iga Initiative Gesundheit und Arbeit

iga.Fakten 13



Gesunde, sichere Arbeit und Arbeitgeberattraktivität

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

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

BKK Dachverband · DGUV Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung Spitzenverband · vdek Die Ersatzkassen · IKK

Perspektiven der Arbeitgeberattraktivität

Arbeitgeberattraktivität ist ein wichtiger Faktor für Organisationen, Personal an sich zu binden. Wenn viele Beschäftigte ein Unternehmen freiwillig und ungeplant verlassen, dann ist das für diese Arbeitgeber teuer. Die **direkten Kosten** für die Wiederbesetzung einer Stelle, einschließlich Recruiting und Einarbeitung, liegen Schätzungen zufolge zwischen 50 und 200 Prozent des jeweiligen Jahresgehalts (Allen et al., 2010; Climek et al., 2022).

Zusätzlich fallen erhebliche **indirekte Kosten** an, etwa durch Arbeitsunterbrechungen, den Verlust von Erfahrungswissen, sinkende Servicequalität sowie „Ansteckungseffekte", bei denen weitere Kündigungen wahrscheinlicher werden (Hom et al., 2017; Felps et al., 2009).

Angesichts dieser Kosten und Produktivitätseinbußen, die sich durch den anhaltenden Mangel an Arbeits- und Fachkräften in Deutschland weiter verschärfen, wird es immer wichtiger, Faktoren zu identifizieren, die Beschäftigte langfristig an ihr Unternehmen binden (Krill, 2011).

Zufriedene Beschäftigte bleiben länger

Wie Beschäftigte ihre Arbeitgeber wahrnehmen

Arbeitgeberattraktivität beschreibt, wie positiv eine Organisation sowohl von ihrer eigenen Belegschaft als auch von potenziellen neuen Beschäftigten wahrgenommen wird. Diese positive Bewertung hat vielfältige Konsequenzen für eine Organisation und ihre Belegschaft. Bei einer hohen Arbeitgeberattraktivität sind die Beschäftigten produktiver, zufriedener, emotional stärker an die Organisation gebunden, fehlen weniger krankheitsbedingt und kündigen auch seltener. Außerdem betreiben sie aktiv „Mundpropaganda", indem sie ihren Arbeitgeber weiterempfehlen und qualifizierte neue Beschäftigte anwerben (Dassler et al., 2022).

Dreyer und Busch (2026b) nutzten für ihre Studie fünf messbare Anzeichen, sog. Indikatoren, für die Arbeitgeberattraktivität: 1. die Arbeitgeberattraktivität selbst, 2. die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance, 3. die persönliche Bindung an die Organisation, 4. die Arbeitszufriedenheit insgesamt und 5. die Absicht, den Job zu wechseln.

Wechselabsicht, Arbeitgeberattraktivität und tatsächlicher Weggang



Die Studie von Dreyer und Busch (2026b) im Auftrag von iga basiert auf den Antworten derselben Personen zu zwei Befragungszeitpunkten im Abstand von zwölf Monaten. Dadurch lässt sich prüfen, ob die Wechselabsicht und die Arbeitgeberattraktivität zum ersten Zeitpunkt den späteren tatsächlichen Weggang vorhersagen können.

Insgesamt ist die Wechselabsicht gering: Die meisten Befragten denken nicht daran, ihren Arbeitgeber zu wechseln. Äußerten sie jedoch eine Wechselabsicht, war die tatsächliche Wechselquote mit 14,4 Prozent fast dreimal so hoch als bei Beschäftigten mit geringer Wechselabsicht (4,9 %). Gleichzeitig wird eine große Lücke zwischen Absicht und Verhalten sichtbar: trotz geäußerter Wechselabsicht blieben 85,6 Prozent beim aktuellen Arbeitgeber.

Ein ähnliches Muster zeigt sich bei der Arbeitgeberattraktivität: Beschäftigte, die ihre Organisation zum ersten Befragungszeitpunkt als weniger attraktiv bewerteten, wechselten mit 11,8 Prozent deutlich häufiger als jene, die ihre Organisation als sehr attraktiv bewerteten (2,5 %).



Abbildung 1: Mittelwerte der fünf Indikatoren für Arbeitgeberattraktivität

Dabei bedeuten niedrige Mittelwerte (1) eine geringe Ausprägung und hohe Mittelwerte (5 bzw. 6) eine starke Ausprägung. Die Beschäftigten bewerteten ihre Arbeitgeber anhand dieser fünf Indikatoren zu beiden Befragungszeitpunkten gleichbleibend hoch; die Attraktivität der bewerteten Arbeitgeber hat sich im Jahresverlauf also nicht verschlechtert (siehe Abbildung 1). Das ist angesichts von Dauerkrisen und wirtschaftlicher Unsicherheit ein positives Signal. Gleichzeitig zeigt diese Stabilität aber auch: Wenn man die Bewertungen spürbar steigern will, braucht es gezielte, für Beschäftigte erlebbare Veränderungen.

Zum zweiten Befragungszeitpunkt wurden bei einzelnen Gruppen interessante Unterschiede in den Bewertungen sichtbar.

Führungsposition: Führungskräfte bewerteten alle fünf Indikatoren deutlich besser. Im Vergleich zu Beschäftigten ohne Führungsaufgaben sind sie insgesamt zufriedener, fühlen sich dem Unternehmen stärker verbunden und halten ihren Arbeitgeber für attraktiver.

Arbeiten im Homeoffice: Ein Homeoffice-Anteil von über 10 Prozent geht mit einer höheren Arbeitszufriedenheit einher.

Alter: Altersunterschiede zeigen sich vor allem bei der Wechselabsicht und der Work-Life-Balance. Jüngere Beschäftigte (Altersgruppen: 16 bis 25 Jahre und 26 bis 35 Jahre) denken häufiger über einen Jobwechsel nach als ältere Beschäftigte (46 bis 55 Jahre und 56 bis 67 Jahre). Zudem berichten Personen im Alter von 26 bis 45 Jahren von einer schlechteren Work-Life-Balance als Beschäftigte ab 56 Jahren.

Geschlecht: Männer und Frauen unterscheiden sich kaum in ihren Bewertungen. Lediglich die Arbeitszufriedenheit fällt bei Männern im Schnitt etwas höher aus.

Tätigkeitsschwerpunkt: Im Handwerk fallen die Werte insgesamt am positivsten aus: Die Beschäftigten sind zufriedener und denken seltener über einen Jobwechsel nach als in den Bereichen Produktion, Büro/Verwaltung oder Interaktionsarbeit. Statistisch bedeutsame Unterschiede zwischen den Gruppen werden jedoch nur bei zwei Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität sichtbar: der Wechselabsicht und der Work-Life-Balance. So haben Beschäftigte in den Bereichen Interaktionsarbeit oder Büro/Verwaltung im Schnitt eine höhere Wechselabsicht als Beschäftigte im Handwerk. Auch mit ihrer Work-Life-Balance sind Beschäftigte in der Interaktionsarbeit weniger zufrieden als Beschäftigte im Handwerk und im Büro- und Verwaltungsbereich.

Panelbefragung 2024/2025 – Das Studiendesign im Überblick

Die Online-Befragung von Dreyer und Busch (2026b) zu Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF), Arbeitsschutz und Arbeitgeberattraktivität fand zu zwei Befragungszeitpunkten – im Oktober 2024 und Oktober 2025 – über einen Panel-Anbieter statt.

Wer wurde befragt?

Befragt wurden sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Deutschland. An der Zweitbefragung im Jahr 2025 beteiligten sich 47 Prozent der Befragten aus der Erstbefragung 2024. In der Längsschnittanalyse konnten somit die Angaben von 860 Personen aus beiden Befragungen zusammengeführt und im Zeitverlauf verglichen werden. Im Tabellen- und Statistikband finden sich die Details und Erklärungen zur Stichprobe und zur Auswertung.

Die Teilnehmenden waren zur zweiten Befragung im Jahr 2025 im Durchschnitt 48 Jahre alt, knapp 49 Prozent waren weiblich. Rund 59 Prozent verfügten über ein mittleres, 29 Prozent über ein hohes Bildungsniveau. Sie arbeiteten im Schnitt 35,3 Stunden pro Woche. Der durchschnittliche Homeoffice-Anteil pro Woche lag bei 17 Prozent (68 % arbeiteten nie oder kaum im Homeoffice). Etwa 22 Prozent hatten eine Führungsposition. 55 Prozent arbeiteten in großen Unternehmen und 45 Prozent in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Tätigkeitsschwerpunkte der Befragten verteilten sich auf Handwerk (94 Personen), Produktion (67 Personen), Interaktionsarbeit (224 Personen; Tätigkeiten im direkten Umgang mit Menschen) und Büro/Verwaltung (475 Personen) (siehe Abbildung 2).

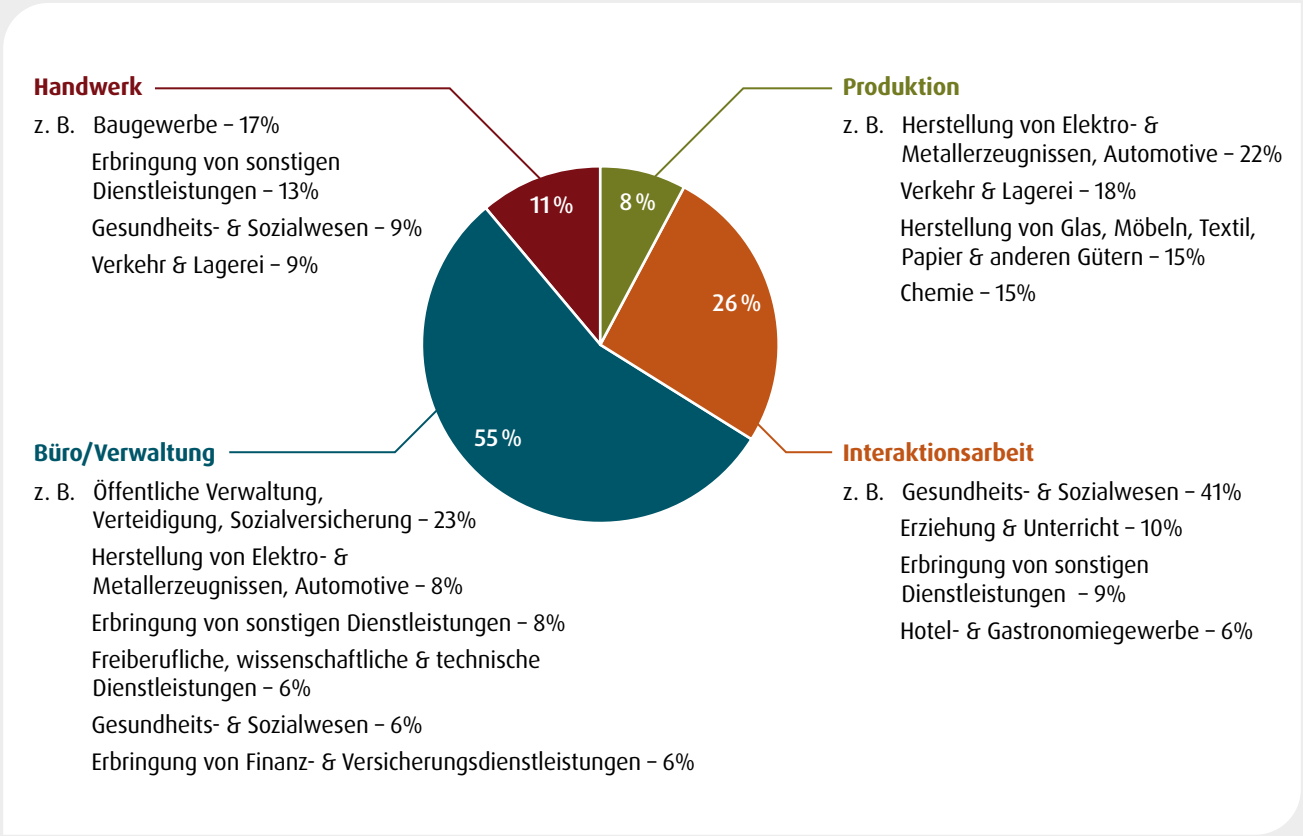


Abbildung 2: Tätigkeitsschwerpunkte (in Prozent) der Befragten und dazu die am häufigsten angegebenen Branchen



Was wurde abgefragt?

- Attraktivitätsfaktoren: Transaktionale, relationale und ideelle – ab Seite 6
- Angebote der BGF und des Arbeitsschutzes
- Qualität der Umsetzungsgestaltung (Information, Partizipation, Unterstützung durch Führungskräfte und Externe)
- Wahrnehmung der organisationalen Veränderungsbereitschaft (z. B. Angemessenheit von BGF- und Arbeitsschutzmaßnahmen für die eigene Organisation)
- Arbeitgeberattraktivität und Indikatoren wie emotionale Bindung an die Organisation, Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance und Wechselabsicht.

Wie wurde ausgewertet?

Es wurden Mittelwerte berechnet, Gruppen verglichen (z. B. nach Tätigkeitsschwerpunkt) und die Relevanz von Unterschieden geprüft. Zusätzlich kamen statistische Verfahren zum Einsatz, um Zusammenhänge im Zeitverlauf zu untersuchen und weitere Einflussfaktoren zu berücksichtigen, etwa ob BGF- und Arbeitsschutzangebote die Arbeitgeberattraktivität vorhersagen – und zwar auch über andere Attraktivitätsfaktoren wie das Gehalt hinaus.

PUBLIKATIONEN:

- Dreyer, R. & Busch, C. (2026a). *iga.Report 49. Gesunde, sichere Arbeit – ein Schlüssel für die Arbeitgeberattraktivität?* iga. https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-49
- *Dreyer, R. & Busch, C. (2026b). Ergebnisse der Zweitbefragung zum iga.Report 49. Gesunde, sichere Arbeit – ein Schlüssel für die Arbeitgeberattraktivität? 2. Tabellen- und Statistikband. iga.* https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-49#c6456

Zentrale Hebel der Arbeitgeberattraktivität

Wie attraktiv eine Organisation als Arbeitgeber wahrgenommen wird, hängt davon ab, was sie ihren Beschäftigten bietet. Dazu zählen verschiedene Angebote und Leistungen, die als **Attraktivitätsfaktoren** bezeichnet werden. Diese lassen sich in drei Kategorien einteilen:

1. **Transaktionale Faktoren** umfassen materielle und strukturelle Aspekte, z. B. Gehalt, Zusatzleistungen, Arbeitsbedingungen sowie Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten.
2. **Relationale Faktoren** beziehen sich auf das soziale und kulturelle Miteinander, z. B. Unternehmenskultur, Führung und soziale Interaktion.
3. **Ideelle Faktoren** betreffen die Werte und gesellschaftlichen Ziele einer Organisation, z. B. Nachhaltigkeitsstrategien oder soziales Engagement.



Die Forschung geht davon aus, dass Attraktivitätsfaktoren zusammenwirken. Den einen Hebel, mit dem „alles" besser wird, gibt es also nicht. Einige Faktoren sind aber wichtiger als andere. Tabelle 1 stellt die Top-5 Attraktivitätsfaktoren aus zwei großen Befragungen gegenüber, welche mit der Loyalität zum Arbeitgeber zusammenhängen. Die Studien machen das breite Spektrum potenziell relevanter Attraktivitätsfaktoren deutlich. In der Mercer-Studie (Bravery et al., 2024) mit Befragten aus 16 Branchen in 17 Ländern standen eher „harte" Faktoren im Vordergrund: zum Beispiel faires Gehalt, Jobsicherheit und Karrierechancen. In der GDI-Studie (Samochowiec et al., 2023) mit 1.000 Angestellten in der deutschsprachigen Schweiz sind dagegen „weiche" Faktoren zentral: zum Beispiel Wertepassung, Wertschätzung und offene Kommunikation (siehe auch iga.Report 49, S. 17). Die beiden Befragungen nutzten teils verschiedene Begriffe und Detailgrade. Zusammen mit der unterschiedlichen Herkunft der Befragten (weltweit vs. deutschsprachige Schweiz) könnte dies zu den Abweichungen bei den Attraktivitätsfaktoren beigetragen haben.

Tabelle 1: Top-5 Attraktivitätsfaktoren – Zwei Befragungen im Vergleich

Rang	Mercer-Studie 2024 Global Talent Trends 2024. Workforce 2.0	GDI-Studie 2023 Strategien im Umgang mit dem Arbeitskräftemangel
1	Job-Sicherheit	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

Die aktuelle Studie von Dreyer und Busch (2026b) betrachtete sowohl „harte" als auch „weiche" Attraktivitätsfaktoren, die auf Grundlage der nationalen und internationalen Forschung (u. a. Dassler et al., 2022) und einem deutschsprachigen Fragebogen von Lohaus und Rietz (2020) ausgewählt wurden. Beispielfragen lauteten „Meine Werte und meine Ziele stimmen sehr gut mit denen meines Arbeitgebers überein." (Werte, Corporate Social Responsibility und Image) oder „Meine Vorgesetzten unterstützen und fördern mich." (Führung und Personalpolitik). Die Einschätzung durch die Befragten erfolgte jeweils auf einer sechsstufigen Skala von 1 („trifft überhaupt nicht zu") bis 6 („trifft voll und ganz zu").

Im Mittelpunkt stand die Frage, ob Beschäftigte mit hoher gegenüber niedriger wahrgenommener Arbeitgeberattraktivität einzelne Attraktivitätsfaktoren wie Führung, Gehalt oder Teamarbeit unterschiedlich bewerten und welche Faktoren dabei besonders relevant sind. Das Ergebnis: Die beiden Gruppen unterscheiden sich in allen zehn Faktoren, aber nicht gleich stark. Abbildung 3 zeigt die zehn Faktoren im Vergleich, sortiert nach der Bedeutsamkeit für die Arbeitgeberattraktivität.

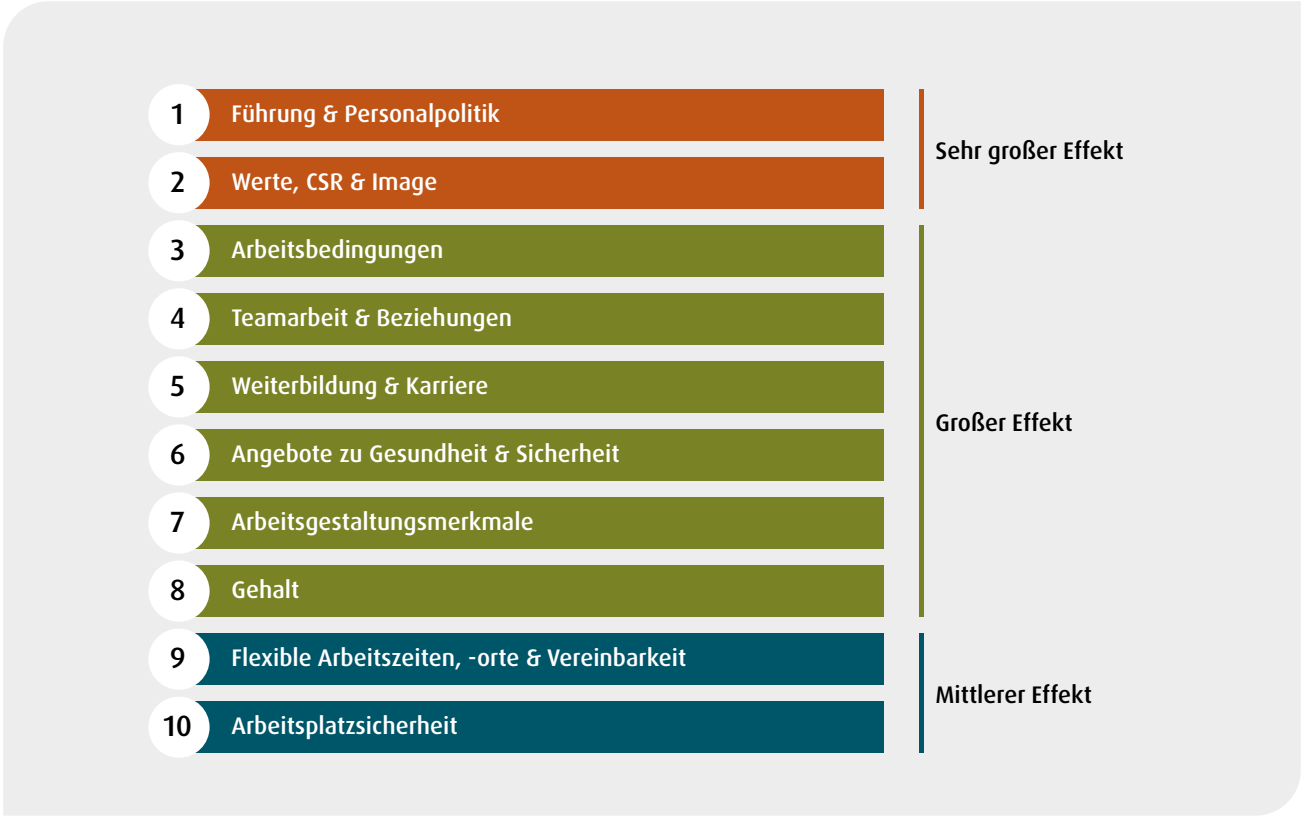


Abbildung 3: Welche 10 Faktoren einen Arbeitgeber attraktiv machen (nach Bedeutsamkeit geordnet, Quelle: Dreyer & Busch, 2026b, Tabelle 19)

Der Faktor **Führung und Personalpolitik** erweist sich als **der wichtigste Hebel**, der attraktive von weniger attraktiven Arbeitgebern trennt. Ebenfalls sehr stark wirkt der Faktor **Werte, Corporate Social Responsibility (CSR), Unternehmensimage.** Weitere Untersuchungen aus Deutschland bestätigen dieses Muster: Vor allem relationale Attraktivitätsfaktoren – wie Unternehmenskultur, Führung und soziale Unterstützung – haben für die Arbeitgeberattraktivität die höchste Relevanz (Cordes & Ruoff, 2022; Steckl et al., 2019).

Deutliche Unterschiede in der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität zeichnen sich außerdem bei den zentralen Aspekten des Arbeitsalltags ab. Dazu zählen Faktoren wie die vorhandenen **Arbeitsbedingungen** (z. B. Arbeitsmenge und Ausstattung) sowie **Teamarbeit und Beziehungen, Weiterbildung und Karriere** sowie **Angebote zum gesunden und sicheren Arbeiten.**

Als kleinerer, aber weiterhin bedeutsamer Hebel zeigt sich die **Arbeitsgestaltung** (z. B. Autonomie und Vielfältigkeit der Aufgaben). Ein **angemessenes Gehalt** spielt auch eine Rolle, ist jedoch nicht so entscheidend, wie es in manchen öffentlichen Diskussionen den Anschein weckt. Einen etwas schwächeren, aber dennoch bedeutsamen Effekt haben **Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort** sowie konkrete Angebote, die helfen **Berufs- und Privatleben** besser zu vereinbaren.

Die Arbeitsplatzsicherheit ist weniger entscheidend als in US-amerikanischen Studien, was vermutlich mit dem im Vergleich hohen Kündigungsschutz in Deutschland zusammenhängt.

Was gute Work-Life-Balance ausmacht

Work-Life-Balance ist viel diskutiert, gut erforscht und wird trotzdem oft missverstanden. Die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance ist ein wichtiger Indikator für Arbeitgeberattraktivität. Sie liegt vor, wenn eine Person das Gefühl hat, die Anforderungen aus Arbeit und Privatleben gut bewältigen zu können. Gemeint ist damit ein ausgewogenes Verhältnis der Belastungen aus verschiedenen Lebensbereichen.

Was Arbeitgeber hierbei konkret beeinflussen können, wird durch den Vergleich von Beschäftigten mit hoher und mit niedriger Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance sichtbar. Dabei wurden dieselben zehn Attraktivitätsfaktoren betrachtet wie zuvor (siehe Abbildung 3).

Die größten Unterschiede – und damit die wirksamsten Hebel – zeigen sich in drei Handlungsfeldern:



Platz 1 Arbeitsbedingungen: Eine gute Work-Life-Balance hängt am stärksten damit zusammen, ob Beschäftigte über eine passende Arbeitsausstattung verfügen und die Arbeitsmenge als bewältigbar empfinden.

Platz 2 Führung und Personalpolitik: Gute Führung bietet Orientierung und Unterstützung. Sie hilft Beschäftigten dabei, mit Belastungen umzugehen unterschiedliche Anforderungen besser zu vereinbaren.

Platz 3 Flexibilitäts- und Vereinbarkeitsangebote: Auch die Frage, wann und wo gearbeitet werden kann, spielt eine zentrale Rolle. Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind ein wesentlicher Treiber der Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance.

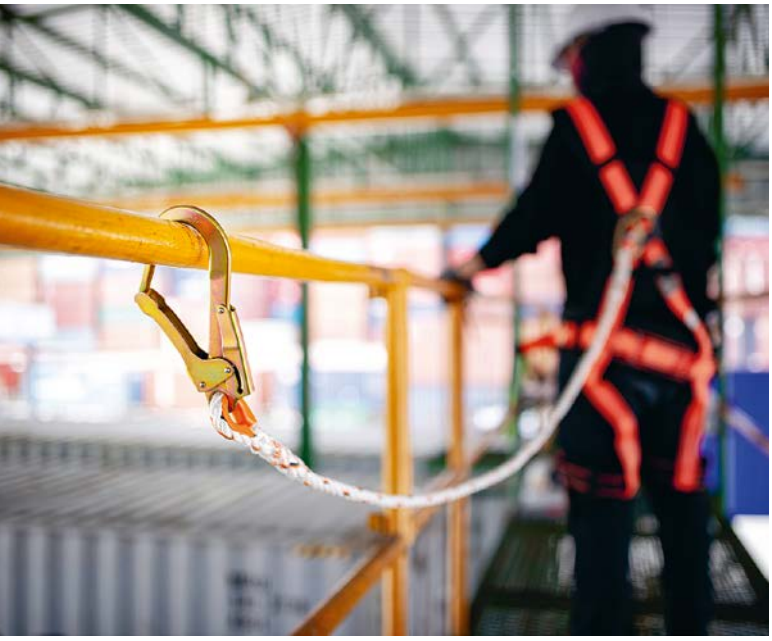


Fürsorge macht Arbeitgeber attraktiv

Gesunde und sichere Arbeit als Attraktivitätsfaktor

Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) und des Arbeitsschutzes verfügen über ein erhebliches Potenzial, die Arbeitgeberattraktivität zu stärken. Sie senden ein klares Signal an die Belegschaft, dass Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz ernst genommen werden und vermitteln zugleich Wertschätzung sowie organisationale Fürsorge gegenüber den Mitarbeitenden.

Internationale Studien wie Tanwar und Prasad (2017) oder Fehér und Reich (2020) weisen auf positive Zusammenhänge zwischen BGF und Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität hin – insbesondere dann, wenn Führungskräfte Maßnahmen aktiv unterstützen oder selbst daran teilnehmen (Eriksson & Dellve, 2020; Stein et al., 2021; Yao et al., 2021). Auch für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz weisen mehrere Studien positive Zusammenhänge mit Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität nach (z. B. Amponsah-Tawiah & Mensah, 2016; Haslam et al., 2016; Majdabadi et al., 2022; Tan et al., 2023). Ein systematisches Arbeitsschutzmanagement geht dabei sowohl mit höherer Arbeitszufriedenheit als auch mit einer stärkeren Bindung an das Unternehmen einher. Besonders ausgeprägt zeigen sich diese Zusammenhänge in Branchen, in denen Prävention traditionell eine höhere Bedeutung hat, etwa in der industriellen Produktion, dem Bergbau und der Baubranche (siehe „Ausgewähltes Praxisbeispiel aus den Interviews mit Betrieben“, S. 21).



Exkurs: Arbeitsschutz und Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) im Zusammenspiel

Der Arbeitsschutz ist gesetzlich verpflichtend und hat die Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie die menschengerechte Gestaltung der Arbeit zum Ziel. Die BGF ist ein freiwilliges Angebot des Arbeitsgebers 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 und Verhaltensweisen bei.

Dabei wird zwischen Verhaltens- und Verhältnisprävention unterschieden, die in Kombination besonders wirksam sind: Verhaltensprävention richtet sich auf das Verhalten einzelner Beschäftigter (z. B. durch Trainings, Unterweisungen, Sportkurse oder Coaching). Verhältnisprävention setzt dagegen bei Arbeitsbedingungen und Strukturen an (z. B. durch Arbeits- und Organisationsgestaltung, ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen oder Unfallmeldesysteme).

Struktur und Verfügbarkeit betrieblicher Angebote für Gesundheit und Sicherheit

Ein systematisches Angebot an Maßnahmen beruht auf einem systematischen Vorgehen, dass nicht zufällig und punktuell ist, sondern auf Analyseergebnissen aufbaut und geplant, strukturiert, aufeinander abgestimmt und langfristig ausgerichtet ist.

Von einem systematischen Angebot der BGF und des Arbeitsschutzes sprechen wir, wenn die Maßnahmen auf mehreren Ebenen der Organisation verankert sind und somit Verhältnis- und Verhaltensprävention miteinander verbinden. Orientierung bietet dabei das sogenannte IGLO-Modell von Day und Nielsen (2017), welches vier Ebenen unterscheidet:

1. **I für Individuum**
   Maßnahmen auf individueller Ebene zielen darauf ab, die Gesundheitskompetenz zu stärken etwa durch Gesundheitstage, Unterweisungen sowie Trainings zu Themen wie Rücken, Stress oder Ernährung.
2. **G für Gruppe/Team**
   Auf Teamebene stehen Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Fokus, beispielsweise durch Angebote der Teamentwicklung.
3. **L für Leitung/Führung**
   Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle für Gesundheit und Wohlbefinden. Seminare zum gesunden Führen können dazu beitragen, Wertschätzung und gesundheitsförderliches Führungsverhalten zu stärken.
4. **O für Organisation**
   Auf organisationaler Ebene setzen Maßnahmen an den strukturellen Rahmenbedingungen an, etwa durch den Abbau bürokratischer Belastungen im Rahmen von Gesundheitszirkeln.

Bislang fehlten jedoch umfassende, wiederholte Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen BGF, Arbeitsschutz und Arbeitgeberattraktivität. Grundlage einer solchen Analyse ist zunächst die Bestandsaufnahme der angebotenen Maßnahmen in der BGF und im Arbeitsschutz. Abbildung 4 zeigt, welche Maßnahmen aus Sicht der Beschäftigten tatsächlich von ihrem Arbeitgeber angeboten werden.

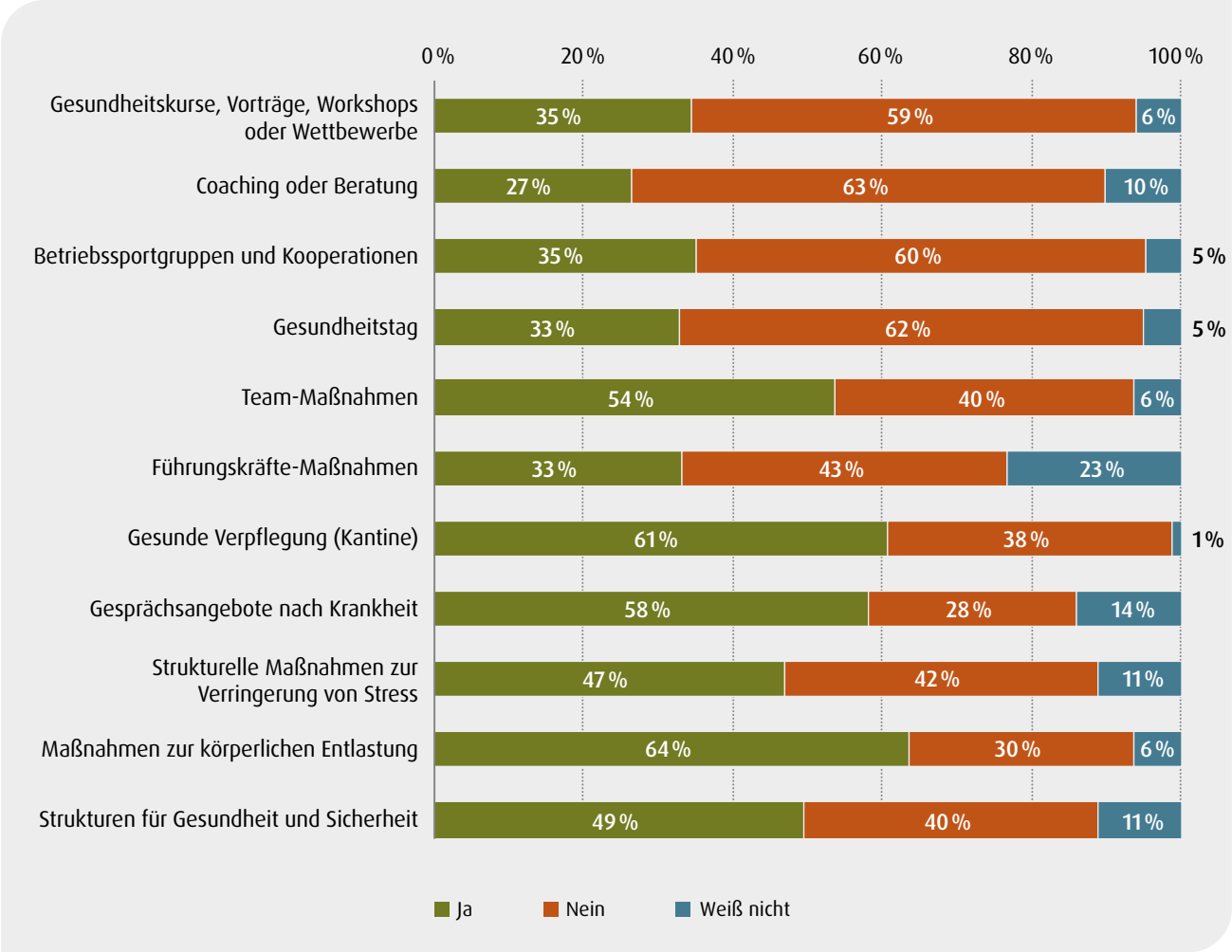


Abbildung 4: Verfügbarkeit von Angeboten der BGF und des Arbeitsschutzes aus Sicht der Beschäftigten (Quelle: Dreyer & Busch, 2026b, Tabelle 20)

Verhältnispräventive Angebote dominieren klar: Besonders häufig sind Maßnahmen zur körperlichen Entlastung sowie ein gesundes Verpflegungsangebot in Kantinen. Auch Gesprächsangebote nach Krankheit sowie gesundheits- und sicherheitsförderliche Strukturen sind in vielen Unternehmen bereits etabliert. Demgegenüber sind **verhaltenspräventive Angebote deutlich seltener** verbreitet: Hierzu gehören Maßnahmen, die das individuelle Gesundheitsverhalten der Beschäftigten fördern sollen – etwa Gesundheitskurse, Vorträge, Workshops oder Wettbewerbe.

Maßnahmen auf der Team-Ebene zur Förderung eines gesunden und sicheren Arbeitens sind in mehr als der Hälfte der Organisationen vorhanden. Weniger klar ist hingegen, ob gesundheitsbezogene Maßnahmen für Führungskräfte angeboten werden. Diese geringe Sichtbarkeit stellt ein ungenutztes Potenzial dar, da eine klare Kommunikation solcher Angebote – nach innen wie nach außen – die Arbeitgeberattraktivität steigern kann. Weitere Studien zeigen, dass Beschäftigte dann zufriedener mit ihrer Arbeit sind, wenn Führungskräfte gesundheitsorientiert handeln (Lutz et al., 2023) und BGF-Maßnahmen nach entsprechenden Trainings aktiv im Arbeitsalltag verankern (Eriksson & Dellve, 2020).

Insgesamt wird deutlich: Mit zunehmender Betriebsgröße steigt die Vielfalt der angebotenen Maßnahmen.

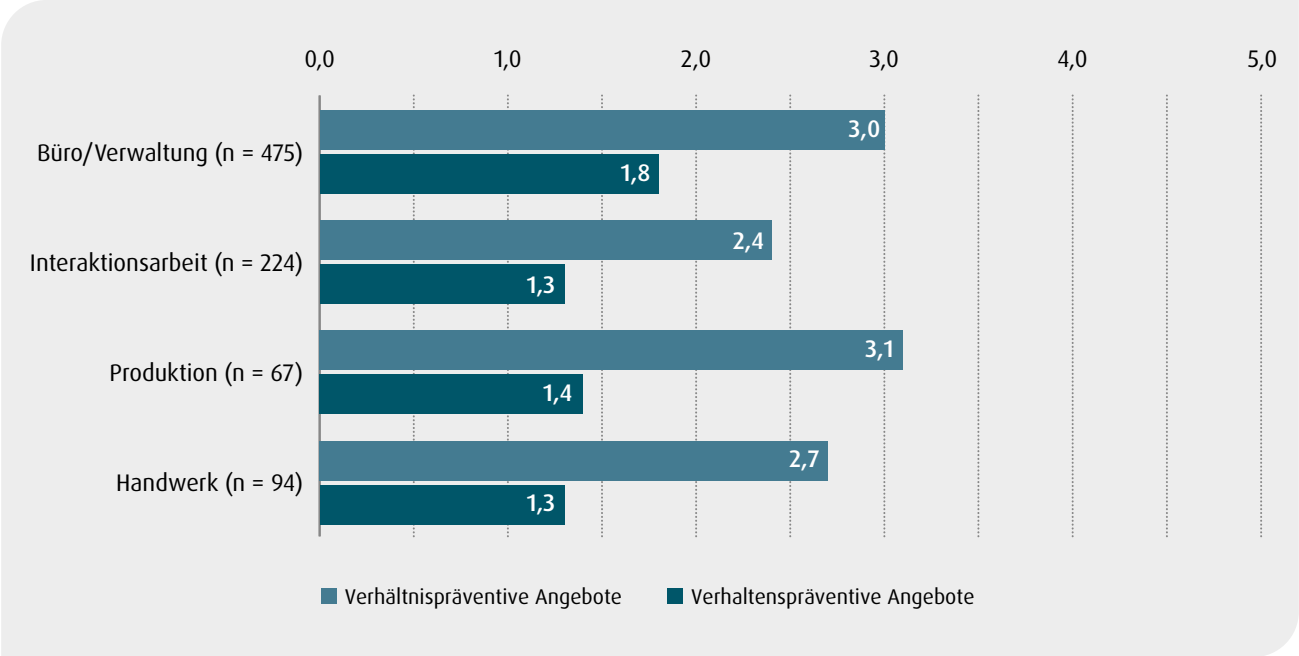


Abbildung 5: Angebote auf verhältnis- und verhaltenspräventiver Ebene nach Tätigkeitsschwerpunkt (Scores von 0 bis 5, Quelle: Dreyer & Busch, 2026b)

Verhältnis- und Verhaltensprävention: Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität

In allen Tätigkeitsschwerpunkten setzen Arbeitgeber eher auf ein **abwechslungsreiches Angebot in der Verhältnisprävention** als in der Verhaltensprävention. Je nach Tätigkeitsschwerpunkt unterscheidet sich die Angebotsvielfalt aus Sicht der Beschäftigten. Besonders vielfältig wird das Angebot an verhältnispräventiven Maßnahmen in der Produktion sowie im Bereich Büro und Verwaltung eingeordnet, am wenigsten vielfältig ist es dagegen in der Interaktionsarbeit. Abbildung 5 verdeutlicht die Ergebnisse der Befragung von Dreyer und Busch (2026b).

In der Praxis lassen sich Angebote der Verhältnis- und Verhaltensprävention jedoch kaum trennen – beide greifen häufig ineinander. Die Frage ist, ob und wie stark beide Präventionsansätze zur Arbeitgeberattraktivität beitragen.

Das Ergebnis der Studie von Dreyer und Busch (2026b) ist eindeutig: Sowohl verhältnis- als auch verhaltenspräventive Angebote hängen jeweils mit einer höheren Arbeitgeberattraktivität zusammen. Der deutlich stärkere Zusammenhang zeigt sich jedoch bei der Verhältnisprävention, der viermal so hoch ist (Abbildung 6).

Exkurs: Scores für verhältnis- und verhaltenspräventive Angebote

Für jede befragte Person wurden zwei Summenwerte, sog. Scores, berechnet: einer für verhältnispräventive Angebote und einer für verhaltenspräventive Angebote. Grundlage ist die Anzahl vorhandener Angebotskategorien, die bei ihrem Arbeitgeber vorhanden sind (gezählt wurden „Ja"-Antworten). Beim Score zur Verhaltensprävention floss zusätzlich ein, ob die Befragten die Angebote als Teil eines betrieblichen Gesamtkonzeptes wahrnehmen. Beide Scores können zwischen 0 und 5 liegen; höhere Werte stehen für ein breiteres Angebot. Dabei zählt jede Angebotskategorie nur einmal – auch dann, wenn mehrere Einzelmaßnahmen innerhalb einer Kategorie existieren (z. B. mehrere Gesundheitskurse).

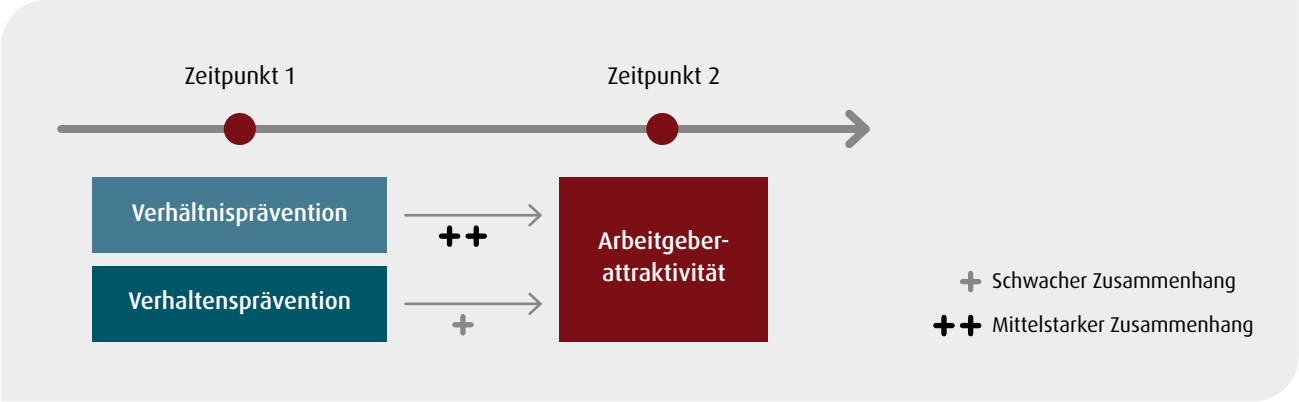
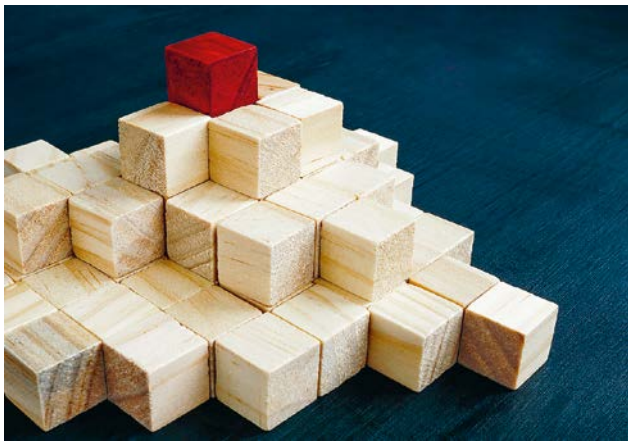


Abbildung 6: Zusammenhänge zwischen Verhältnis- bzw. Verhaltensprävention und Arbeitgeberattraktivität (Quelle: Dreyer & Busch, 2026b, Tabelle 21)

Unternehmen stärken ihre Arbeitgeberattraktivität langfristig besonders dann, wenn sie **beide Ansätze kombinieren** – mit einem klaren Schwerpunkt auf der **Gestaltung guter, gesunder Arbeitsbedingungen und Strukturen.**



Langfristige Effekte systematischer Angebote in BGF und Arbeitsschutz

Die Ergebnisse aus dem iga.Report 49 zeigen: Angebote der BGF und des Arbeitsschutzes hängen positiv mit der Arbeitgeberattraktivität zusammen. Je breiter und systematischer diese ausgestaltet sind, desto höher bewerten Befragte die Arbeitgeberattraktivität, ihre Bindung an die Organisation und ihre Arbeitszufriedenheit. Die Zweitbefragung von Dreyer und Busch ein Jahr später bestätigt diesen positiven Zusammenhang – auch unter Berücksichtigung weiterer klassischer Attraktivitätsfaktoren. Ein breites und systematisch aufgebautes Angebot in der BGF und im Arbeitsschutz ist ein eigenständiger Baustein der Arbeitgeberattraktivität. Der Zusatzbeitrag dieser Maßnahmen ist zwar kleiner als der Einfluss von Führung oder Unternehmenskultur, er bleibt aber klar erkennbar und statistisch bedeutsam.

Exkurs: Gewichteter Summenscore für systematische BGF- und Arbeitsschutzangebote

Für jede befragte Person wurde ein gewichteter Gesamtwert für systematische BGF und Arbeitsschutzangebote (Summenscore Sys. BGF+AS) berechnet. Grundlage ist, wie viele Angebotskategorien beim Arbeitgeber vorhanden sind (gezählt wurden „Ja"-Antworten). Dabei wurden vier besonders wichtige verhältnispräventive Angebote doppelt gewichtet. Zusätzlich wurde berücksichtigt, ob die Beschäftigten die Angebote als Teil eines betrieblichen Gesamtkonzeptes wahrnehmen. Der Score kann zwischen 0 und 16 liegen: Je höher der Wert, desto breiter und systematischer ist das Angebot.



Definition: Statistischer Zusammenhang

Ein statistischer Zusammenhang heißt: Zwei Dinge treten überzufällig häufig gemeinsam auf. Zum Beispiel: Wo es ein systematischeres Angebot gibt, wird der Arbeitgeber im Schnitt attraktiver bewertet.

Über zwei Zeitpunkte bedeutet das: Was im Betrieb früher vorhanden war, hängt ein Jahr später mit der Bewertung zusammen. Das ist aussagekräftiger als eine Momentaufnahme und weist auf eine Wirkrichtung hin (zeitliche Kausalität).

Drei bereits bekannte Attraktivitätsfaktoren stechen weiter deutlich heraus: gute Führung und Personalpolitik, gelebte Unternehmenswerte und -image sowie gute Arbeitsgestaltung mit hoher Autonomie und Aufgabenvielfalt. Diese Faktoren bleiben die stärksten Treiber der Arbeitgeberattraktivität. BGF und Arbeitsschutz ersetzen sie nicht, sondern ergänzen sie wirkungsvoll.

Da sich der positive Zusammenhang zwischen einem systematischen Angebot der BGF und des Arbeitsschutzes und der Arbeitgeberattraktivität auch nach einem Jahr noch zeigt, handelt es sich nicht nur um eine Momentaufnahme: Das Angebot scheint die Arbeitgeberattraktivität zu beeinflussen. Der weitere Abgleich mit einem speziellen statistischen Verfahren (dem sog. Cross-Lagged-Panel-Modell) untermauert dies (siehe Exkurs, S. 15).

1. **Attraktivität und Angebote bleiben meist stabil.**
   Unternehmen, die bereits bei der ersten Befragung als attraktiv wahrgenommen wurden, gelten in der Regel auch ein Jahr später noch als attraktiv. Gleiches gilt für ein breites und systematisches Angebot an Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes: Ist es einmal vorhanden, bleibt es meist bestehen.
2. **Ein breites, systematisches Angebot geht der Arbeitgeberattraktivität zeitlich voraus.**
   Unternehmen mit einem breiten, systematischen Angebot werden ein Jahr später im Durchschnitt etwas attraktiver bewertet. Der Effekt ist zwar nicht groß, zeigt aber: Ein systematisches Angebot kann die Arbeitgeberattraktivität fördern.
3. **Umgekehrt trifft das nicht zu.**
   Eine höhere Arbeitgeberattraktivität allein führt nicht dazu, dass später mehr BGF oder Arbeitsschutz angeboten wird.
4. **Praktische Bedeutsamkeit.**
   Wer seine Arbeitgeberattraktivität gezielt stärken will, sollte Maßnahmen nicht nur punktuell, sondern breit und systematisch und über alle Ebenen des Unternehmens umsetzen.

Führung, Unternehmenskultur und Arbeitsgestaltung bleiben die wichtigsten Hebel der Arbeitgeberattraktivität. Ein systematisches Angebot in BGF und Arbeitsschutz ergänzt diese Wirkung und trägt messbar dazu bei, als Arbeitgeber langfristig attraktiv zu bleiben.

Exkurs: Wechselwirkungen über die Zeit

Ein Cross-Lagged-Panel-Modell berücksichtigt, wie sich Dinge über die Zeit entwickeln und prüft außerdem, in welche Richtung Zusammenhänge wirken. Dadurch werden folgende Fragen beantwortet:

- Wie stabil sind Arbeitgeberattraktivität und das Angebot der BGF und des Arbeitsschutzes über die Zeit hinweg?
- Was beeinflusst was? Tragen Gesundheits und Arbeitsschutzangebote später zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität bei – oder führen attraktive Arbeitgeber eher dazu, dass mehr Angebote entstehen?

Erfolgsfaktor: Umsetzungsqualität

Neben der Frage, welche Angebote der BGF und des Arbeitsschutzes es im Unternehmen gibt, ist vor allem entscheidend, wie diese umgesetzt werden: Wie Maßnahmen wahrgenommen, eingeführt, kommuniziert und umgesetzt werden, hat großen Einfluss darauf, **wie gut sie genutzt werden, wie wirksam sie sind** – und letztlich auch darauf, **wie attraktiv ein Arbeitgeber wahrgenommen wird** (Busch & Dreyer, 2024, 2025).

Der iga.Report 49 bestätigte bereits: Die Qualität der Umsetzungsgestaltung hängt positiv mit der Arbeitgeberattraktivität zusammen. In Unternehmen, in denen (noch) kein breites und systematisches Angebot besteht, kann eine **hohe Qualität in der Umsetzung** diesen Nachteil **teilweise ausgleichen.** Das ist besonders relevant für Betriebe mit begrenzten Ressourcen oder solche, die gerade erst mit dem Aufbau systematischer Angebote beginnen.

Eine gute Umsetzung der Maßnahmen zeichnet sich durch drei Qualitätsmerkmale aus:

1. **Information:**
   Beschäftigte erhalten frühzeitig, ausreichend und dauerhaft zugänglich Informationen über die Angebote.
2. **Partizipation:**
   Beschäftigte haben die Möglichkeit, sich an der Ausgestaltung und Umsetzung der Maßnahmen zu beteiligen.
3. **Unterstützung:**
   Führungskräfte auf allen Ebenen sowie externe Beratende unterstützen die Maßnahmen aktiv.

Werden diese drei Merkmale guter Umsetzungsgestaltung getrennt betrachtet, wird deutlich: Alle drei – Information, Partizipation sowie die Unterstützung durch Führungskräfte und externe Beratende – gehen mit einer höheren Arbeitgeberattraktivität ein Jahr später einher. Am stärksten ist dieser Zusammenhang für die Unterstützung durch Vorgesetzte und externe Beratende (Abbildung 7).



Allerdings verstärken nicht alle drei Faktoren den Effekt in gleicher Weise. Ein zusätzlicher Verstärkungseffekt zeigt sich ausschließlich für den Faktor „Information". Je besser sich Beschäftigte über Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes informiert fühlen, desto stärker hängt ein systematisches Angebot mit höherer Arbeitgeberattraktivität zusammen (siehe Abbildung 8, die blaue Linie steigt steiler an als die beige Linie). Partizipation und Unterstützung sind zwar ebenfalls positive Treiber der Arbeitgeberattraktivität, sie erhöhen jedoch nicht zusätzlich die Stärke des Zusammenhangs zwischen dem Angebot und der wahrgenommenen Attraktivität des Arbeitgebers.

Erfolgsfaktor: Angemessene Angebote

Wenn Betriebe Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes einführen und umsetzen, sollten diese gut zur Organisation passen. Denn ein breites und systematisches Angebot trägt vor allem dann stärker zur Arbeitgeberattraktivität bei, wenn es als strategisch passend und als angemessenes Thema empfunden wird (siehe Abbildung 9; die blaue Linie steigt steiler an als die beige Linie).

Der Faktor Angemessenheit steht dabei auch für sich genommen in einem positiven Zusammenhang mit der späteren Arbeitgeberattraktivität. Besonders effektiv ist jedoch die Kombination aus einem systematischen Angebot und einer hohen Angemessenheit der Maßnahmen.

Unternehmen, die Maßnahmen der BGF und Arbeitsschutzes einführen oder weiterentwickeln, sollten daher gezielt darauf achten, dass diese zur Organisation passen und als relevantes Thema wahrgenommen werden (siehe „Passen die Maßnahmen zur Organisation?", S. 18).

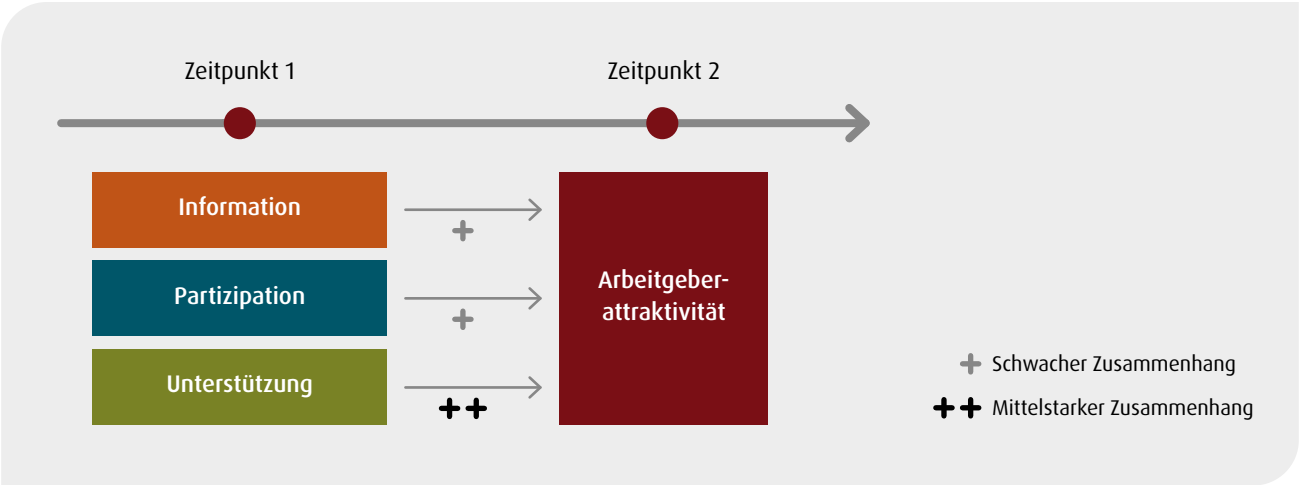


Abbildung 7: Zusammenhänge Qualität in der Umsetzungsgestaltung und Arbeitgeberattraktivität (Quelle: Dreyer & Busch, 2026b)

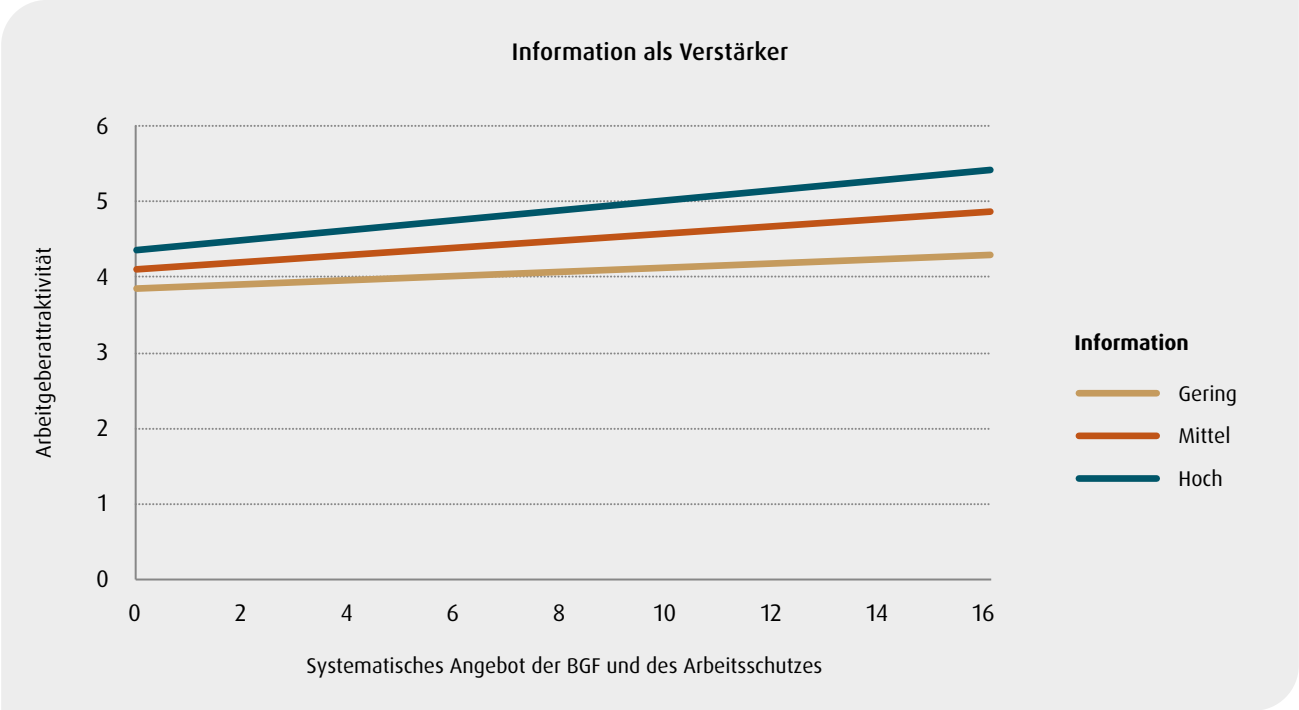


Abbildung 8: Information verstärkt den Zusammenhang zwischen BGF, Arbeitsschutz und Arbeitgeberattraktivität

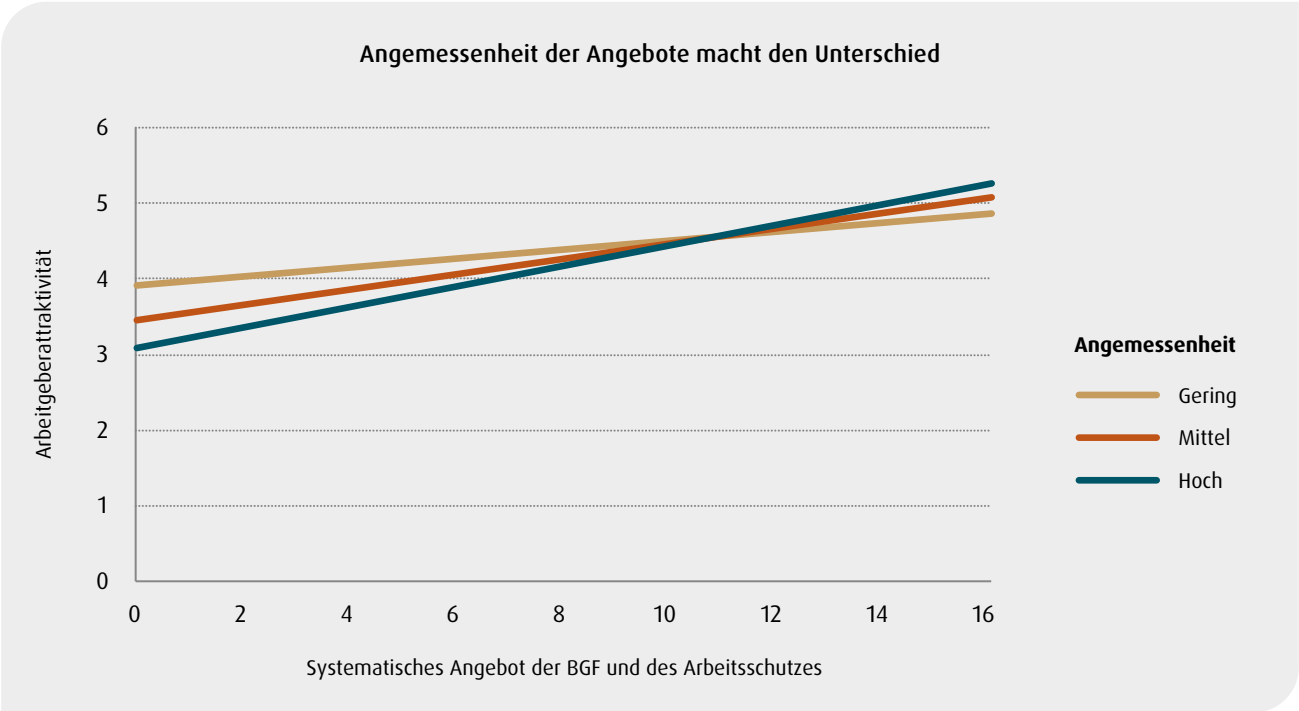


Abbildung 9: Angemessenheit verstärkt den Zusammenhang zwischen BGF, Arbeitsschutz und Arbeitgeberattraktivität



Passen die Maßnahmen zur Organisation?

Die Aussagen zur Angemessenheit nach Busch und Dreyer (2025) erfassen, wie passend Beschäftigte bestehende oder neu eingeführte Maßnahmen für die Organisation einschätzen. Deren Perspektive kann beispielsweise durch eine Umfrage oder im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung eingeholt werden – entweder begleitend zur Einführung von Maßnahmen oder bereits im Vorfeld.

Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes sind …

- … für uns das richtige Thema.
- … eine gute Strategie für unsere Organisation.
- … geeignete Maßnahmen für unsere Organisation.

BGF und Arbeitsschutz wirkungsvoll gestalten und kommunizieren – für mehr Arbeitgeberattraktivität

Die Erkenntnisse, die in diesen iga.Fakten zusammengestellt sind, bestätigen die Befunde des iga.Reports 49 und zeigen darüber hinaus die Wirkrichtung der Zusammenhänge: Ein breites, systematisches Angebot der BGF und des Arbeitsschutzes wirkt sich positiv auf die Arbeitgeberattraktivität aus. Besonders förderlich für die Arbeitgeberattraktivität sind qualitativ gut umgesetzte, verhältnispräventive Maßnahmen mit aktiver Unterstützung durch Führungskräfte.

Doch strukturelle Angebote wie die der Verhältnisprävention wirken oft im Hintergrund – und bleiben genau deshalb für Beschäftigte unsichtbar. Werden sie nicht wahrgenommen, verlieren sie an Mehrwert für die Arbeitgeberattraktivität. Aber wo entstehen Wahrnehmungs- und Informationslücken und warum ist Sichtbarkeit entscheidend? Die folgenden Abschnitte liefern konkrete Hinweise, wie Betriebe ihre bestehenden Angebote wirksamer gestalten und vermitteln können.

Angebotsvielfalt und Systematik zahlen sich aus

Ein breites, systematisches Angebot der BGF und des Arbeitsschutzes umfasst Maßnahmen in verschiedenen Kategorien (Angebotsvielfalt) und auf mehreren Ebenen des Betriebs (individuelle Ebene, Teamebene, Führungsebene, organisationale Ebene). Idealerweise kombiniert ein solches Angebot Verhaltens- und Verhältnisprävention: Beschäftigte werden nicht nur individuell unterstützt, etwa durch Trainings und Unterweisungen, sondern Arbeitsbedingungen und Strukturen werden so gestaltet, dass gesundes und sicheres Arbeiten möglich ist.

Für die Praxis ist dabei entscheidend: Strukturelle, verhältnispräventive Maßnahmen stehen – wie die eigenen sowie internationale Studien zeigen – in einem stärkeren Zusammenhang mit der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität als reine Verhaltensangebote. Dies gilt für potenziell neue aber auch für bestehende Beschäftigte. Entsprechend sollte hier der Schwerpunkt gesetzt werden.

Praxistipp: BGF und Arbeitsschutz wirksam verbinden

Bei der Umsetzung helfen vier grundlegende Fragen dabei, Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes effektiv miteinander zu verbinden und für die Arbeitgeberattraktivität zu nutzen:

1. Kombinieren wir in unserem Angebot Maßnahmen der Verhältnisprävention und Verhaltensprävention?
2. Fokussiert unser Gesamtangebot dabei auf Verhältnisprävention (Arbeitsbedingungen, Strukturen, Abläufe)?
3. Sind Beschäftigte informiert, beteiligt und durch Führungskräfte unterstützt?
4. Bewerten die Beschäftigten die Maßnahmen als strategisch passend und angemessen für die Organisation?

Die Checklisten im Leitfaden unterstützen bei der Beantwortung dieser Fragen. Sie dienen auch als Orientierungshilfe, um bestehende Lücken auf den verschiedenen betrieblichen Ebenen zu identifizieren und gezielt ergänzende Bausteine abzuleiten.

> www.iga-info.de > Veröffentlichungen > Arbeitshilfen > iga.Arbeitshilfe „Arbeitgeberattraktivität, BGF und Arbeitsschutz – Leitfaden und Checklisten für die Gestaltung im Betrieb"

Qualität & Angemessenheit in der Umsetzung beachten

Wenn Unternehmen nur begrenzte Ressourcen haben und ein umfassendes, systematisches Angebot nicht kurzfristig umsetzen können, sind zwei Aspekte besonders wichtig für die Arbeitgeberattraktivität:

- **Erstens zählt die Qualität der Umsetzung.** Maßnahmen der BGF und des Arbeitsschutzes wirken dann überzeugend, wenn Beschäftigte gut informiert sind. Wenn Beschäftigte zudem aktiv einbezogen werden und Unterstützung durch ihre Vorgesetzten erfahren, steigt die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität.
- **Zweitens ist die wahrgenommene Angemessenheit entscheidend.** Beschäftigte müssen die Maßnahmen als sinnvoll und passend für ihre Organisation erleben. Gerade bei wenigen oder neu gestarteten Angeboten entsteht sonst eine Lücke zwischen dem, was als wichtig erachtet wird, und dem, was tatsächlich umgesetzt wird. Bleiben Erwartungen unerfüllt, wirkt sich das negativ auf die Arbeitgeberattraktivität aus.

Gleichzeitig liegt darin eine klare Chance: Wo Beschäftigte Gesundheit und Arbeitsschutz für relevant halten, können qualitativ gut umgesetzte Maßnahmen die Arbeitgeberattraktivität deutlich steigern. Im Idealfall sind solche Maßnahmen:

- gut begründet (Warum machen wir das?),
- sichtbar umgesetzt (Was gibt es konkret?) und
- zur Arbeitssituation passend (z. B. passende Formate, erreichbare Zielgruppen, Belastungen und Ressourcen im Blick).

Praktisch bedeutet das, zunächst einige wenige (verhältnispräventive) Schlüsselmaßnahmen auszuwählen und diese konsequent umzusetzen – bedarfsorientiert, transparent kommuniziert, mit Beteiligung der Beschäftigten und klarer Unterstützung durch Vorgesetzte. Darauf aufbauend kann das Angebot schrittweise erweitert und über alle Ebenen hinweg systematisch weiterentwickelt werden.

Synergien nutzen: Attraktivitätsfaktoren und Gesundheit zusammendenken

Zu den wichtigsten Attraktivitätsfaktoren zählen vor allem gute Führung und überzeugende Personalpolitik, gelebte Unternehmenswerte und ein positives Image sowie eine attraktive Arbeits- und Aufgabengestaltung.

In der Praxis lassen sich diese drei Attraktivitätsfaktoren auch unabhängig von Gesundheit adressieren, etwa durch agile Arbeitsmethoden oder gezielte Prozessverbesserungen. Werden sie jedoch bewusst mit Aspekten von Gesundheit und Arbeitssicherheit verknüpft, entstehen wertvolle Synergien. Maßnahmen entfalten damit einen konsequenten Mehrfachnutzen: Sie fördern gesundes und sicheres Arbeiten und unterstützen zugleich die Entwicklung von Führungskräften, Unternehmenskultur oder motivierender Arbeitsgestaltung.

Beispiele für solche Maßnahmen sind:

- Führungskräfteprogramme, die Gesundheitsaspekte wie Selbstfürsorge und Fürsorge für Mitarbeitende systematisch integrieren
- Arbeitsgestaltungsprojekte, die psychische und physische Belastungen gezielt analysieren und berücksichtigen
- Eine Unternehmenskultur mit klaren, sichtbaren Standards wie Erreichbarkeitsregeln, gelebter Pausenkultur und einem offenen Umgang mit Fehlern
- Beteiligungsformate wie Gesundheitszirkel und Team-Workshops zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung
- Onboarding- und Personalentwicklungsprozesse mit fest verankerten Bausteinen zu Sicherheit und Gesundheit
- Gezielte Anerkennung und Kommunikation, um gesundes und sicheres Arbeiten sichtbar zu machen und wertzuschätzen

Ausgewähltes Praxisbeispiel aus den Interviews mit Betrieben

Jeder sichert den anderen: Bergsteigermentalität als Leitidee für Sicherheitskultur.

In einem Betrieb, der täglich mit Gefahrstoffen umgeht, ist Arbeitsschutz essenziell. Das folgende Beispiel zeigt, wie ein mittelständisches Chemieunternehmen Sicherheit und Gesundheit nicht als Pflichtprogramm, sondern als gelebte Unternehmenskultur versteht. Der Schlüssel liegt im Zusammenspiel verschiedener Ebenen des Unternehmens: Strukturelle Verankerung schafft die Basis, Führung gibt das Vorbild, Teamformate stärken das gemeinsame Bewusstsein und individuelle Angebote erreichen den einzelnen Menschen dort, wo er steht (siehe Tabelle 2).

Die Wirkung zeigt sich bei dem befragten Betrieb in konkreten Zahlen und Verhalten: Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit liegt bei 15 Jahren. Mitarbeitende übernehmen Verantwortung für die Sicherheit der anderen – nicht, weil es Vorschrift ist, sondern weil es zur Haltung geworden ist. Zugleich stärkt das Engagement für Gesundheit die Arbeitgeberattraktivität nach außen: Auszeichnungen im betrieblichen Gesundheitsmanagement machen das Unternehmen sichtbar, das sonst eher im Hintergrund agiert.

Lesetipp

Acht Interviews geben Einblicke, wie Betriebe unterschiedlicher Branchen und Größen diese Themen strategisch verknüpfen und in der Praxis umsetzen.

> www.iga-info.de > Veröffentlichungen > Arbeitshilfen > Best-Practice Interviews „Gesunde und sichere Arbeit gestalten – Modelle guter Praxis"

Tabelle 2: Beispiele auf den verschiedenen Unternehmensebenen des IGLO-Modells

Ebene	Beispiele für Maßnahmen
Individuum	• Breites Angebot: Tai Chi, Muskelentspannung, Kurse zu psychischer Gesundheit, Fitness und Sicherheitsunterweisungen. • Mitarbeitenden-App für transparente Kommunikation zu Gesundheitsthemen und Unternehmenskennzahlen.
Gruppe/Team	• Jährlicher gemeinsamer Schulungstag (Samstag mit Ausgleich) und wöchentliche Sicherheitsrundgänge durch ausgeloste Mitarbeitende quer durch alle Bereiche inklusive gegenseitigem Lernen. • Leitbild: „Bergsteigermentalität: Jeder sichert den anderen."
Leitungs-/ Führungsebene	• Führungskräfte werden aktiv eingebunden, z. B. durch Schulungen zu Gesundem Führen. • Gesundheit und Sicherheit ist Führungsaufgabe, nicht nur HR-Thema.
Organisation	• Ein festes 5-köpfiges Team mit Rollen als Sicherheitsfachkraft, Gesundheitskoordinator, Brand- und Umweltschutzbeauftragte sorgt für klare Verantwortlichkeiten und enge Abstimmung im Alltag.

Strukturelle Angebote sichtbarer machen

Wenn viele Befragte wie in der Studie von Dreyer und Busch (2026b) angeben, es gebe keine Maßnahmen (19%), sie nähmen nie daran teil (28%) und die letzte Maßnahme liege über zwei Jahre zurück (39%), ist das ein deutliches Warnsignal für die Praxis. Das gilt besonders für den Arbeitsschutz, der gesetzlich vorgeschrieben ist.

Die Ergebnisse machen ein zentrales Problem sichtbar: Wahrnehmung, Wissen und Zugänglichkeit sind zentrale Schwachstellen und werden damit zu wichtigen Stellschrauben. Entweder gibt es Maßnahmen, die Teile der Belegschaft nicht erreichen, oder es bestehen tatsächliche Lücken in der Umsetzung.

Viele Arbeitsschutzmaßnahmen und strukturelle BGF-Angebote sind keine „Kurse", an dem man teilnimmt. Sie wirken im Hintergrund, prägen aber den Arbeitsalltag – etwa durch Gefährdungsbeurteilungen, ergonomische Arbeitsplätze, Lärm- oder Stressreduktion oder klare Abläufe bei Belastungen. Gerade diese strukturellen Maßnahmen sollten Betriebe aktiv und verständlich gegenüber der Belegschaft kommunizieren:

1. Kurz und konkret: Was wurde verbessert – und was bedeutet das im Alltag?
2. Regelmäßig: nicht einmalig, sondern wiederkehrend (am besten monats- oder quartalsweise).
3. Über Führungskräfte: Führungskräfte gezielt informieren und als Multiplikatoren und Multiplikatorinnen nutzen (z. B. stets 3 Punkte zu Gesundheit im Teammeeting ansprechen).
4. Plakativ sichtbar machen: z. B. BGF-/Arbeitsschutz-Verbesserung des Monats.
5. Feedback ermöglichen: Einfach nachfragen („Was fehlt?") und transparent zurückmelden, was umgesetzt wurde.



Praxistipp: Externe Kommunikation des BGF-Angebotes

Obstkorb, Fitnessstudio und mobile Arbeit gehören inzwischen zum Standard vieler Stellenanzeigen. Für die Arbeitgeberattraktivität entscheidend ist jedoch, ob dahinter ein systematisches und glaubwürdiges Gesundheits- und Arbeitsschutzkonzept steht, welches die Arbeitsbedingungen tatsächlich spürbar verbessert.

Zwei Experimentalstudien zeigen: Werden in Stellenanzeigen konkrete BGF-Angebote genannt, steigt die Bewerbungsabsicht (Arnold & Kotte, 2024). Besonders wirksam sind Hinweise auf klare Richtlinien für Gesundheit und Wohlbefinden, flexible Arbeitsgestaltung sowie eine gesundheitsförderliche Führung und Unternehmenskultur (Dierickx et al., 2025). Diese Signale können die Arbeitgeberattraktivität sogar dann aufrechterhalten, wenn das Gehalt nur durchschnittlich ausfällt. Voraussetzung ist allerdings, dass die genannten Maßnahmen im Unternehmen tatsächlich gelebt werden.



Fazit

BGF und Arbeitsschutz sollten systematisch und als Kombination aus Verhaltens- und Verhältnisprävention angeboten werden, um Gesundheit wirksam zu schützen und zu fördern. Darüber sind sich Forschung und Praxis schon lange einig. Die iga.Fakten 13 erweitern diese Perspektive, indem sie die Arbeitgeberattraktivität als zusätzliche Zielgröße in den Fokus rücken – einen Aspekt, der in bisherigen Studien zu Gesundheitsangeboten relativ selten betrachtet wird und für Deutschland lange Zeit nicht in ausreichender Breite untersucht wurde.

Angemessen, gut, mit System.

Die neuesten Forschungsergebnisse belegen: Ein breites, systematisches Angebot der BGF und im Arbeitsschutz ist ein eigenständiger Attraktivitätsfaktor für die Arbeitgeberattraktivität, zusätzlich zu Faktoren wie Vergütung, Führung und Unternehmenswerten. Der nachweisbare Effekt zeigt auch eine zeitliche Richtung: Unternehmen mit systematischeren Angeboten werden ein Jahr später im Durchschnitt attraktiver bewertet als solche ohne entsprechende Strukturen in BGF und Arbeitsschutz.

Entscheidend für den Effekt auf die Arbeitgeberattraktivität ist auch die Umsetzungsgestaltung. Unternehmen profitieren vor allem dann, wenn Beschäftigte gut über die Angebote informiert sind, aktiv daran beteiligt werden und Unterstützung durch ihre Führungskräfte erleben. Voraussetzung ist zudem, dass die Maßnahmen als angemessen für die Organisation und den Arbeitsalltag wahrgenommen werden, damit sich der Nutzen für die Arbeitgeberattraktivität bestmöglich entfalten kann.

IMPRESSUM

Hier finden Sie die Broschüre online.

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
Raufeld Medien GmbH
Paul-Lincke-Ufer 42/43, 10999 Berlin

Druck
LM DRUCK + MEDIEN GmbH
Obere Hommeswiese 16, 57258 Freudenberg

Bilder
Adobe Stock (svetazi – S. 1; miztanya – S. 5; pikselstock – S. 6; we.bond.creations – S. 9; ibravery – S. 10; Vitalii Vodolazskyi – S. 13; olyphotostories – S. 14; qunica.com – S. 15; rawpixel.com – S. 18; Real Sports Photos – S. 22; Drobot Dean – S. 23)

iga.Fakten 13
1. Auflage, November 2026

© BKK DV, DGUV, vdek, IKK
iga.Fakten können in kleiner Stückzahl kostenlos über projektteam@iga-info.de bezogen werden.
Hinweise zur Literatur sind online erhältlich.