

Leitfaden und Checklisten für die Gestaltung im Betrieb

Arbeitgeberattraktivität, BGF und Arbeitsschutz

Von Romana Dreyer und Christine Busch

Gesunde, sichere Arbeit als Schlüssel für die Arbeitgeberattraktivität

Arbeitgeberattraktivität bezeichnet eine zugeschriebene Eigenschaft eines Unternehmens, die dazu beiträgt, bestehende Beschäftigte zu binden und neue Mitarbeitende zu gewinnen. Wird ein Unternehmen als besonders attraktiv wahrgenommen, geht dies in der Regel mit einer höheren Zufriedenheit und Produktivität der Belegschaft einher. Zur Beeinflussung dieser positiven Bewertung lassen sich drei Kategorien von Attraktivitätsfaktoren unterscheiden:

1. **Transaktionale Faktoren** – beispielsweise Gehalt, Zusatzleistungen, Arbeitsbedingungen oder Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten.
2. **Relationale Faktoren** – beispielsweise Unternehmenskultur, Führungsverhalten oder soziale Interaktionen im Betrieb.
3. **Ideelle Faktoren** – beispielsweise Nachhaltigkeitsstrategien oder gesellschaftliche Initiativen.

Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) und des Arbeitsschutzes besitzen ein erhebliches Potenzial, als Attraktivitätsfaktor für Unternehmen zu wirken und bestehende Attraktivitätsmerkmale mitzugestalten. Solche Maßnahmen senden klare Signale an die Belegschaft:

- Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz werden ernst genommen und
- die Mitarbeitenden erfahren Wertschätzung und organisationale Fürsorge.

Das könnte wiederum Bindung, Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten stärken. Bislang fehlten jedoch umfassende Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen BGF, Arbeitsschutz und Arbeitgeberattraktivität bei bestehenden Belegschaften. Diese Forschungslücke wurde im iga.Report 49 geschlossen.



Lesetipp:

iga.Report 49 „Gesunde, sichere Arbeit – ein Schlüssel für die Arbeitgeberattraktivität?“

Erfahren Sie, wie die Qualität und Umsetzung von Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) und des Arbeitsschutzes mit der Arbeitgeberattraktivität zusammenhängen.

> iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-49

Systematisches Angebot der BGF und des Arbeitsschutzes

Die Ergebnisse unserer Untersuchung zeigen, dass Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes positiv mit der Arbeitgeberattraktivität zusammenhängen. Entscheidend ist dabei nicht allein, was angeboten wird, sondern wie diese Maßnahmen im Betrieb umgesetzt und verankert werden.

Je systematischer das Angebot gestaltet ist, desto höher werden Arbeitgeberattraktivität, Personalbindung und Arbeitszufriedenheit bewertet. Ein systematisches Angebot an Maßnahmen beruht auf einem systematischen Vorgehen, dass nicht zufällig und punktuell, sondern auf Analyseergebnissen aufbaut und geplant, strukturiert, aufeinander abgestimmt und langfristig ausgerichtet ist. Ebenso sollten die Angebote und Maßnahmen auf mehreren Ebenen innerhalb der Organisation verankert sein und auch Verhaltens- und Verhältnisprävention kombinieren (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2017).

Die Ebenen der Organisation beziehen sich auf:

- **Organisation** (z. B. gesundheitsförderliche Unternehmenskultur, aber auch unterstützende Strukturen für gesunde und sicherer Arbeit, wie flexible Arbeitszeitmodelle, Entbürokratisierung, Beteiligung der Mitarbeitenden sichern durch Gesundheitszirkel, gesundes Essen in der Kantine)
- **Führung** (z. B. gesundheitsförderliches Führungsverhalten, psychologische Sicherheit schaffen, um Fehler zu besprechen oder "Nein" sagen zu dürfen)
- **Team** (z. B. gesundheitsförderliche Teamkultur, wie gegenseitige Unterstützung, wertschätzender Umgang, aber auch Teamarbeitsgestaltung, wie klare Rollen und Zuständigkeiten, Kooperationsmöglichkeiten gestalten)
- **Individuum** (z. B. Gesundheitskompetenzen aufbauen, Stressmanagementstrategien, Bewegung stärken)

Eine solche breite, systematische Verankerung trägt auch über bekannte Attraktivitätsfaktoren wie Gehalt und Arbeitsbedingungen hinaus zur Arbeitgeberattraktivität bei.

> Checkliste: [Welche Arten von Angeboten haben Sie?](#)

Welche Rolle spielen BGF und Arbeitsschutz für gesunde Arbeitsplätze?

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

Qualität in der Umsetzung beachten

Entscheidend ist zudem die Qualität der Umsetzungsgestaltung – durch frühzeitige Information, Beteiligung der Beschäftigten und Unterstützung durch Führungskräfte, Geschäftsführung und Externe. Besonders in kleineren Betrieben, die oft nicht die Ressourcen für ein breites, systematisches Angebot haben, kommt es auf die Qualität und Passgenauigkeit an. Wichtig ist dabei für die Arbeitgeberattraktivität, dass Mitarbeitende aktiv einbezogen werden und die Maßnahmen zu den betrieblichen Strukturen passen. Der Schwerpunkt sollte bei einem nicht sehr breiten, systematischen Angebot auf strukturellen Maßnahmen liegen, also auf der Schaffung gesunder Arbeits- und Organisationsbedingungen.

> Checkliste: [Wie gestalten Sie die Umsetzung?](#)

Umsetzung von BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen

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

1. Qualität der Umsetzungsgestaltung vor Quantität an Maßnahmen:

Wenn nur wenig verschiedene Maßnahmen möglich sind, sollte die Qualität der Umsetzungsgestaltung besonders hoch sein. Unsere Ergebnisse zeigen, dass wenige, dafür aber gut umgesetzte Maßnahmen nahezu genauso hoch mit der Arbeitgeberattraktivität einhergehen wie ein breites, systematisches Angebot. Achten Sie daher auf:

- klare und verständliche Information und Kommunikation über die Angebote, insb. frühzeitig bei Einführung und erneut kurz vor Start der Maßnahme.
- Beteiligung der Beschäftigten an Inhalten und der Umsetzungsgestaltung, beispielsweise durch Bedarfserhebungen oder die Möglichkeit eigene Themen einzubringen,
- sichtbare Unterstützung durch Führungskräfte auf allen Ebenen der Organisation, beispielsweise Schaffung von Zeitfenstern zur Teilnahme an Maßnahmen oder regelmäßige Besprechung der Maßnahmen in Teambesprechungen.

2. Strategische Passung prüfen:

Ein Mehr an unterschiedlichen Maßnahmen hängt vor allem dann positiv mit den Arbeitgeberattraktivität zusammen, wenn es als zur Organisation passend und sinnvoll wahrgenommen wird. Nicht alles, was „gut gemeint“ ist, wird auch als angemessen erlebt. Es sollte regelmäßig geprüft werden, wie Beschäftigte Maßnahmen und vor allem die Passung zur Organisation einschätzen.

Schritt-für-Schritt-Anleitung

Aus den im iga.Report 49 durchgeführten Interviews mit Experten und Expertinnen lassen sich Erfolgsfaktoren und damit umsetzbare Handlungsempfehlungen ableiten. Die daraus abgeleiteten Empfehlungen wurden mit den generellen Empfehlungen für ein systematisches Vorgehen aus dem Leitfaden Prävention (GKV-Spitzenverband, S.107) sowie dem DGUV Grundsatz 306-002 „Präventionsfeld ‚Gesundheit bei der Arbeit‘ – Positionierung und Qualitätskriterien“ (ab S. 12) abgeglichen und angereichert.

Vorbereitungsphase & Nutzung/Aufbau von Strukturen:

Schritt 1: Externe Unterstützung frühzeitig einbinden

- Ziehen Sie externe Partner und Partnerinnen von Beginn an hinzu, etwa Beratende der Krankenkassen oder Unfallversicherungsträger.
- Diese können nicht nur Inhalte anbieten (wie z. B. Informationsmaterial, Checklisten, Befragungen, Vorträge, Seminare, Unterstützung bei der Moderation von Gesundheitszirkeln oder der Beurteilung der Arbeitsbedingungen), sondern auch bei der Strukturierung und Kommunikation unterstützen. Im Einzelfall können auch Tipps zur finanziellen Unterstützung gegeben werden.

Tipp: Erfolgreicher durch Kooperation

Die Website zeigt Schwerpunkte der Sozialversicherung, ihre Leistungen im BGM und wie Sie sich regional vernetzen und Kontakte aufbauen.

> iga-info.de/kooperation

Schritt 2: Grundlagen schaffen: Strukturen, Ressourcen und Ziele

- Entwickeln Sie ein gemeinsames Gesundheitsverständnis für Ihren Betrieb und verankern Sie dieses in betrieblichen Vereinbarungen oder Leitlinien zu Gesundheit, welche von der obersten Führungsebene unterstützt werden.
- Klären Sie, welche Ressourcen (finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen) für das Thema Gesundheit im Betrieb zur Verfügung stehen.
- Bauen Sie Strukturen auf, zum Beispiel über einen Arbeitskreis, ein Steuerungsgremium, Ansprechpersonen oder Projektverantwortliche. Knüpfen Sie dabei an bereits vorhandene Expertise in Ihrem Betrieb (z. B. Fachkraft für Arbeitssicherheit oder Betriebsärztinnen/-ärzte) und vorhandene betriebliche Strukturen (z. B. Arbeitsschutzausschuss) an.
- Entwickeln Sie eine erste Systematik: Was ist das Ziel? Wer ist die Zielgruppe? Welche Themen sind im Betrieb relevant?

- Definieren Sie klare, messbare Ziele, knüpfen Sie erste Maßnahmen an vorhandene Prozesse an, überlegen Sie, wann und wie Sie den Fortschritt prüfen können und definieren Sie Kennzahlen.

Tipp: Videos zur Online-Seminarreihe „Kennzahlen im BGM“

Kennzahlen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) helfen, Maßnahmen gezielt zu planen und zu optimieren. Sie identifizieren Bedarfe, machen Erfolge messbar und liefern Argumente. Die drei Online-Seminare zeigen ihre sinnvolle Nutzung.

> iga-info.de/veranstaltungen/igaseminar/kennzahlen-im-bgm-strategisch-einsetzen

Schritt 3: Sichtbare Kommunikation etablieren und kontinuierlich fortführen

- Nutzen Sie Plakate, Aushänge, Intranet-Meldungen oder kurze Impulsveranstaltungen.
- Wichtig: Regelmäßige, einfache Kommunikation.
- Zu Beginn vor allem auf den Prozess abzielen (was sind die Schritte, warum machen wir was und das andere (noch) nicht). Schaffen Sie Transparenz, selbst wenn noch nicht viel vorzuweisen ist.
- (Kleine) Erfolge und Personen mit Vorbildfunktion konsequent hervorheben.

Schritt 4: Führungskräfte einbinden und sensibilisieren

- Holen Sie Führungskräfte aus allen Organisationsebenen früh ins Boot, idealerweise parallel zur Strukturentwicklung.
- Bieten Sie gezielte Information, kurze Schulungen und Dialogformate an.
- Ein klares Rollenverständnis im Veränderungsprozess hin zu einem systematischen Gesundheitsmanagement und die Vorbildfunktion der Führungskräfte sind zentrale Erfolgsfaktoren.

Analyse:

Schritt 5: Beteiligung und Bedarf erkennen

- Prüfen Sie, welche Erkenntnisse zur Gesundheit und Sicherheit in Ihrem Betrieb bereits vorliegen und wo Sie noch Lücken haben, die Sie schließen möchten.
- Nutzen Sie bei der Analyse verschiedene Daten- und Informationsquellen, um ein umfassendes Bild der Ist-Situation zu generieren.
- Knüpfen Sie an die Erkenntnisse aus der Gefährdungsbeurteilung an, oder starten Sie mit einer Beurteilung der Arbeitsbedingungen und berücksichtigen Sie dabei auch die psychische Belastung bei der Arbeit.

- Starten Sie beispielsweise mit einer Beschäftigtenbefragung, einem kurzen anonymen Fragebogen oder fragen Sie in Teamrunden, um Bedarfe und Interessen zu erfassen. Schaffen Sie erste Möglichkeiten zur Mitarbeit, z. B. in Workshops oder Feedbackrunden. Beteiligungsorientierte Verfahren dauern meistens etwas länger, liefern allerdings passgenaue Lösungen und werden besser angenommen.
- Überlegen Sie, wer sich als Multiplikatorin oder Multiplikator eignet.

Maßnahmenplanung:

Schritt 6: Klein anfangen, aber strategisch und verknüpft denken

- Wählen Sie eine erste, überschaubare, bedarfsgerechte Maßnahme, beispielsweise ein Gesundheitsthema mit schnell erlebbarem Nutzen, beispielsweise eine Ergonomie-Beratung oder kleine Kommunikations- oder Entspannungsübungen im gesamten Team für breitere Erfolge.
- Denken Sie nicht isoliert, sondern verknüpfen Sie Gesundheitsthemen mit der Gestaltung anderer Attraktivitätsfaktoren:
 - Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung: Gesunde und sichere Arbeitsbedingungen zu schaffen ist das inhärente Ziel von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes. Durch eine Gefährdungsbeurteilung können auch motivationsförderliche Arbeitsgestaltungsmerkmale wie Autonomie, Komplexität und Workload beeinflusst werden.
 - Team und soziales Miteinander: Machen Sie Arbeitsschutzschulungen zu einer Teamentwicklung, mit Metaphern wie: „wir sichern uns gegenseitig“ oder in Form eines Detektivspiels. Sprechen Sie auch regelmäßig im Team über Prozesse, die Stress auslösen und wie sie sie besser gestalten können.
 - Führung: Nehmen Sie Aspekte der gesunden Führung konsequent in die Führungskräfteauswahl und -entwicklung auf und bieten Sie Leitfäden für Mitarbeitendengespräche.
 - Unternehmenswerte: Die Werte, die Sie leben wollen, sollten konsequent in sichtbare Verhaltensweisen übersetzt werden, damit alle darunter das gleiche verstehen.

Evaluation:

Schritt 7: Maßnahmen evaluieren und weiterentwickeln

- Schauen Sie auf Ihre gesetzten Ziele: Wo stehen Sie? Was ist noch offen? Welches Thema wollen Sie als nächstes angehen?
- Schauen Sie auch auf Strukturen, Prozess und Ergebnisse. Am besten mit (Teilen) Ihrer Belegschaft: Welche Rahmenbedingungen waren förderlich, welche hinderlich? Was lief gut? Was waren Erfolgsfaktoren? Was können wir nächstes Mal besser machen?

Gesunde und sichere Arbeit gestalten – Modelle guter Praxis

Ein Baustein der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes und der Arbeitgeberattraktivität waren Interviews mit Best-Practice Betrieben. Also Betriebe, die sich schon länger auf den Weg gemacht haben, ihr Angebot zu systematisieren und dies konsequent verfolgen.

In dieser iga.Arbeitshilfe sind Ausschnitte dieser Interviews mit unterschiedlichen praktischen Beispielen zusammengefasst. Die interviewten Betriebe unterschieden sich in Größe, Branche und Fortschritt im Aufbau und Umsetzung systematischer BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen. Hier finden Sie eine Übersicht mit jeweiliger Schwerpunktsetzung der berichteten Beispiele:



Die **Handwerkskammer Dresden** mit etwa 200 Beschäftigten ist die zentrale Interessenvertretung des Handwerks in Ostsachsen. Zur Handwerkskammer Dresden zählt auch njumii – das Bildungszentrum des Handwerks. Erfahren Sie, wie die Handwerkskammer aktuell ein systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement aufbaut und welche wichtigen Schritte sie dabei für sich identifiziert hat.

Zum Interview



Der **Eigenbetrieb leben&wohnen (ELW)** zählt rund 1100 Beschäftigte und ist das kommunale Sozialunternehmen der Landeshauptstadt Stuttgart, u.a. mit Dienstleistungen der stationären und ambulanten Pflege. Erfahren Sie, wie der Betrieb über einen Strategieprozess und Pilotbereiche sein Betriebliches Gesundheitsmanagement neu denkt, welche Herausforderungen auftreten und wie diese angegangen werden.

Zum Interview



Der Handwerksbetrieb **Mahler – Stahl-, Metall- und Maschinenbau** ist ein Familienunternehmen mit rund 12 Mitarbeitenden. Erfahren Sie, wie der Handwerksbetrieb ein umfassendes, systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement aufgebaut hat und welche Rolle dabei der kurze Draht zu den Mitarbeitenden spielt.

Zum Interview



Die **Mercedes-Benz Group AG** mit Hauptsitz in Stuttgart zählt zu den weltweit führenden Automobilherstellern. Das Unternehmen beschäftigt ca. 175.000 Mitarbeitende. Erfahren Sie, wie der Automobilhersteller Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz strategisch verankert und in der Praxis umsetzt, unter anderem am Beispiel von niedrigschwelligen Angeboten für Beschäftigte der hauseigenen Gastronomie.

[Zum Interview](#)



Palstring GmbH & Co. KG ist ein Familienunternehmen mit rund 70 Mitarbeitenden im Münsterland. Erfahren Sie, wie der Handwerksbetrieb Gesundheit und Sicherheit als Teil seiner Unternehmenskultur versteht und diese Haltung strategisch zur Personalgewinnung und zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft nutzt.

[Zum Interview](#)



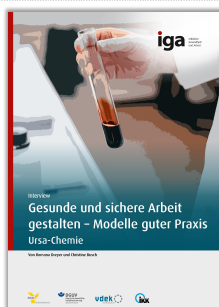
Schaefer Kalk GmbH & Co. KG ist ein Familienunternehmen mit Firmensitz in Diez und weltweit rund 671 Beschäftigten. Erfahren Sie, wie der Kalkhersteller und -lieferant seinen Kulturwandel durch eine stärkere Einbindung von Beschäftigten und Führungskräften vorantreibt.

[Zum Interview](#)



Die **Universität Stuttgart** ist eine führende technisch-orientierte Universität in Deutschland mit rund 5.500 Beschäftigten. Erfahren Sie, wie die Universität verschiedene Beschäftigtengruppen erreicht und ihr Betriebliches Gesundheitsmanagement stetig weiterentwickelt.

[Zum Interview](#)



Die **Ursa-Chemie GmbH** ist ein Chemieunternehmen mit rund 68 Beschäftigten. Erfahren Sie, wie der Betrieb Arbeitsschutz im Team mit verschiedenen Aktionen lebt und Gesundheit als Teil seiner Unternehmenskultur versteht.

[Zum Interview](#)

Checklisten für Betriebe und Beratung

Der Schwerpunkt der Checklisten liegt auf der Umsetzung von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes. Zugleich werden unternehmensweite Themen wie Führung, Kommunikation, Personalentwicklung und Partizipation angesprochen, weil gute Prozesse hier schnittstellenübergreifend wirken und sich auf andere Bereiche übertragen lassen.

Ein Mehr an Maßnahmen ist dabei nicht automatisch besser. Unsere Auswertung im iga.Report 49 zeigt: Systematik, Passung und Qualität der Umsetzungsgestaltung zählen oft stärker auf die Arbeitgeberattraktivität ein als die reine Anzahl von Maßnahmen.

Die Checklisten dienen als Reflexionshilfe, um den Ist-Stand strukturiert zu erfassen. Sie können damit:

1. Ihr bestehendes Angebot analysieren und reflektieren, welche weiteren Maßnahmen sinnvoll sein könnten.
2. die Qualität der Umsetzung bewerten und Ansatzpunkte für die Verbesserung der Gestaltung identifizieren.

Wie systematisch ist Ihr Angebot?

Ein systematisches Angebot an Maßnahmen basiert auf Analyseergebnissen und ist geplant, strukturiert, abgestimmt sowie langfristig angelegt. Es sollte auf mehreren Organisationsebenen verankert sein und Verhaltens- und Verhältnisprävention verbinden (siehe [Systematisches Angebot der BGF und des Arbeitsschutzes](#)).

Organisationsebenen:



Welche Arten von Angeboten haben Sie?

An die Systematik der Organisationsebenen knüpft die folgende Checkliste an: Sie umfasst elf Angebotskategorien auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen und für unterschiedliche Zielgruppen, die im iga.Report 49 abgefragt wurden. Zu jeder Kategorie finden Sie Beispiele zur praktischen Umsetzung. Diese unterstützen Sie dabei zu prüfen, welche Angebote bereits bestehen und wo Potenziale oder Bedarfe für neue Maßnahmen in Ihrem Unternehmen liegen. Die Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wichtig ist, dass die Angebote zum eigenen Betrieb passen.

Sie können ankreuzen und ergänzen:

1. Ja, solch ein Angebot bzw. eine Maßnahme ist vorhanden.
2. Potenzial: Das wäre für unseren Betrieb interessant und möchten wir für uns prüfen.
3. Ergänzen Sie eigene Beispiele aus Ihrem Betrieb und was Sie darüber hinaus noch machen.

Checkliste: 11 Angebotskategorien der BGF und des Arbeitsschutzes

(1) Strukturen und Ressourcen für gesunde und sichere Arbeit

Beispiele	Ja	Potenzial
Gemeinsames Gesundheitsverständnis im Betrieb z. B. in betrieblichen Vereinbarungen oder Leitlinien verankert	☐	☐
Ressourcen für Gesundheit und Sicherheit (z. B. Zeit, Geld, Personen)	☐	☐
Ziele für Gesundheit	☐	☐
Arbeitsgruppen bzw. Steuerungsgremium für Gesundheit und Sicherheit (z. B. Gesundheitszirkel, Arbeitsschutzausschuss (ASA))	☐	☐
Ansprechpersonen für Gesundheit und Sicherheit	☐	☐
Vorschlagswesens zur Verbesserung gesunder und sicherer Arbeitsgestaltung	☐	☐
Weitere Beispiele aus Ihrem Unternehmen:	☐ ☐	☐ ☐

(2) Gestaltung gesundheitsförderlicher und sicherer Arbeitsplätze (Schwerpunkt: körperliche Entlastung)

Beispiele	Ja	Potenzial
Regelmäßige Gefährdungsbeurteilung unter Berücksichtigung aller relevanter Gefährdungsfaktoren ¹	☐	☐
Sichere angenehme, gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung (z. B. Belüftung, Tageslicht, Lärmschutz, Einsatz von Schutzeinrichtungen)	☐	☐
Sichere und ergonomische Arbeitsmittel (z. B. höhenverstellbare Schreibtische, Hilfsmittel beim Heben und Tragen, persönliche Schutzausrüstung, regelmäßige Wartung von Maschinen)	☐	☐
Weitere Beispiele aus Ihrem Unternehmen:	☐ ☐	☐ ☐

¹ u.a. mechanische, elektrische, thermische Gefährdungen, Gefahr- und Biostoffe, Gefährdungen durch Arbeitsumgebungsbedingungen, physische Belastung, psychische Belastung. Siehe hierzu auch M. Kittelmann, L. Adolph, A. Michel, R. Packroff, M. Schütte & S. Sommer (Hrsg.) (2023). Handbuch Gefährdungsbeurteilung. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

(3) Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitstätigkeiten und -bedingungen (Schwerpunkt: Reduzierung der Gefährdung durch psychische Belastung)

Beispiele	Ja	Potenzial
Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung ²	☐	☐
Arbeitsinhalte/-aufgaben, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, sozialen Beziehungen bei der Arbeit, Arbeitsumgebungsbedingungen sowie die verwendeten Arbeitsmittel sind so gestaltet, dass Gefährdungen durch psychische Belastung vermieden werden, z. B. durch ...	☐	☐
...Sicherstellung störungsfreier Arbeitsabläufe	☐	☐
...Klare Regelungen zu Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten	☐	☐
...Förderung eines guten Informationsflusses	☐	☐
...Bereitstellung funktionaler Arbeitsmittel	☐	☐
...Klare Regelungen zu Erreichbarkeit und Arbeitszeit	☐	☐
...Unterstützung durch Führungskräfte / Team	☐	☐
...Schulungen bei Einführung neuer Technik	☐	☐
Weitere Beispiele aus Ihrem Unternehmen:	☐ ☐	☐ ☐

² Siehe hierzu auch GDA-Arbeitsprogramm Psyche (Hrsg.) (2022). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung - Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis.

(4) Gesprächsangebote nach krankheitsbedingtem Ausfall

Beispiele	Ja	Potenzial
Angebote für Rückkehr- bzw. Wiedereingliederungsgespräche nach längeren oder wiederholten Krankheitsphasen	☐	☐
Gemeinsam erarbeitete Maßnahmen zur Entlastung und Reduzierung von Gefährdungen	☐	☐
Weitere Beispiele aus Ihrem Unternehmen:	☐ ☐	☐ ☐

(5) Gesunde Verpflegung und Pausenraum

Beispiele	Ja	Potenzial
Zugang zu gesundem Essen in der Betriebskantine oder durch Essensangebote	☐	☐
Pausenraum mit angenehmer Atmosphäre zur für Selbstversorgung	☐	☐
Weitere Beispiele aus Ihrem Unternehmen:	☐ ☐	☐ ☐

(6) Maßnahmen für Führungskräfte

Beispiele	Ja	Potenzial
Schulungen und Trainings zu gesundheitsgerechtem Führen	☐	☐
Unterstützung bei der Vorbildfunktion im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	☐	☐
Gesundheit ist als Führungsaufgabe definiert und in Führungsleitlinien verankert	☐	☐
Weitere Beispiele aus Ihrem Unternehmen:	☐ ☐	☐ ☐

(7) Team-Maßnahmen

Beispiele	Ja	Potenzial
Teamentwicklungsmaßnahmen (z. B. zur Förderung von Zusammenarbeit, Wertschätzung und Unterstützung im Team)	☐	☐
Regelmäßige Reflexion in Teamrunden zu Gesundheits- und Arbeitsschutzthemen	☐	☐
Regelmäßige Unterweisungen der Mitarbeitenden zu sicherer und gesunder Arbeit	☐	☐
Weitere Beispiele aus Ihrem Unternehmen:	☐ ☐	☐ ☐

(8) Vorsorge im Betrieb

Beispiele	Ja	Potenzial
Regelmäßige arbeitsmedizinische Vorsorge	☐	☐
Angebote wie Gesundheitstage mit Gesundheits-Checks (z. B. Blutdruck, Cholesterin, Blutzucker, Rücken- oder Stresstests)	☐	☐
Weitere Beispiele aus Ihrem Unternehmen:	☐ ☐	☐ ☐

(9) Betriebssport und Kooperationen

Beispiele	Ja	Potenzial
Betriebssportgruppen (z. B. Laufgruppe, Fußball, Yoga) oder Kooperationen mit Fitnessstudios oder Sportvereinen	☐	☐
Weitere Beispiele aus Ihrem Unternehmen:	☐ ☐	☐ ☐

(10) Coaching und Beratung

Beispiele	Ja	Potenzial
Angebote für psychologische Beratung, Coaching oder individuelle Gesundheitsberatung	☐	☐
Weitere Beispiele aus Ihrem Unternehmen:	☐	☐
	☐	☐

(11) Gesundheitskurse, Vorträge, Workshops und Wettbewerbe

Beispiele	Ja	Potenzial
Kurse und Workshops zu Ernährung, Bewegung, Stressbewältigung, Entspannung oder Suchtprävention	☐	☐
Wettbewerbe und Aktionen zur Gesundheitsförderung (z. B. Schritte-Challenges, Nichtraucher-Wettbewerbe)	☐	☐
Weitere Beispiele aus Ihrem Unternehmen:	☐	☐
	☐	☐

Ergebnisse aus dem iga.Report 49 (Befragung der Beschäftigten)

Wenn die befragten Beschäftigten angaben, dass viele verschiedenen Angebotskategorien der BGF und des Arbeitsschutzes bei ihnen im Betrieb vorhanden sind, wurde die Arbeitgeberattraktivität höher bewertet.

> iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-49

Was können Sie nun mit Ihrer Einschätzung machen?

1. Wenn eine Angebotskategorie nicht vorhanden ist:

- Überlegen Sie, ob diese Art von Angebotskategorie für Ihren Betrieb interessant oder sinnvoll wäre. Sprechen Sie dazu auch mit Ihrer Belegschaft.

2. Wenn Beispiele innerhalb einer Angebotskategorie nicht vorhanden sind:

- Überlegen Sie, ob diese Art von konkreter Umsetzung innerhalb einer Angebotskategorie für Ihren Betrieb interessant oder sinnvoll wäre. Sprechen Sie dazu auch mit Ihrer Belegschaft.

3. Wenn Sie schon viele Angebote zur Verbesserung des gesundheitsförderlichen Arbeits- und Lebensstils haben:

- Kategorien 8 bis 11: Wir empfehlen, unbedingt an den Angeboten auf organisationaler Ebene anzusetzen.
- Kategorien 1 bis 4: Die sichtbare, strukturelle Verankerung der Angebote hat sich in unseren und auch anderen Untersuchungen als stärker mit der Arbeitgeberattraktivität assoziiert ergeben.
- Nutzen Sie die Beratung durch externe Fachkräfte (der Krankenkasse oder des Unfallversicherungsträgers), um an den Strukturen für gesunde und sichere Arbeit zu arbeiten.

4. Wenn Sie nur wenige verschiedene Angebote anbieten können oder möchten:

- Prüfen Sie, ob Sie Themen der Gesundheitsförderung oder des Arbeitsschutzes, wie beispielsweise die Besprechung hinderlicher Teamprozesse, in Maßnahmen integrieren können, die bei Ihnen sowieso schon stattfinden (Teamsitzungen oder KVP-Prozesse um Gesundheitsthemen erweitern).
- Schauen Sie im nächsten Schritt ([Wie gestalten Sie die Umsetzung?](#)), ob Sie an der Qualität der Umsetzungsgestaltung etwas verbessern möchten. Denn: Auch wenig verschiedene Angebote, die gut umgesetzt sind, hängen fast genauso stark wie ein sehr breites, systematisches Angebot mit der Arbeitgeberattraktivität zusammen.

Wie gestalten Sie die Umsetzung?

Die Qualität der Umsetzungsgestaltung stellt eine zentrale Einflussgröße für die Wirksamkeit von BGF-Maßnahmen dar (z. B. Roodbari et al., 2022; Busch & Dreyer, 2024, 2025). Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse des iga.Reports 49 zur Qualität der Umsetzungsgestaltung von Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes durchweg bedeutsame Zusammenhänge mit der Arbeitgeberattraktivität. Die Qualität der Umsetzungsgestaltung bemisst sich nach:

1. der **Kommunikation und Information** der Steuergruppe zu allen Beteiligten (rechtzeitiger und ausreichender sowie stets zugänglicher Erhalt von Informationen über die Maßnahmen),
2. der **Partizipation der Beschäftigten** (Möglichkeiten zur Beteiligung am Prozess der Umsetzung und bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Maßnahmen),
3. der **Unterstützung** durch Führungskräfte und externe Fachkräfte:
 - a. Unterstützung der Geschäftsführung und Unterstützung durch mittleres Management und direkte Führungskräfte sowie
 - b. Unterstützung durch externe Beratende, zum Beispiel Beratende der Krankenkassen oder Unfallversicherungsträger, Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen.

Was verstehen wir unter Maßnahmen?

Unter *Maßnahmen* können alle Aktivitäten verstanden werden, die im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF), des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) oder des Arbeitsschutzes durchgeführt werden. Dazu zählen u. a.:

- die Einrichtung eines Steuerungskreises für das BGM,
- die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung, welche auch die psychische Belastung berücksichtigt (z. B. als Mitarbeitendenbefragung, Analyseworkshops, Begehungen oder Beobachtungsinterview),
- die Beschaffung individuell angepasster Persönlicher Schutzausrüstung (PSA),
- regelmäßige (medizinische) Vorsorgeangebote
- die Schulung von Führungskräften zu gesundheitsorientiertem Führen,
- die Durchführung von Gesundheitstagen zur Sensibilisierung der Belegschaft für einen gesundheitsgerechten Arbeits- und Lebensstil sowie
- die Organisation von Workshops zur Sensibilisierung und zum Aufbau von Gesundheitskompetenz (z. B. zu Stressbewältigung und Ressourcenstärkung, gesundheitsförderlicher Ernährungsweise, Bewegung oder Suchtgefahren).

Checkliste: Umsetzungsgestaltung

(1) Information & Kommunikation

	Nein	Etwas	Ja
Beschäftigte werden <u>rechtzeitig</u> über geplante Maßnahmen informiert. ³	☐	☐	☐
Beschäftigte werden <u>ausreichend</u> über Inhalte und Zweck der geplanten Maßnahmen informiert.	☐	☐	☐
Wichtige Informationen über die Maßnahmen sind <u>stets leicht zugänglich</u> .	☐	☐	☐

Ideen, um rechtzeitige, umfassende und leicht zugängliche Information sicherzustellen:

- **Aushänge oder Plakate** an zentralen Orten im Betrieb.
- **Kalendereinträge mit Hinweisen**, Erinnerungen und Links zu weiterführenden Informationen.
- **Beiträge im Intranet** oder auf **digitalen schwarzen Brettern**.
- Regelmäßige **Newsletter** (digital oder Print) mit anstehenden Terminen und Ergebnissen.
- **Einrichtung eines Gesundheitskanals** bei MS Teams, Slack oder einem anderen, im Betrieb verwendeten, digitalen Kommunikationsmedium.
- **Kurze Video- oder Audioclips** (z. B. durch Führungskräfte), die Informationen persönlich und niedrigschwellig vermitteln.
- KI nutzen, um Übersetzungen in unterschiedlichen Sprachen anzubieten.

³ Der Fragebogen ist wissenschaftlich entwickelt und validiert (Busch & Dreyer, 2024, 2025).

(2) Partizipation

	Nein	Etwas	Ja
Beschäftigte können sich <u>ausreichend</u> an der <u>Umsetzung</u> der Maßnahme <u>beteiligen</u> . ⁴	☐	☐	☐
Es ist möglich, mit Vorschlägen und Ideen einen <u>Beitrag</u> zur <u>Umsetzung</u> der Maßnahme zu <u>leisten</u> .	☐	☐	☐
Beschäftigte haben <u>Einfluss auf die Inhalte</u> der Maßnahme.	☐	☐	☐

Ideen, um die Beteiligung der Beschäftigten am Prozess und an Inhalten zu erhöhen:

- **Beschäftigtenbefragungen** oder Nutzung eines strukturierten **Vorschlagswesens** zur Erhebung von Themen und Schwerpunkten.
- Schaffung von Möglichkeiten, Auffälligkeiten in Bezug auf die Gesundheit und Sicherheit im Betrieb direkt in **Teammeetings** zu adressieren oder **anonym über ein Meldesystem** einzureichen.
- **Verteilung von Verantwortung** auf mehrere Schultern (z. B. rotierendes Verfahren, welches Team Themen einbringen kann oder etwas mitorganisiert).
- Einführung eines **Innovations- oder Recognition Awards** für gesundheits- oder sicherheitsbezogene Ideen und Projekte.
- **Angebot hybrider Teilnahmeoptionen** (Präsenz und Online) sowie die Bereitstellung von Aufzeichnungen, um flexible Beteiligung zu ermöglichen.
- Organisation von **Workshops oder Fokusgruppen** mit Beschäftigten zur inhaltlichen Mitgestaltung neuer Maßnahmen.

⁴ Der Fragebogen ist wissenschaftlich entwickelt und validiert (Busch & Dreyer, 2024, 2025).

(3) Unterstützung durch Führungskräfte und externe Fachkräfte

	Nein	Etwas	Ja
Die <u>Geschäftsführung</u> stellt die notwendigen Ressourcen (z. B. Zeit, Geld, Personen) für die Umsetzung der Maßnahmen zur Verfügung. ⁵	☐	☐	☐
Die <u>Abteilungsleitung</u> bzw. mittlere Führungsebenen unterstreichen die Bedeutsamkeit der Maßnahmen.	☐	☐	☐
Die <u>direkten Führungskräfte</u> ermutigen zur Teilnahme an den Maßnahmen.	☐	☐	☐
<u>Externe Beratende</u> (z. B. Trainer und Trainerinnen, Krankenkasse oder Unfallversicherungsträger) unterstützen die Umsetzung der Maßnahmen.	☐	☐	☐

Ideen, um Rahmenbedingungen für Unterstützung durch die Geschäftsleitung und Führungskräfte zu gewährleisten (strukturell und kompetenzbezogen)

- **Statement der Unternehmensleitung**, Gesundheit als Führungsaufgabe zu definieren.
- Verankerung von BGF-/BGM-Aufgaben in **Zielvereinbarungen** und **Führungsleitlinien**.
- **Bereitstellung von Zeitressourcen** für Führungskräfte, um Gesundheitsförderungs- und Arbeitsschutzthemen aktiv begleiten zu können.
- **Angebot gezielter Schulungen zur gesunden Führung**, Kommunikation und Konfliktlösung.
- Einrichtung von **Peer-Learning-Formaten** (z. B. kollegiale Fallberatungen zwischen Führungskräften).
- Regelmäßige **Feedback- und Reflexionsrunden mit Führungskräften** zu Erfahrungen, Hindernissen und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzungsgestaltung.

⁵ Der Fragebogen ist wissenschaftlich entwickelt und validiert (Busch & Dreyer, 2024, 2025).

Literaturhinweise

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 (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2024* (S. 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. *Zeitschrift: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*. <https://doi.org/10.1007/s11612-025-00828-x>

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. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1438536>

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Work-place resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>

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>

Herausgegeben von
Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)
© BKK DV, DGUV, vdek, IKK

Weitere Informationen unter
<https://www.iga-info.de/impressum>

Mehr Informationen
zum Thema Gesundes Arbeiten unter
www.iga-info.de

Bild: Adobe Stock, sorapop
Stand: August 2026
.....