expertenReport



Quelle: Redaktion experten.de / KI-generiert

Arbeitgeberattraktivität: Gesunde Arbeitsbedingungen schlagen Fitnesskurse

Michael Fiedler

Gesundheitskurse allein machen noch keinen attraktiven Arbeitgeber. Eine neue Untersuchung der Initiative Gesundheit und Arbeit zeigt: Gesunde Arbeitsbedingungen haben einen deutlich stärkeren Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität als klassische Gesundheitsangebote. Entscheidend ist dabei nicht nur, was Unternehmen anbieten, sondern auch, wie sie die Maßnahmen umsetzen.

Das zeigt die neue Publikation „iga.Fakten 13 – Gesunde, sichere Arbeit und Arbeitgeberattraktivität“ der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga). Demnach weisen Maßnahmen, die unmittelbar an den Arbeitsbedingungen ansetzen, einen rund viermal stärkeren statistischen Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität auf als Angebote, die ausschließlich das individuelle Gesundheitsverhalten fördern sollen. Für Unternehmen bedeutet das: Wer Beschäftigte gewinnen und langfristig binden will, sollte nicht nur zusätzliche Gesundheitsleistungen anbieten, sondern vor allem die Belastungen im Arbeitsalltag in den Blick nehmen.

Gesunde Arbeitsbedingungen wirken stärker als Einzelangebote

Die Untersuchung unterscheidet zwischen zwei Formen der Prävention. Bei der Verhaltensprävention geht es darum, das individuelle Gesundheitsverhalten zu verbessern – etwa durch Bewegungskurse, Ernährungsberatung, Stressbewältigung oder Gesundheitsworkshops. Die Verhältnisprävention setzt dagegen bei den Arbeitsbedingungen selbst an. Dazu gehören ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, eine gesundheitsgerechte Arbeitsorganisation, Maßnahmen zur körperlichen Entlastung und Strukturen, die arbeitsbedingten Stress reduzieren. Beide Ansätze stehen laut Studie in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität. Deutlich stärker fällt dieser jedoch bei der Verhältnisprävention aus. Die Forschenden empfehlen deshalb, beide Ansätze zu kombinieren, den Schwerpunkt aber auf gesunde Arbeitsbedingungen und organisatorische Strukturen zu legen. Die Ergebnisse bedeuten allerdings nicht, dass einzelne Gesundheitskurse wirkungslos wären. Sie zeigen vielmehr, dass sich die wahrgenommene Attraktivität eines Arbeitgebers stärker mit der Qualität der Arbeitsbedingungen verbindet als mit dem bloßen Vorhandensein zusätzlicher Gesundheitsangebote.

Befragung über zwei Jahre liefert neue Erkenntnisse

Die Ergebnisse basieren auf einer Untersuchung der Wissenschaftlerinnen Romana Dreyer und Christine Busch. Im Oktober 2024 und Oktober 2025 wurden sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Deutschland zu ihrer Arbeitssituation, vorhandenen Gesundheits- und Arbeitsschutzangeboten sowie zur Attraktivität ihres Arbeitgebers befragt. Für die Längsschnittanalyse konnten die Antworten von 860 Personen ausgewertet werden, die an beiden Befragungen teilgenommen hatten. Der Vorteil dieses Untersuchungsdesigns: Anders als bei einer einmaligen Befragung lässt sich feststellen, ob bestimmte Merkmale bereits vorhanden waren, bevor sich die Bewertung des Arbeitgebers veränderte. Die Analyse zeigt, dass Unternehmen mit einem breiten und systematischen Angebot in der betrieblichen Gesundheitsförderung und im Arbeitsschutz ein Jahr später im Durchschnitt etwas attraktiver bewertet werden. Der Effekt ist zwar vergleichsweise klein, bleibt aber auch dann statistisch bedeutsam, wenn weitere Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Umgekehrt fanden die Forschenden keinen entsprechenden Hinweis darauf, dass eine bereits hohe Arbeitgeberattraktivität automatisch dazu führt, dass Unternehmen später mehr Gesundheits- und Arbeitsschutzmaßnahmen anbieten. Damit spricht die Untersuchung dafür, dass systematische Prävention einen eigenständigen Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität leisten kann. Einen eindeutigen Kausalnachweis liefert die Beobachtungsstudie allerdings nicht.

Gute Führung bleibt der wichtigste Faktor

Gesundheitsförderung ist dennoch kein Ersatz für gute Personalpolitik. Die Studie untersucht insgesamt zehn Faktoren, die zur wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität beitragen. An erster Stelle stehen Führung und Personalpolitik, gefolgt von Unternehmenswerten, gesellschaftlicher Verantwortung und Image. Auch Arbeitsbedingungen, Teamarbeit, Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten spielen eine wichtige Rolle. Angebote zu Gesundheit und Sicherheit gehören ebenfalls zu den relevanten Faktoren, stehen aber nicht an der Spitze der Rangfolge. Für Arbeitgeber ergibt sich daraus ein differenziertes Bild: Ein systematisches Gesundheitsmanagement kann die Attraktivität zusätzlich stärken. Schlechte Führung, problematische Arbeitsabläufe oder eine wenig wertschätzende Unternehmenskultur lassen sich damit jedoch nicht einfach ausgleichen. Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang bei der Work-Life-Balance. Hier spielen nach den Studienergebnissen vor allem eine bewältigbare Arbeitsmenge, geeignete Arbeitsmittel, unterstützende Führungskräfte und Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eine Rolle.

Attraktive Arbeitgeber verlieren seltener Beschäftigte

Dass Arbeitgeberattraktivität nicht nur eine Frage des Unternehmensimages ist, zeigt ein weiterer Befund der Untersuchung. Von den Beschäftigten, die ihren Arbeitgeber bei der ersten Befragung als weniger attraktiv bewerteten, wechselten innerhalb des Beobachtungszeitraums 11,8 Prozent den Arbeitgeber. Unter denjenigen, die ihren Arbeitgeber als sehr attraktiv wahrnahmen, lag der Anteil dagegen bei lediglich 2,5 Prozent. Auch die geäußerte Wechselabsicht erwies sich als aussagekräftig. Beschäftigte mit höherer Wechselabsicht verließen ihren Arbeitgeber deutlich häufiger als Personen, die kaum über einen Wechsel nachdachten. Allerdings blieb selbst die große Mehrheit der Beschäftigten mit Wechselabsicht zunächst im Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen damit einen Zusammenhang zwischen Arbeitgeberattraktivität und tatsächlicher Fluktuation, ohne dass sich daraus eine unmittelbare Wirkung einzelner Gesundheitsmaßnahmen auf Kündigungen ableiten ließe.

Viele Beschäftigte nehmen Gesundheitsmaßnahmen gar nicht wahr

Eine weitere Herausforderung liegt in der Sichtbarkeit vorhandener Angebote. Die Untersuchung zeigt, dass zahlreiche Beschäftigte Gesundheits- und Arbeitsschutzmaßnahmen nicht wahrnehmen oder seit längerer Zeit nicht genutzt haben. Das kann auf fehlende Angebote hinweisen, aber auch auf Informationsdefizite. Gerade strukturelle Maßnahmen sind häufig weniger sichtbar als ein Gesundheitstag oder ein Fitnesskurs. Ergonomische Verbesserungen, angepasste Arbeitsabläufe, Gefährdungsbeurteilungen oder Maßnahmen zur Stressreduzierung wirken im Hintergrund und werden möglicherweise nicht als Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung erkannt. Die Forschenden empfehlen deshalb, Verbesserungen nicht nur umzusetzen, sondern ihren Nutzen auch verständlich zu kommunizieren. Beschäftigte sollten erfahren, welche Maßnahmen eingeführt wurden, welche Belastungen dadurch reduziert werden sollen und wie sie selbst an der Weiterentwicklung beteiligt werden können. Besonders wichtig sind dabei die Führungskräfte.

Ihre Unterstützung trägt dazu bei, dass Gesundheitsangebote tatsächlich im Arbeitsalltag ankommen. Auch die Beteiligung der Beschäftigten und eine transparente Information stehen mit einer höheren späteren Arbeitgeberattraktivität in Zusammenhang.

Was kleinere Unternehmen daraus lernen können

Ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement lässt sich nicht überall kurzfristig aufbauen. Gerade kleinere Unternehmen verfügen häufig über begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen. Nach den Ergebnissen der Studie kommt es jedoch nicht allein auf die Anzahl der Maßnahmen an. Auch ihre Qualität und die Passung zum jeweiligen Betrieb spielen eine wichtige Rolle. Unternehmen können deshalb zunächst einzelne Belastungen identifizieren und gezielt verbessern. Denkbar sind beispielsweise ergonomische Anpassungen, verlässlichere Pausenregelungen, eine bessere Aufgabenverteilung oder Maßnahmen gegen dauerhaft hohe Arbeitsbelastungen. Entscheidend ist, dass die Beschäftigten die Veränderungen als sinnvoll erleben, bei der Umsetzung einbezogen werden und die Führungskräfte die Maßnahmen unterstützen. Die Studienautoren empfehlen, solche Verbesserungen schrittweise zu einem systematischen Konzept auszubauen, das individuelle Gesundheitsangebote mit gesunden Arbeitsbedingungen verbindet.

Bedeutung für die betriebliche Gesundheitsvorsorge

Für die Versicherungswirtschaft sind die Ergebnisse insbesondere mit Blick auf die betriebliche Gesundheitsvorsorge interessant. Versicherer und Vermittler unterstützen Unternehmen unter anderem mit Angeboten der betrieblichen Krankenversicherung sowie ergänzenden Gesundheitsservices. Die iga-Untersuchung bewertet allerdings weder konkrete Versicherungsprodukte noch deren Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Ihre Ergebnisse lassen sich deshalb nicht als Wirksamkeitsnachweis für eine betriebliche Krankenversicherung interpretieren. Sie verdeutlichen vielmehr, dass zusätzliche Gesundheitsleistungen in einen größeren Zusammenhang gehören: Eine langfristig gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung, wirksamer Arbeitsschutz und eine unterstützende Führung bleiben zentrale Voraussetzungen für ein attraktives Arbeitsumfeld. Über die Untersuchung: Die Initiative Gesundheit und Arbeit ist eine Kooperation des BKK Dachverbandes, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung, des Verbandes der Ersatzkassen und der Innungskrankenkassen. Die im November 2026 veröffentlichten iga.Fakten 13 fassen Ergebnisse einer wiederholten Beschäftigtenbefragung aus den Jahren 2024 und 2025 zusammen.

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport

https://www.experten.de/id/4952917/Arbeitgeberattraktivitaet-Gesunde-Arbeitsbedingungen-schlagen-Fitnesskurse/