschiedene Angebotskategorien über alle Ebenen** → kurz: breites, systematisches Angebot.

Mittelwert des Sys. BGF+AS-Scores:

$M = 7,37$ ($SD = 5,07$)

Systematik des Angebots: Unterschiede nach Tätigkeitsschwerpunkt



Die Grafik zeigt die Mittelwerte des Summenscore Sys. BGF+AS unterteilt in die abgefragten vier Tätigkeitsschwerpunkte.

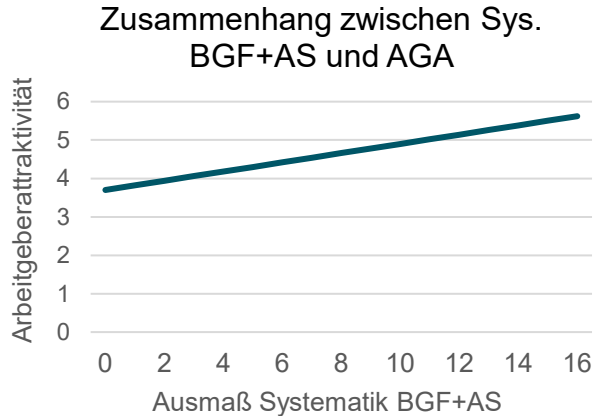
Höhere Mittelwerte bei Personen, mit einem Tätigkeitsschwerpunkt in Produktion oder Büro/ Verwaltung als bei Personen im Handwerk oder Interaktionsarbeit.

Mögliche Erklärungen für die Unterschiede:

- Betriebsgröße: Handwerksbetriebe sind häufig auch kleine Betriebe, die ein nicht so breites Angebotspektrum anbieten können.

Abbildung: iga

Maßnahmen BGF/ Arbeitsschutz hängen positiv mit AGA zusammen



Einfacher Zusammenhang besteht:

- Je höher der Score **Sys. BGF+AS**, desto höher die **AGA** ($r = .38$, mittlerer Effekt, statistisch signifikant).

Komplexerer Zusammenhang besteht auch:

- a. Auch unter Kontrolle der sozio-demografischen Merkmale zeigt sich, je systematischer das Angebot, desto höher die AGA. (Abbildung)
- b. Auch über weitere Attraktivitätsfaktoren hinaus, besteht ein sehr kleiner, aber statistisch bedeutsamer Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität.

>> Implikationen?

Abbildung: iga

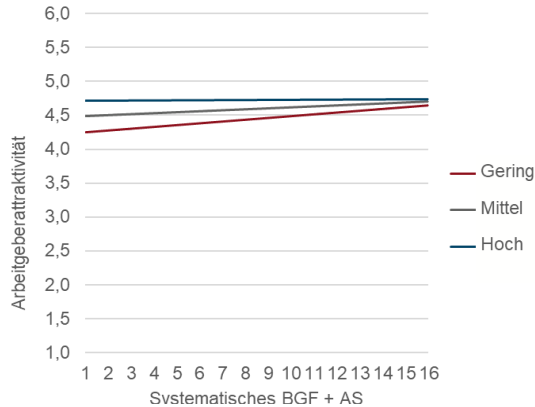
Die Rolle der Umsetzungsqualität

Für die Arbeitgeberattraktivität ist nicht nur wichtig **was** angeboten wird, sondern auch **wie die Umgestaltung** aussieht (Busch & Dreyer, 2025)

Qualität der Umgestaltung:

- **Information** (z.B. Ich erhalte frühzeitig und umfassend Informationen über die anstehenden Maßnahmen.)
- **Partizipation** (z.B. Ich kann Inhalte beisteuern, Ich kann mich aktiv bei der Planung einbringen)
- **Unterstützung durch Vorgesetzte und Externe** (z.B. Vorgesetzte und Externe unterstützen meine Teilnahme und Umsetzung)

Qualität der Umsetzungsgestaltung verstärkt den Zusammenhang



Ergebnisse:

- Bei hoher Qualität der Umsetzungsgestaltung bleibt die **AGA auf konstant hohem Niveau**, unabhängig von der Systematik des Angebots.
- Für Betriebe, die wenig Sys. BGF+AS anbieten, ist eine **hohe Qualität der Umsetzungsgestaltung entscheidend**: verständlich vermittelte, beteiligungsorientierte und gut unterstützte Angebote führen zu einem ebenso starken Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität wie ein sehr systematisches Angebot.

Abbildung: iga

Empfehlungen für die Praxis

Empfehlungen für Betriebe & Beratende auf Basis der Literaturrecherche,
Experteninterviews und der Beschäftigtenbefragung

Strukturelle Verankerung und Beteiligung sichern

- Angebote auf organisationaler Ebene sind stärker mit der Arbeitgeberattraktivität assoziiert.
- Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes sollten strukturell in der Organisation verankert und unter Einbezug der Beschäftigten umgesetzt werden.
- Das kommt auch bei potenziell Bewerbenden gut an: die interne Glaubwürdigkeit strahlt auf die Arbeitgeberattraktivität nach außen.

Führungskräfte aktiv einbinden

- Führungskräfte sind zentrale Akteure, prägen durch ihr Vorbildverhalten und ihre Unterstützung die Umsetzung und beeinflussen relationale Attraktivitätsfaktoren maßgeblich.
- Sie sollten gezielt qualifiziert und einbezogen werden durch vorangehende Workshops oder Coachings.

Qualität vor Quantität

- Wenige verschiedene, aber qualitativ sehr gut umgesetzte Angebote weisen einen fast ebenso hohen Zusammenhang zur AGA auf, wie ein breites, systematisches Angebot.
- Wenn Betriebe nur ein geringes Maßnahmenspektrum anbieten können, gilt es, Angebote auf organisationaler Ebene zu priorisieren und für alle Maßnahmen die Information, Partizipation und Unterstützung bei der Umsetzung zu fördern.
- So können auch kleine Betriebe oder Organisationen, die ihr Angebot klug erweitern wollen, etwas für ihre Arbeitgeberattraktivität tun.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Weitere Informationen zur
Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)
unter www.iga-info.de