



Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

Fakultät Life Sciences  
Studiengang Health Sciences

***Die Bedeutung des Themas Gesundheit bei der  
unternehmensstrategischen Maßnahme des  
Employer Brandings***

**Bachelorarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades des  
Bachelor of Science (B.Sc.)

---

vorgelegt an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg bei  
Prof. Dr. Wolf Polenz (1. Prüfer)  
Prof. Dr. Annegret Flothow (2. Prüfer)

---

von Isabelle Meißelken  
Hamburg, 26.09.2014  
Matrikelnummer: 2085565

## **Abstract**

**Hintergrund:** Die mit dem demografischen Wandel einhergehenden Veränderungen, hier insbesondere die alternde Gesellschaft und die zurückgehende Geburtenrate, werden in Zukunft viele Unternehmen vor große Herausforderungen stellen. In diesem Zuge wird die Gesunderhaltung und Gesundheitsförderung der Mitarbeiter eine immer wichtigere Rolle einnehmen. Zusätzlich müssen die Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von neuem Personal genauer geplant und überdacht werden.

**Ziel:** In dieser Arbeit wird deshalb geprüft, welche Bedeutung das Thema Gesundheit bei der unternehmensstrategischen Maßnahme des Employer Brandings hat.

**Methodik:** Anhand einer systematischen Onlineliteraturdatenbankanalyse sowie einer Handrecherche wurden die unterschiedlichen Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren ermittelt und untersucht, inwieweit ein im Unternehmen kommuniziertes betriebliches Gesundheitsmanagement für Bewerber ausschlaggebend bei der Arbeitgeberwahl wirkt. Hierfür wurden zum einen Studien zum besagten Thema analysiert und zum anderen die besten Arbeitgeber Deutschlands aus dem Jahr 2014 mit ihren Attraktivitätsfaktoren präsentiert.

**Ergebnisse:** Mit Hilfe der untersuchten Daten wurde herausgefunden, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitgeberattraktivität und einzelnen Gesundheitsprogrammen gibt. Vielen Mitarbeitern ist es demnach wichtig, dass ihr Arbeitgeber diese anbietet. Die Bedeutung eines vollständigen betrieblichen Gesundheitsmanagements konnte dagegen nicht eindeutig überprüft werden, da dieses Thema bislang nicht ausreichend erforscht wurde.

**Fazit:** Durch die suboptimale Datenlage stellt sich ein Bedarf an neuen Studien heraus, mit dem Ziel in Zukunft genauere Aussagen zu der Bedeutung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements bei der Personalgewinnung und -bindung geben zu können. Einhergehend damit können Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber ausgesprochen werden.

# Inhaltsverzeichnis

Abstract .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
1. Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit und Herangehensweise .....	2
2. Employer Branding .....	2
2.1 Definition .....	3
2.2 Aktuelle Wichtigkeit und Relevanz .....	4
2.3 Ziele, Funktionen und Wirkungsbereiche .....	5
2.4 Prozess zur Entwicklung einer Employer Brand .....	7
3. Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	9
3.1 Definition .....	9
3.2 Wichtigkeit und Relevanz .....	10
3.3 Ziele des BGM .....	11
3.4 Prozess zur Entwicklung eines BGM .....	12
4. Hypothesenentwicklung .....	13
5. Methodik .....	14
5.1 Literaturrecherche .....	14
5.2 Ein- & Ausschlusskriterien .....	15
6. Ergebnisse .....	16
6.1 Studien zur Arbeitgeberattraktivität .....	16
6.1.1 Erhöht ein betriebliches Gesundheitsmanagement die Arbeitgeberattraktivität? .....	17
6.1.2 Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? .....	18
6.1.3 Als Arbeitgeber attraktiv – auch in schwierigen Zeiten .....	19
6.1.4 Arbeitsmarkt 2013 – Perspektive der Arbeitnehmer .....	20
6.1.5 Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel .....	21
6.2 Deutschlands beste Arbeitgeber 2014 .....	22

6.2.1 St. Gereon Seniorendienste gGmbH.....	24
6.2.2 domino-world1™.....	24
6.2.3 Microsoft Deutschland GmbH.....	25
6.2.4 Volkswagen Financial Services AG.....	25
6.2.5 Techniker Krankenkasse.....	26
7. Diskussion.....	26
7.1 Diskussion der Studienergebnisse.....	27
7.2 Diskussion der besten Arbeitgeber.....	32
7.3 Zusammenfassung der Diskussion.....	35
8. Fazit.....	36
Literaturverzeichnis.....	VIII
Eidesstattliche Erklärung.....	XI

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Funktionen und Wirkungsbereiche der Employer Brand.....	5
Abb. 2:	Prozess zur Entwicklung einer Employer Brand.....	8
Abb. 3:	Prozess zur Entwicklung eines BGMs.....	12

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	die zwei wichtigsten Faktoren der Arbeitgeberattraktivität aus jeder Kategorie.....	22
---------	--	----

## Abkürzungsverzeichnis

BGM	betriebliches Gesundheitsmanagement
BGF	betriebliche Gesundheitsförderung
iGM	innerbetriebliches Gesundheitsmanagement
EB	Employer Branding
EVP	Employer-Value Proposition
WHO	World Health Organisation
DEBA	Deutschen Employer Branding Akademie
TK	Techniker Krankenkasse
TN	Teilnehmer
WLB	Work-Life-Balance
CSR	Corporate Social Responsibility
Abb.	Abbildung
Tab.	Tabelle
bzw.	beziehungsweise
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel

# 1. Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Gesundheit der Mitarbeiter ist für den Erfolg eines Unternehmens von großer Bedeutung, denn sie beeinflusst die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Da durch den demografischen Wandel in den kommenden Jahren die Geburtenrate sinkt und das Alter der Mitarbeiter stark ansteigen wird, stehen die Unternehmen vor einer großen Herausforderung. Mit zunehmendem Alter spielt die Gesundheit eine immer größere Rolle, weil verschiedene Krankheitssymptome verstärkt auftreten und die Leistungsfähigkeit der Menschen beeinträchtigt. Die Bedeutung und Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements zur Unterstützung und Förderung der Gesundheit des Personals wird demnach in Zukunft stark zunehmen müssen (Huber, 2010, S. 67).

Aber auch die Rekrutierung<sup>1</sup> von potentiellen Bewerbern und das Retention Management<sup>2</sup> sollte in Hinblick auf den gesellschaftlichen Wandel berücksichtigt und genauer geplant werden. Die Entwicklung einer Employer Brand<sup>3</sup> als Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Firmen mit unterschiedlichen Mitarbeiterbindungsprogrammen und Leistungen, die die Attraktivität der Unternehmen steigern sollen, sind ausschlaggebend für die Unternehmenswahl der Bewerber (Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 34 f.). Die Managementprozesse des BGMs und des Employer Brandings stellen somit beide eine gute Möglichkeit dar, dem demografischen Wandel mit seinen Problemen entgegen zu wirken. Inwieweit ein betriebliches Gesundheitsmanagement bislang ausschlaggebend für die Mitarbeitergewinnung und -bindung ist soll deshalb in der vorliegenden Arbeit untersucht werden.

Die nachstehende Forschungsfrage dient hierbei als Leitfaden und Hilfestellung.

*Welche Bedeutung trägt das Thema Gesundheit bei der unternehmensstrategischen Maßnahme des Employer Brandings?*

Ziel ist es somit, an Hand der veröffentlichten Literatur darzustellen, wie die beiden Variablen Gesundheit und Employer Branding zueinander stehen. Diese Über-

---

<sup>1</sup> Mitarbeitergewinnung

<sup>2</sup> Mitarbeiterbindung

<sup>3</sup> Arbeitgebermarke

prüfung soll die verschiedenen Faktoren und Leistungen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität offenlegen und zeigen, welche Rolle ein betriebliches Gesundheitsmanagement bei der Arbeitgeberwahl spielt. Ebenso sollen Handlungsempfehlungen und Hinweise für Unternehmen zur besseren Mitarbeitergewinnung erarbeitet werden.

## **1.2 Aufbau der Arbeit und Herangehensweise**

Um einen Einstieg in das Thema zu bekommen werden im ersten Arbeitsschritt die Grundlagen des Employer Brandings (Punkt 2) und des betrieblichen Gesundheitsmanagements (Punkt 3) vorgestellt. Die wichtigsten Ziele, Funktionen und Wirkungsbereiche des EB sowie der Prozess zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke werden präsentiert. Auch der Weg zur Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements und dessen Wichtigkeit und Ziele werden wiedergegeben. Diese Basisinformationen dienen als Grundlage für die abgeleitete Hypothese, die im nächsten Schritt (Punkt 4) erstellt und begründet wird. Im Anschluss an die Hypothesenentwicklung wird das methodische Vorgehen vorgestellt (Punkt 5). In Punkt 6 folgt die Ergebnispräsentation. Hier werden sowohl die eingeschlossenen Studien beschrieben, als auch die besten Arbeitgeber 2014 mit ihren Stärken präsentiert. Darauf aufbauend folgt im Diskussionsteil (Punkt 7) eine Beschreibung der identifizierten Schwachstellen hinsichtlich der methodischen Gestaltung der Studien. Zu dem wird das Arbeitgebersiegel „Great Place to work“, welches jedes Jahr die besten Arbeitgeber kürt, genauer untersucht. Ebenso werden in diesem Teil die aufgestellte Hypothese überprüft und mögliche Handlungsempfehlungen ausgesprochen. In dem darauf folgenden Fazit (Punkt 8) wird eine wertende Zusammenfassung der Ergebnisse auf der Metaebene erstellt.

## **2. Employer Branding**

Im Folgenden soll der Begriff des Employer Brandings näher erläutert und definiert werden. Ziel dieses Kapitels ist es, einen Einstieg in die Theorie der unternehmensstrategischen Maßnahme des Employer Brandings zu bekommen sowie die Wichtigkeit und Relevanz, die Ziele, Funktionen und Wirkungsbereiche näher ken-

nen zu lernen. Abgeschlossen wird das Kapitel durch eine knappe Vorstellung des Prozesses zur Entwicklung einer Employer Brand.

## **2.1 Definition**

Bei der Suche nach einer klaren Definition zum Employer Branding wird deutlich, dass es viele verschiedene Erklärungsversuche für dieses Konzept gibt. Die wohl am häufigsten verwendete und referenzierte Definition stammt von der Deutschen Employer Branding Akademie aus dem Jahr 2006.

*"Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert." (DEBA, 2006)*

Laut der DEBA ist das Employer Branding eine unternehmensstrategische Maßnahme, die durch die Anwendung von Marketingkonzepten die Attraktivität von Unternehmen steigert und diese gegenüber Mitwettbewerbern am Markt positioniert. Der Kern bzw. das Ergebnis dieser Strategie ist die Arbeitgebermarke. Dieses gezielt vom Unternehmen gestaltete Image bestärkt die hohe Arbeitgeberattraktivität und kann dabei sowohl intern als auch extern positive Eindrücke hinterlassen.

Extern strebt das Employer Branding besonders die Mitarbeitergewinnung an, welche durch die gesteigerte Arbeitgeberattraktivität gewährleistet wird. Neben der Zunahme neuer Mitarbeiter soll aber auch die Qualität der Bewerber durch die Zielgruppenanalyse des Employer Brandings erhöht werden und somit für ein verbessertes und hochwertigeres Unternehmensbild sorgen. Auch intern soll die Mitarbeitergewinnung bzw. -bindung garantiert sein. Durch die Steigerung des Arbeitgeberimages können sich Mitarbeiter besser mit dem Unternehmen identifizie-

ren und so eine emotionale Bindung aufbauen. Dadurch kann sowohl ein effektiverer Arbeitseinsatz als auch eine langfristige Bindung an das Unternehmen bewirkt werden.

## **2.2 Aktuelle Wichtigkeit und Relevanz**

Noch vor wenigen Jahren war es kein Problem neue, qualifizierte Mitarbeiter für ein Unternehmen zu gewinnen. Es musste lediglich eine Anzeige geschaltet und anschließend der richtige Bewerber auf Grundlage der Bewerbungsunterlagen und -gespräche ausgewählt werden. Kaum ein Unternehmen hat sich zum damaligen Zeitpunkt mit der strategischen Maßnahme des Employer Brandings beschäftigt und diese für sich nutzen müssen, um neue Mitarbeiter zu gewinnen.

In den späten 90er Jahren hat sich das Interesse an dem Thema „Employer Brand“ allerdings angesichts der Folgen des demografischen Wandels verändert. An dieser Stelle muss daraufhingewiesen werden, dass der demografische Wandel sich zwar in der gesamten Bevölkerung bemerkbar macht, negative Auswirkungen auf das Arbeitsgeschehen allerdings abhängig von der Branche und dem Standort sind. In dieser Arbeit werden Handlungsempfehlungen und Ideen deshalb für betroffene Unternehmen ausgesprochen.

Der Fach- und Führungskräfemangel hat zu einer Umstellung der Machtverhältnisse zwischen dem Unternehmen bzw. dem Arbeitgeber und den potentiellen neuen Mitarbeitern geführt. Während sich Unternehmen früher keine Gedanken um neue Arbeitskräfte machen mussten, sind die Bemühungen, neues Personal zu gewinnen, in den letzten Jahren jedoch enorm angestiegen. Da es immer weniger gut ausgebildete Fachkräfte gibt, können diese mehr oder weniger frei entscheiden zu welchem Unternehmen sie gehen möchten bzw., welches Unternehmen am besten zu ihnen passt. Genau aus diesem Grund ist es für die Unternehmen von großer Bedeutung, dass sie sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren, ihre Stärken und Alleinstellungsmerkmale verdeutlichen und passend am Arbeitsmarkt positionieren, um bei ihrer gewünschten Zielgruppe das Interesse zu wecken (StepStone, 2011, S. 3).

Für eine optimale Marktpositionierung und Unternehmenspräsentation ist das Employer Branding mit seinen unterschiedlichen strategischen Maßnahmen daher ein

entscheidender Faktor für die Mitarbeitergewinnung und –bindung und somit von großer Bedeutung.

### 2.3 Ziele, Funktionen und Wirkungsbereiche

Das Employer Branding bringt positive Ergebnisse und Effekte sowie grundlegende Wettbewerbsvorteile in fünf Bereichen hervor, die in Wechselwirkung zueinander stehen. Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit den Funktionen der Employer Brand, die für den Erfolg der fünf Wirkungsbereiche verantwortlich sind.

Der funktionsorientierte Ansatz nach Koppelman stellt die Basis für die Funktionen der Arbeitgebermarke dar. Der Schwerpunkt dieses Ansatzes liegt darin, dass die Markenfunktionen für unterschiedliche Marktteilnehmer festgelegt und anschließend systematisiert werden. Für die Arbeitgebermarke bedeutet dies, dass zwischen der Sicht des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers unterschieden werden muss. Im Idealzustand ergibt sich durch das Employer Branding eine Win-Win-Situation für beide Seiten (Stotz & Wedel, 2009, S. 29). Die nachfolgende Graphik gibt einen groben Überblick über die hierbei bestehenden Zusammenhänge.

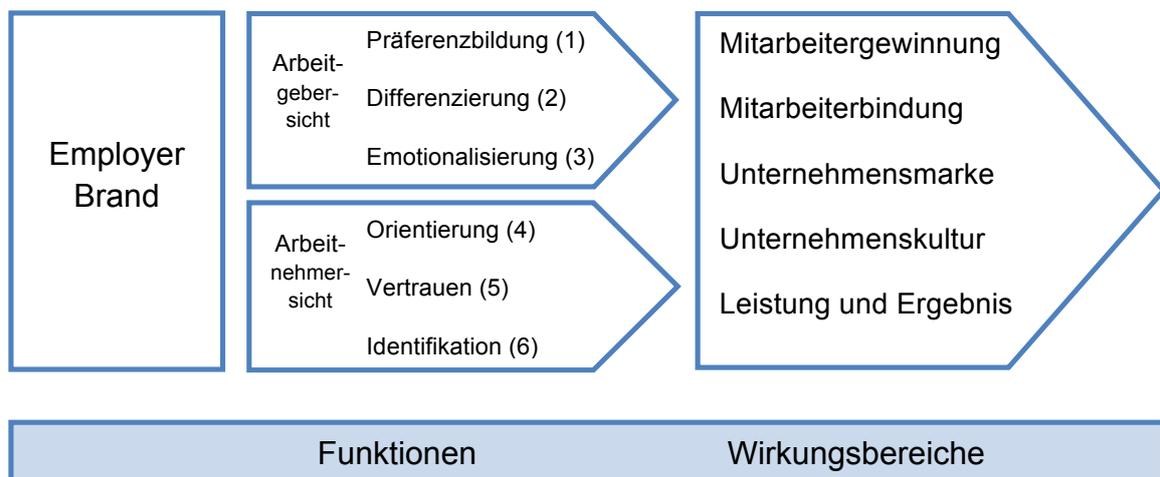


Abbildung 1: Funktionen und Wirkungsbereiche der Employer Brand (Stotz & Wedel, 2009, S.29)

Die Abbildung zeigt, dass die Employer Brand sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer unterschiedliche Funktionen ausübt und dadurch in

den fünf Wirkungsbereichen positive Effekte und Ergebnisse erzielen kann. Da die Effekte bereits in der Definition (Kapitel 2.1) erwähnt wurden, beschäftigt sich dieses Kapitel hauptsächlich mit den Funktionen aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht.

#### Arbeitgebersicht

- (1) Das oberste Ziel des Employer Brandings aus Arbeitgebersicht ist das Erreichen einer intensiv ausgeprägten *Präferenz* bei der gewünschten Zielgruppe. Damit ist gemeint, dass das Unternehmen bei seinen aktuellen und potentiellen Mitarbeitern der „Employer of Choice“ bleiben bzw. werden möchte. Ziel der Präferenzbildung ist also die Mitarbeitergewinnung und –bindung. Die Arbeitgebermarke nimmt hier die Rolle eines Filters ein und zieht nur die Bewerber an, die zu der Kultur und den Werten des Unternehmens passen (Stotz & Wedel, 2009, S. 30f.).
- (2) Eine ebenfalls wichtige Funktion der Employer Brand ist es, eindeutige *Differenzierungsmerkmale* gegenüber Mitwettbewerbern herauszustellen. Durch die Abgrenzung von der Konkurrenz können Unternehmen ihre Position am Markt behaupten oder sogar verbessern (Stotz & Wedel, 2009, S. 31).
- (3) Eine emotional behaftete Marke sorgt bei den Mitarbeitern für eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen und steigert gleichzeitig die Loyalität des Einzelnen. Die hierdurch erreichte Bindung fördert die interne Kultur als auch die Leistungsbereitschaft, wovon der gesamte Konzern profitiert. Mit Hilfe dieser *Emotionalisierung* möchten sich Unternehmen von den einheitlichen Angeboten der Konkurrenten abheben (Stotz & Wedel, 2009, S. 31f.).

#### Arbeitnehmersicht

- (4) Die Suche nach dem richtigen Arbeitgeber stellt sich oftmals auf Grund von unzureichenden Informationen und fehlender Transparenz der Unternehmen als sehr schwierig dar. Hier soll die Arbeitgebermarke als *Orientierungshilfe* und als Informationsträger der Schlüsselbotschaften des Unternehmens bei dem Entscheidungsprozess helfen und dadurch neue potentielle Mitarbeiter ansprechen und gewinnen (Stotz & Wedel, 2009, S. 33).
- (5) Wie gerade beschrieben, fehlt es vielen Bewerbern an Informationen über ihren potenziellen neuen Arbeitgeber. Um trotzdem bei Mitarbeitern und neuen

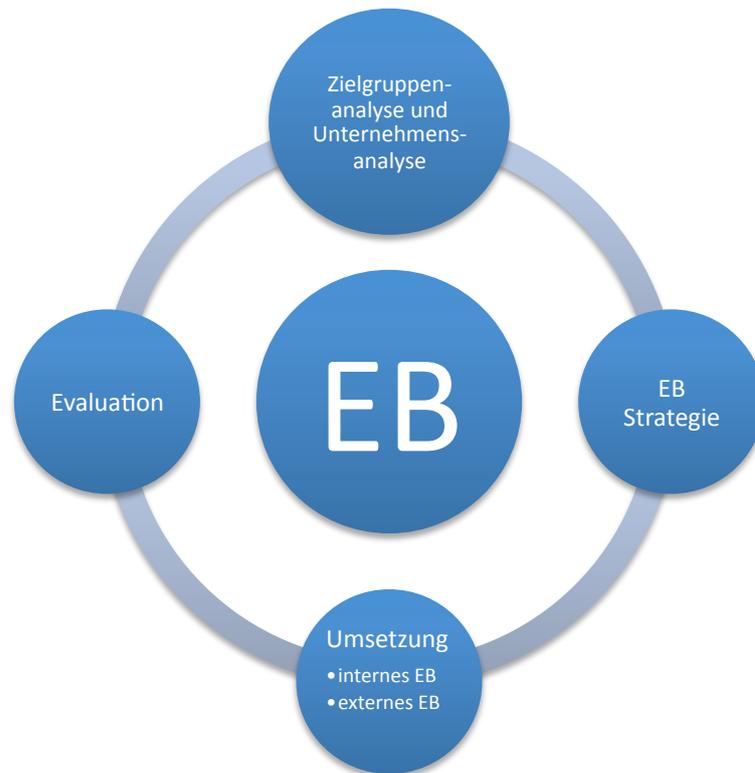
Bewerben *Vertrauen* und Interesse zu schaffen bzw. zu stärken und die Mitarbeitergewinnung und –bindung zu fördern muss ein Unternehmen viel Wert auf die Unternehmenskultur und Unternehmensmarke legen. Die Arbeitgebermarke nimmt also eine Qualitätsfunktion ein und sorgt dafür, dass sich neue Mitarbeiter schneller im Unternehmen einleben und wohlfühlen und alte weiterhin zufrieden gestellt sind (Stotz & Wedel, 2009, S. 34).

- (6) Die Entscheidung für einen neuen Arbeitgeber bzw. für ein neues Unternehmen ist in der heutigen Zeit besonders von emotionalen Komponenten geprägt und kaum noch abhängig von objektiven Unternehmens- und Arbeitsplatzfaktoren. Deshalb ist das *Identifikationspotenzial* mit dem neuen Unternehmen enorm wichtig, denn es entscheidet darüber, ob Bewerber sich für oder gegen den neuen Arbeitgeber entscheiden. Eine hohe Identifikation fördert die Zufriedenheit der Mitarbeiter und bindet diese somit an das Unternehmen (Stotz & Wedel, 2009, S. 34).

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass die unterschiedlichen Funktionen der Employer Brand positive Auswirkungen auf das Unternehmen haben. Zum einen wirkt die Arbeitgebermarke selektiv im Hinblick auf potentielle neue Bewerber und zum anderen wird bei aktuellen Mitarbeitern eine intensivere Bindung zum Unternehmen aufgebaut.

## **2.4 Prozess zur Entwicklung einer Employer Brand**

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit dem Prozess zur Entwicklung einer Employer Brand. Da dieser für den Kontext der Arbeit nur bedingt von Bedeutung ist, wird er mit Hilfe der untenstehenden Abbildung lediglich kurz vorgestellt.



**Abb. 2: Prozess zur Entwicklung einer Employer Brand (eigene Darstellung in Anlehnung an: Stotz & Wedel, 2009)**

Die vier Teilschritte des Managementprozesses, die in der Abbildung zu sehen sind, nehmen bei der Überarbeitung sowohl zeitliche als auch finanzielle Ressourcen in Anspruch. Daher ist es von großer Bedeutung, dass die einzelnen Schritte gut durchdacht und mehrmals überprüft werden.

Den Grundstein des Employer Branding Prozesses stellt die Analyse dar, die viele wichtige Informationen über die einzelnen untersuchten Parameter liefert. Sie bildet demnach die Basis für die weiteren Schritte und soll bezwecken, dass die unterschiedlichen Perspektiven und Blickwinkel des Unternehmens und der Zielgruppe verstanden und im weiteren Verlauf berücksichtigt werden. Die Analyse setzt sich zusammen aus der Zielgruppenanalyse und der Unternehmensanalyse. Im nächsten Schritt werden die gewonnenen Informationen ausgewertet und konkrete Ziele formuliert. Mit Hilfe dieser Informationen können das Konzept und die einzelnen Maßnahmen der Strategie entwickelt werden. Diese Maßnahmen, die sowohl intern als auch extern Wirkung finden sollen, werden anschließend in der Umsetzungsphase eingeführt und sollen die Employer Brand bei aktuellen, potenziellen und ehemaligen Mitarbeitern verankern. Messbare Ziele und betriebswirt-

schaftlich darstellbare Ergebnisse gehören in der heutigen Zeit genauso zum Personalmanagement, wie die Analyse im Vorfeld. Für die genaue Planung, Umsetzung und Steuerung der einzelnen Employer Branding Maßnahmen müssen alle Aktivitäten und ihre Ergebnisse evaluiert werden (Stotz & Wedel, 2009, S. 90ff).

### **3. Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den Grundlagen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Seine Wichtigkeit und Relevanz, seine Ziele und der Entwicklungsprozess werden vorgestellt. Dadurch soll ein grober Einblick in die theoretischen und praktischen Hintergründe des BGMs gegeben werden.

#### **3.1 Definition**

Als die zwei Hauptwurzeln des betrieblichen Gesundheitsmanagements werden die Ansätze der betrieblichen Gesundheitsförderung aus der Ottawa Charta und der betriebliche Arbeitsschutz gesehen (Badura et al., 1999, S.15). Aber auch andere betriebliche Strategien, wie z.B. das Fehlzeitenmanagement, die Personalentwicklung, die Organisationsentwicklung und das betriebliche Eingliederungsmanagement fließen in das BGM mit ein (Unfallkasse Berlin, 2010, S.8). Im Rahmen dieser Arbeit werden allerdings lediglich die beiden wichtigsten Grundlagen näher erläutert.

Die Leitidee der Gesundheitsförderung ist in der Ottawa Charta im Jahr 1986 zusammengefasst worden. Die Bemühungen der WHO zur Verbesserung der Prävention und Gesundheitserziehung spielten eine wichtige Rolle bei der Entwicklung dieser. Die gesundheitsförderliche Gestaltung der Lebenswelt und der Gesundheitsdienste sowie der selbstbestimmende und eigenverantwortliche Umgang der Bevölkerung mit ihrer eigenen Gesundheit werden als Grundgedanke und Ziel dieser Charta angesehen. Im Gegensatz zum Arbeitsschutz, dessen Wirkung bereits staatlich anerkannt wird, ist der Nutzen der Gesundheitsförderung für Beschäftigte und Betriebe noch nicht überall anerkannt (Badura et al., 1999, S. 15f.).

Im Arbeitsschutzgesetz ist festgelegt, welche Maßnahmen Unternehmen zur Sicherheit und zum Gesundheitsschutz ihrer Mitarbeiter anbieten müssen.

Die eben beschriebenen Ansätze der BGF und des Arbeitsschutzes stellen die Grundlage des BGMs dar und werden in diesem integriert. Im Gegensatz zum betrieblichen Arbeitsschutz und zur BGF, die sich beide ausschließlich auf Einzelmaßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit beschränken, wird das BGM als ein strukturierter, geplanter und koordinierter Prozess gesehen. Durch die Integration betrieblicher Strukturen und Prozesse soll die Arbeit, Organisation und das Verhalten am Arbeitsplatz gesundheitsförderlich gestaltet werden und somit langfristig und nachhaltig für die Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sorgen (Badura et al., 1999, S. 17). Der Prozess des Gesundheitsmanagements ist zudem sowohl verhältnis- als auch verhaltensorientiert. Das heißt, er beschäftigt sich zum einen mit den gegebenen Bedingungen und zum anderen mit den Mitarbeitern. Wichtig hierbei ist, dass beide Faktoren zusammen betrachtet werden und nicht isoliert voneinander behandelt werden können (Schröder, 2000, S.1).

### **3.2 Wichtigkeit und Relevanz**

Das Thema Gesundheit ist in den letzten Jahren durch die alternde Gesellschaft zu einem immer wichtigeren Thema geworden. Unternehmen werden durch die hieraus resultierenden Veränderungen vor große Herausforderungen gestellt. Da der Unternehmenserfolg u.a. von der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter abhängt muss jedem Unternehmen wichtig sein diese zu stärken und zu steigern. Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter setzt sich zusammen aus dem Know-How jedes Einzelnen, seinen Fähigkeiten, seiner Leistungsbereitschaft sowie seiner Belastungsfähigkeit. Eine Verschlechterung in einem dieser Bereiche durch eine körperliche oder psychische Beeinträchtigung führt zu einem Leistungsabfall und somit zum Produktivitätsverlust des Unternehmens (Akkermann, 2013, S.2). Daher ist es wichtig, dass die Gesundheit und das Wohlergehen der Mitarbeiter im Fokus stehen. Ein Arbeitnehmer ist nur dann zu 100% leistungsfähig, wenn er vollständig gesund und gut erholt zur Arbeit kommt. Das Phänomen des Präsentismus beschäftigt sich mit der Problematik, dass Mitarbeiter aus Angst um ihren Arbeits-

platz trotz Krankheit zur Arbeit gehen. Sie sind dann weniger produktiv, können andere Mitarbeiter anstecken und setzen sich selbst einer größeren Gefahr aus. Eine nicht auskurierte Krankheit kann schnell chronisch werden und somit auch langfristig die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter senken (Schmidt & Schroder, 2010, S. 93). Diese Folgen des Präsentismus tragen einen großen Beitrag zu den Gesundheitsausgaben bei. Im Jahr 2013 beliefen sich diese auf ca. 300 Milliarden Euro (Statistisches Bundesamt, 2014). Durch die Einführung bzw. Verbesserung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements können diese Kosten in Zukunft gesenkt werden. Die Notwendigkeit eines konsequenten Gesundheitsmanagements wird durch die Höhe der Ausgaben verdeutlicht.

Auch der Fehlzeitenreport, der jährlich vom Wissenschaftlichen Institut der AOK (WIdO) und die Universität Bielefeld herausgegeben wird und umfassende Daten und Analysen zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten in deutschen Unternehmen darstellt macht die Wichtigkeit eines betrieblichen Gesundheitsmanagements deutlich (Badura et al., 2013).

Bezogen auf das Thema Employer Branding darf man den hohen Stellenwert der Gesundheit nicht außer Acht lassen. Die veränderten soziodemografischen Strukturen verdeutlichen die Wichtigkeit und Relevanz eines BGMs. Ein Unternehmen kann die Mitarbeiterbindung und –neuerung durch ein BGM stärken und steigern.

### **3.3 Ziele des BGM**

Das betriebliche Gesundheitsmanagement hat sowohl soziale als auch ökonomische Ziele, die im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Das Hauptaugenmerk legt das betriebliche Gesundheitsmanagement auf die Reduzierung der Kosten, die durch Fehltage der Mitarbeiter sowie durch die Folgen des Präsentismus verursacht werden. Zu diesem Zweck muss die Gesundheit jedes einzelnen Mitarbeiters gestärkt werden. Anzumerken ist hierbei allerdings, dass der Gesundheitsaspekt nicht der alleinige Garant für den Unternehmenserfolg ist. Mitarbeiter können zwar gesund sein, jedoch gleichzeitig unmotiviert und wenig engagiert am Schreibtisch sitzen. Somit zählt die Steigerung des Engage-

ments und der Motivation der Mitarbeiter ebenso zu einem wichtigen Ziel des BGMs (Badura et al., 1999, S.34). Auch die Kreativität und Flexibilität zählt in der heutigen Zeit zu einer wichtigen Eigenschaft von Mitarbeitern und ist für den Erfolg des Unternehmens von großer Bedeutung. Die Nutzung und Weiterentwicklung von Kompetenzen, Flexibilität und Kreativität stellt also ein weiteres Ziel dar (Schröder, 2000, S. 2 f.).

Das BGM ist somit ein wichtiger strategischer Schritt bei der Verbesserung des Gesundheitszustandes von Mitarbeitern und Führungskräften und fördert die Lebensqualität jedes Einzelnen sowohl am Arbeitsplatz als auch im Privatleben. Die verbesserte Lebensqualität und die allgemein guten Arbeitsbedingungen werden als Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens gesehen.

### 3.4 Prozess zur Entwicklung eines BGM

Der folgende Teil beschäftigt sich mit dem Prozess zur Entwicklung eines BGMs. Da dieser für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht direkt von Bedeutung ist, wird er durch die untenstehende Abbildung bildlich dargestellt und anschließend nur kurz erklärt.



**Abb. 3:** Prozess zur Entwicklung eines BGMs (eigene Darstellung in Anlehnung an Badura et al., 1999, S. 55 ff)

Nur wenn ein BGM strategisch und systematisch aufgebaut ist kann es langfristig und nachhaltig erfolgreich wirken. Die vier Phasen des hierfür angelegten Managementprozesses sind in Abbildung 3 verdeutlicht und werden kurz vorgestellt.

In der Analysephase werden intern gewonnene Gesundheitskennzahlen, Ergebnisse von Gesundheitsberichten und Mitarbeiterbefragungen ausgewertet. Diese sollen Aufschluss über die aktuelle gesundheitliche Situation des Unternehmens geben und aufzeigen welche Ressourcen auf der einen und Belastungen auf der anderen Seite bei den Mitarbeiter zu verzeichnen sind. Auf Grundlage dieser Ergebnisse werden anschließend Ziele festgelegt und durch passende gesundheitsförderliche Maßnahmen umgesetzt. Der letzte und wichtigste Schritt des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist die Evaluation der Ergebnisse. Erst durch diese Auswertung wird deutlich, ob die Einführung des BGMs etwas gebracht hat und die Gesundheitssituation verbessert werden konnte. Mit Hilfe der Evaluation kann das BGM weiterhin individuell überarbeitet und verbessert werden (Badura et al., 1999, S. 55 ff).

#### **4. Hypothesenentwicklung**

Angeichts der aktuellen Bevölkerungsentwicklung und dem hohen Stellenwert des Themas Gesundheit für alle Bürger ergibt sich bezüglich der in Punkt 1.1 verfassten Fragestellung und der vorangehenden Theorieteile folgende Hypothese:

*„Ein betriebliches Gesundheitsmanagement kann die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens steigern und somit die Mitarbeitergewinnung und –bindung fördern.“*

Um dieser Hypothese nachzugehen, wird im Folgenden eine Darstellung des aktuellen Forschungsstandes zum Thema Arbeitgeberattraktivität gegeben. Hierzu werden in einem ersten Schritt thematisch passende Studien vorgestellt und bewertet. Weiterhin werden die aus dem Jahr 2014 als beste Arbeitgeber gekürten Unternehmen aufgelistet und im Hinblick auf die Umsetzung gesundheitsrelevanter Aspekte untersucht.

## 5. Methodik

Um relevante Literatur zur Beantwortung der Fragestellung zu ermitteln, wurde im ersten Arbeitsschritt eine systematische Literaturrecherche durchgeführt, welche zum Ziel hatte, aktuelle Studien zum Thema Arbeitgeberattraktivität herauszufinden.

Ebenso wurden im zweiten Schritt die fünf besten Arbeitgeber Deutschlands mit Hilfe einer Literaturrecherche ermittelt. Im Anschluss daran sollten die einzelnen Unternehmen dahingehend untersucht werden, ob sie ein betriebliches Gesundheitsmanagement besitzen oder nicht.

Die Ergebnisse dieser beiden Untersuchungen dienen der Beantwortung der Fragestellung und der Überprüfung der Hypothese.

### 5.1 Literaturrecherche

Neben einer strukturierten Onlineliteraturdatenbankanalyse wurde für diese Ausarbeitung auch eine Handrecherche durchgeführt, durch die die verschiedenen Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren ermittelt werden konnten. Hierfür wurde die Datenbank der Psychologie *Psyndex* (<http://www.zpid.de/index.php?wahl=PSYINDEX> Stand: 08/2014) und die Datenbank der *Fachgruppe für Arbeits- und Organisationspsychologie* (<http://www.aodgps.de/index.php?id=122> Stand: 08/2014) untersucht.

Zusätzlich wurde in verschiedenen Zeitschriften, wie der *Zeitschrift für Personalpsychologie*, *Personalquarterly*, *Personalwirtschaft* und *Personalmagazin*, nach relevanter Literatur für diese Arbeit gesucht.

Zu der Suchstrategie der Studien gehörten die Termini Arbeitgeberattraktivität, Arbeitgebermarke, Arbeitgeberpräferenzen, Employer Branding, Employer Brand, die mit den Suchbegriffen Faktoren, Gesundheit und Gesundheitsmanagement kombiniert wurden. Durch diese Suchschlagworte und in die Verknüpfung mit UND-/ODER- Operatoren wurde die Datenbankrecherche durchgeführt.

Die Termini für die Suche nach einem Ranking für die besten Arbeitgeber können folgend nachgelesen werden: Arbeitgeber Siegel, Top Arbeitgeber, Arbeitgeber Award. Diese wurden immer im Zusammenhang mit den Suchbegriffen Deutsch-

land und 2014 kombiniert, da für diese Ausarbeitung die besten Arbeitgeber Deutschlands zum aktuellen Stand von Bedeutung waren.

## **5.2 Ein- & Ausschlusskriterien**

Es wurde lediglich nach deutschsprachigen Studien und Quellen geschaut, da sowohl das Arbeitsbild als auch die Vorstellungen von einem BGM in anderen Ländern von dem der Deutschen abweichen.

Zum aktuellen Zeitpunkt gibt es kaum Studien, die sich mit dem bearbeiteten Thema befassen. Es wurde deshalb hauptsächlich mit Querschnittstudien gearbeitet, die einen Überblick über die aktuell wichtigsten Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren geben sollen.

Zur Auswertung der gefundenen Studien wurden neben dem Erscheinungsjahr und dem Erscheinungsmedium folgende Leitfragen gewählt:

1. Welcher Bezug besteht zur Forschungsfrage?
2. Lässt sich die aufgestellte Hypothese mit Hilfe der Studie verifizieren?
3. Welches Thema wird bearbeitet?
4. Auf welche Aspekte wird eingegangen?
5. Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus den Ergebnissen ziehen?

Durch die Materialauswertung anhand dieser Fragen in Bezug auf die Forschungsfrage und die Hypothese wurden insgesamt fünf Studien ausgewählt. Diese werden im Anschluss inhaltlich beschrieben und im Hinblick auf mögliche Schwachstellen beleuchtet mit dem Ziel, einen eventuellen Bedarf an neuen Forschungen festzustellen.

Die Wahl des passenden Arbeitgebersiegels erfolgte nach einer Gegenüberstellung der unterschiedlichen Institute. Eine ausführliche Begründung zur Wahl des hier benutzten Arbeitgebersiegels anhand von Vor- und Nachteilen folgt im Diskussionsteil und wird hier nicht weiter behandelt. Im Anschluss an die Bekanntgabe der fünf besten Unternehmen werden diese in Hinblick auf ihre besonderen Leistungen untersucht.

## **6. Ergebnisse**

Obwohl die Bedeutung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern bereits bekannt ist (Badura, 2002, S. 104), gibt es bislang nur wenige wissenschaftliche Studien zu diesem Thema. Die vorhandenen Studien beschäftigen sich vorwiegend mit den Effekten und Auswirkungen eines BGMs auf die Mitarbeiter und deren Gesundheit. Der auf die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern gelegte Aspekt steht bislang weniger im Visier der Untersuchungen.

Aus diesem Grund wurde neben der Untersuchung von Studien noch ein weiterer Weg gesucht, mit Hilfe dessen die Arbeitgeberattraktivität bewertet werden konnte. Bei der Recherche wurde deutlich, dass das Ranking der besten Arbeitgeber Deutschlands diesen Attraktivitätsaspekt am besten widerspiegelt.

Durch die Analyse der besten Unternehmen sollte herausgearbeitet werden, wie diese zum Thema Gesundheit stehen und, ob sie bereits ein betriebliches Gesundheitsmanagement oder einzelne Gesundheitsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter anbieten.

Der folgende Ergebnisteil ist demnach in zwei Abschnitte unterteilt. Zum einen werden die Studien zum benannten Thema vorgestellt und zum anderen die besten Arbeitgeber Deutschlands aus dem Jahr 2014 mit ihren Stärken präsentiert.

### **6.1 Studien zur Arbeitgeberattraktivität**

Da die bislang nur wenigen Studien die den Zusammenhang der Arbeitgeberattraktivität und einem im Unternehmen vorhanden BGM nicht ausreichen qualifizierte Aussagen zu treffen wurde diese Untersuchung ausgeweitet, in dem ebenfalls Studien zum Zusammenhang der Arbeitgeberattraktivität und Work-Life-Balance Maßnahmen berücksichtigt wurden. Diese Erweiterung erscheint legitim, da ein ganzheitliches BGM auch die Vereinbarkeit von Familie und Karriere berücksichtigen muss, welche wiederum durch Maßnahmen der Work-Life-Balance erreicht werden kann (Rödl, 2010, S. 233).

Es folgt eine Übersicht über die eingeschlossenen Studien zum untersuchten Thema:

- App, S.; Büttgen, Prof. Dr. M.; Pröpster, S. (2012). *Erhöht ein betriebliches Gesundheitsmanagement die Arbeitgeberattraktivität? Personalquarterly (03/12), S. 16ff.*
- Kienbaum Management Consultants GmbH. (2009/2010). *Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben?*
- Fietz, G.; Worschech, Dr. F. (2009). *Als Arbeitgeber attraktiv – auch in schwierigen Zeiten.*
- Orizon. (2013). *Arbeitsmarkt 2013 – Perspektive der Arbeitnehmer!*
- Holste, J. H. (2012). *Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel – eine multidimensionale Betrachtung. Wiesbaden: Springer Gabler.*

Im Folgenden werden die oben genannten exemplarisch ausgewählten Studien einzeln inhaltlich vorgestellt.

### **6.1.1 Erhöht ein betriebliches Gesundheitsmanagement die Arbeitgeberattraktivität?**

*App, S.; Büttgen, Prof. Dr. M.; Pröpster, S. (2012). Erhöht ein betriebliches Gesundheitsmanagement die Arbeitgeberattraktivität? Personalquarterly (03/12), S. 16ff.*

In der Studie von App, Büttgen und Pröpster wurde die Wirkung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements auf die Arbeitgeberattraktivität untersucht. Hierfür wurden insgesamt 117 Probanden, aufgeteilt in zwei Gruppen, in einem Online Experiment in Form einer Blindstudie über einen Zeitraum von zwei Monaten befragt. Der Experimentalgruppe wurden fiktive Flyer von Unternehmen mit einem BGM vorgelegt und der Kontrollgruppe fiktive Flyer von Unternehmen ohne BGM. Beide Broschüren sollten anschließend im Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität bewertet werden. Dabei kannten die TN weder den thematischen Hintergrund der Studie, noch wussten sie, dass zwei Gruppen mit unterschiedlichen Informationen befragt wurden.

Die festgestellten Ergebnisse zeigen keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Arbeitgeberattraktivität und einem vorhandenen BGM. Zwar weist die

Experimentalgruppe im Durchschnitt eine höhere Arbeitgeberattraktivität auf als die Kontrollgruppe, allerdings sind diese Unterschiede nicht signifikant. Reduziert man jedoch die Untersuchung lediglich auf die Ergebnisse der weiblichen Studienteilnehmer, so lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Arbeitgeberattraktivität und einem BGM feststellen.

### **6.1.2 Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben?**

*Kienbaum Management Consultants GmbH. (2009/2010). Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben?*

Die Kienbaumstudie, die im Sommer und Herbst 2009 durchgeführt wurde, beschäftigt sich mit den motivierenden Arbeitsfaktoren der Generation Y<sup>4</sup>. Hierfür wurden zwei separate Befragungen unterschiedlicher Gruppen durchgeführt, die im Anschluss in Relation zueinander gesetzt werden sollten.

In einem ersten Schritt sollten Probanden der Generation Y in einer Onlinebefragung die für sie fünf wichtigsten Faktoren der Arbeitgeberattraktivität aus einer Liste mit 22 Faktoren auswählen und diese anschließend in die Rangfolge 1-5 einordnen. Insgesamt konnten 189 beantwortete Fragebögen bei der Auswertung berücksichtigt werden. Im zweiten Teil der Studie wurde der gleiche Fragebogen an deutsche Manager versendet. Diese sollten ebenfalls die fünf wichtigsten Faktoren der Arbeitgeberattraktivität auswählen, von denen sie annahmen, dass die Generation Y diese gewählt hatte.

Ziel der Studie war es demnach zu überprüfen, inwieweit die Sicht der Manager und die Sicht der Studenten und Arbeitnehmer übereinstimmen.

Die Auswertung zeigt, dass die Generation Y sieben Attraktivitätsfaktoren als besonders wichtig empfindet. An erster Stelle steht hier die herausfordernde Arbeit (64%), gefolgt von der Vergütung (56,6%) und einem kollegialen Arbeitsumfeld (50,8%). Work-Life-Balance Maßnahmen werden von der Generation Y mit 43% auf Platz 6 gewählt und zählen somit noch zu den Top 7. Jedoch wird beim Ranking der einzelnen Attribute auch deutlich, dass hier eine Trade-Off Beziehung besteht. So sind die Work-Life-Balance Maßnahmen insgesamt zwar nur auf Platz 6,

---

<sup>4</sup> Generation Y = geboren 1980 bis 1990

bei der Betrachtung des Rankings wird aber deutlich, dass diese Leistung öfter mit wichtig und sehr wichtig eingestuft wurde als beispielsweise die Vergütung.

Beim Vergleich mit der Einschätzung der Manager wird deutlich, dass diese zwar im Großen und Ganzen die selben sieben Faktoren als Top Attribute ausgewählt haben, diese allerdings in einer anderen Reihenfolge. Die Karrieremöglichkeiten, und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten werden mit jeweils ca. 62% auf die ersten beiden Plätze gewählt, gefolgt von den Work-Life-Balance Maßnahmen (ca. 59%). Die herausfordernde Arbeit, die Vergütung und das kollegiale Arbeitsumfeld rangieren auf Platz 4,6 und 7.

Diese Studie zeigt also auf, dass die unterschiedlichen Probandengruppen zwar identische Kriterien als attraktiv beschreiben, hierbei jedoch die Gewichtung unterschiedlich gesehen wird.

### **6.1.3 Als Arbeitgeber attraktiv – auch in schwierigen Zeiten**

*Fietz, G.; Worschech, Dr. F. (2009). Als Arbeitgeber attraktiv – auch in schwierigen Zeiten.*

In der Online Befragung von Fietz und Worschech, welche 2009 in sechs bayrischen Regionen durchgeführt wurde, geht es ebenfalls um die Bedeutung der unterschiedlichen Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren für Unternehmen. Für die Studie wurden insgesamt 115 Experten aus bayrischen Unternehmen unterschiedlicher Größen der Metall- und Elektroindustrie zu diesem Thema in mehrfacher Hinsicht befragt. Im ersten Schritt wurden die Probanden bezüglich der Relevanz der einzelnen Faktoren interviewt. Als zweites wurde ermittelt, ob die abgefragten Maßnahmen in den Unternehmen bereits umgesetzt waren und anschließend sollte herausgefunden werden, welche Aspekte nach Ansicht der Studienteilnehmer in Zukunft noch umgesetzt werden sollten. Durch diese mehrstufige Befragung sollten zukünftiger Handlungsbedarf und Veränderungspotentiale jedes Unternehmens offengelegt werden. Die Experten wurden hierbei zu den folgenden sechs Attraktivitätsfaktoren befragt: Unternehmenskultur, Innovationsfähigkeit, Personal-

entwicklung, Work-Life-Balance (BGM ist hier als Teilaspekt angegeben), CSR-Maßnahmen<sup>5</sup> und Diversity Management.

Als deutliches Ergebnis der Studie kann man feststellen, dass die Eigenschaften, die für die Befragten die größte Wichtigkeit besitzen, auch bereits am häufigsten umgesetzt sind. Dies sind die Faktoren Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit, die mit über 90% als wichtig oder sehr wichtig eingestuft sind. Aber auch die Personalentwicklung und Work-Life-Balance Maßnahmen sind für über 80% der Befragten wichtig oder sehr wichtig. Bei der Betrachtung des Faktors Work-Life-Balance wird deutlich, dass dieser hauptsächlich in großen Unternehmen (ab 250 Mitarbeiter) als sehr wichtig eingestuft wird. Auch der Einzelaspekt BGM ist in großen Unternehmen von größerer Bedeutung als in kleinen.

#### **6.1.4 Arbeitsmarkt 2013 – Perspektive der Arbeitnehmer**

*Orizon. (2013). Arbeitsmarkt 2013 – Perspektive der Arbeitnehmer!*

Die Orizon Studie zum Thema „Arbeitsmarkt 2013 – Perspektive der Arbeitnehmer“ ist eine bevölkerungsrepräsentative Online Befragung, in der 2072 Arbeitnehmer und –suchende zwischen 18 und 65 Jahren in Deutschland unter anderem bezüglich der Attraktivitätsfaktoren von Unternehmen befragt wurden. Durchgeführt wurde die Studie von dem unabhängigen Marktforschungs- und Analyseunternehmen Lünendonk GmbH. Durch die vorgegebenen Quoten zu soziodemografischen Merkmalen und durch eine anschließende Aufhebung von Verzerrungen durch Gewichtung ist die Repräsentativität der Stichprobe gewährleistet.

Als wichtige Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren wurden die leistungsgerechte Bezahlung (97,2%), eine abwechslungsreiche Tätigkeit (91,3%), Weiterbildungsangebote (84,4%) und flexible Arbeitszeiten (81,8%) gewählt. Aber auch die betriebliche Altersvorsorge (80,5%) und die Gesundheitsvorsorge (70,5%) zählen für die Studienteilnehmer zu den entscheidenden Faktoren bei der Wahl ihres Arbeitgebers.

---

<sup>5</sup> CSR = unternehmerische Gesellschaftsverantwortung

### 6.1.5 Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel

*Holste, J. H. (2012). Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel – eine multidimensionale Betrachtung. Wiesbaden: Springer Gabler.*

Die Studie zum Thema „Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel“ von J. H. Holste hat zum Ziel, die wichtigsten Arbeitgeberfaktoren der Generation Y und der Babyboomer offenzulegen und diese in Relation zueinander zu setzen, um so mögliche Handlungsempfehlungen für Unternehmen zu geben. Die Stichprobe besteht hierbei aus 15 Vertretern der Generation Y und 15 Babyboomern. Die Probanden werden während eines telefonischen oder persönlichen Interviews sowohl quantitativ als auch qualitativ befragt. Der angewandte Fragebogen besteht aus fünf Kategorien, welche nach dem Konzept von Berthon, Ewing und Hah erstellt worden sind (Berthon et al., 2005, S. 159):

- Social Value (sozialer Wert)
- Interest Value (intrinsisch-motivationaler Wert)
- Economic Value (ökonomischer Wert)
- Development Value (Selbstentfaltungswert)
- Applivation Value (Interaktionswert)

Mit Hilfe dieser fünf Kategorien konnte ein Fragebogen entworfen werden, in dem unter quantitativen Gesichtspunkt 37 Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren abgefragt werden können, die den oben genannten Kategorien entspringen. Mit Hilfe der Likert Skala können diese Faktoren bewertet werden. Im Anschluss an jede Kategorie folgen offene Fragen, die eine genauere Betrachtung und Begründung der einzelnen Faktoren ermöglichen.

Zur vereinfachten Darstellung der Ergebnisse werden im Folgenden die zwei wichtigsten Faktoren der jeweiligen Kategorie in der unten stehenden Tabelle bildlich dargestellt:

<b>Kategorie</b>	<b>Babyboomer</b>	<b>Generation Y</b>
Social Value	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegialität</li> <li>• Führungsstil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegialität</li> <li>• Führungsstil</li> </ul>
Interest Value	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsaufgaben</li> <li>• Produktportfolio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsaufgaben</li> <li>• Offenheit für Neues</li> </ul>
Economic Value	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gehalt</li> <li>• Zukunftsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karriereoptionen</li> <li>• Gehalt/ Standort</li> </ul>
Development Value	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortungs- &amp; Gestaltungsspielraum</li> <li>• Persönliche Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Entwicklung</li> <li>• Verantwortungs- &amp; Gestaltungsspielraum</li> </ul>
Application Value	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit Menschen</li> <li>• Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben</li> <li>• Flexible Arbeitszeitmodelle</li> </ul>

**Tabelle 1: die zwei wichtigsten Faktoren der Arbeitgeberattraktivität aus jeder Kategorie (eigene Darstellung nach Holste, 2012)**

Es wird deutlich, dass die beiden Generationen sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Bewertung der Attraktivitätsfaktoren äußern. Der Faktor Gesundheitsvorsorge, der zur Kategorie Application Value gehört, wurde von den Studienteilnehmern nicht als wichtig eingestuft. Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben dagegen, welche auch unter Work-Life-Balance bekannt ist und somit auch Teil des BGMs ist, ist jedoch für beide Studiengruppen relevant.

## **6.2 Deutschlands beste Arbeitgeber 2014**

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit den besten Arbeitgebern Deutschlands aus dem Jahr 2014. Am Beispiel der fünf besten soll festgestellt werden, ob diese bereits ein betriebliches Gesundheitsmanagement oder andere gesundheitsfördernde Maßnahmen für ihre Mitarbeiter anbieten. So kann überprüft werden, ob ein möglicher Zusammenhang zwischen der Arbeitgeberattraktivität und dem BGM besteht.

Es gibt viele Institute die Rankings mit den besten Arbeitgebern präsentieren und veröffentlichen. Bei der Literaturrecherche hat sich das *Great Place to Work* Institut als besonders gut und repräsentativ für diese Untersuchung herausgestellt.

Das international tätige Forschungs- und Beratungsunternehmen *Great Place to Work* wurde 2002 gegründet und unterstützt weltweit Unternehmen bei der Entwicklung einer attraktiven Arbeitsplatzstruktur. Auf Basis von Benchmarkuntersuchungen zeichnet das Beratungsunternehmen jährlich die besten Arbeitgeber aus. Im Jahr 2014 haben bundesweit insgesamt 580 Unternehmen aller Branchen und Größen an der Untersuchung teilgenommen. Die ermittelten Ergebnisse basieren dabei auf zwei Messinstrumenten, die bei der Auswertung im Verhältnis 2:1 gewichtet sind (Great Place to work, 2014).

1. Mitarbeiterbefragung („doppelt“)

Bei der Mitarbeiterbefragung wird den Mitarbeitern ein Fragebogen bestehend aus 63 Statements vorgelegt. Diese sollen sie mit Hilfe einer fünfstufigen Skala („trifft fast vollkommen zu“ bis „trifft fast überhaupt nicht zu“) bewerten. Durch die Befragung der Mitarbeiter können Stärken der Firma und möglicher Handlungsbedarf aufgedeckt werden.

2. Kultur Audit („einfach“)

Das Kultur Audit dient der Erfassung von Personalmaßnahmen. Hierfür werden im ersten Schritt demografische Personaldaten und allgemeine Informationen über das Unternehmen erhoben und anschließend offene Fragen zu relevanten Aspekten der Personalarbeit gestellt.

Anhand dieser Messergebnisse werden die besten Arbeitgeber Deutschlands ermittelt. Bei der Auswertung differenziert das *Great Place to Work* Institut nach Größenklassen, die folgend dargestellt sind (Great Place to Work, 2014):

- |                      |                           |
|----------------------|---------------------------|
| 1. Größenklasse I:   | 50 – 500 Mitarbeiter      |
| 2. Größenklasse II:  | 501 – 2000 Mitarbeiter    |
| 3. Größenklasse III: | 2001 – 5000 Mitarbeiter   |
| 4. Größenklasse IV:  | mehr als 5000 Mitarbeiter |

Exemplarisch werden nun die Sieger der jeweiligen Größenklasse präsentiert. Da sich vor allem große Unternehmen mit dem Thema BGM beschäftigen, wird zusätzlich aus der Größenklasse IV auch noch der 2. Platz berücksichtigt. Anschließend wird mit Hilfe einer Onlinerecherche überprüft, wie sich das jeweilige Unternehmen in der Öffentlichkeit präsentiert und, ob es bereits ein BGM kommuniziert.

- *St. Gereon Seniorendienste gGmbH* (1. Platz Größenklasse I)
- *domino-world™* (1. Platz Größenklasse II)
- *Microsoft Deutschland GmbH* (1. Platz Größenklasse III)
- *Volkswagen Financial Services AG* (1. Platz Größenklasse IV)
- *Techniker Krankenkasse* (2. Platz Größenklasse IV)

### **6.2.1 St. Gereon Seniorendienste gGmbH**

*St. Gereon Seniorendienste gGmbH, 2014.*

Bei der Betrachtung der Homepage wird auf den ersten Blick deutlich, dass dem Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehr wichtig ist. So wird den Mitarbeitern z.B. angeboten, die Arbeitszeit und den -umfang flexibel zu gestalten. Aber auch die Gesundheit der Mitarbeiter liegt dem Unternehmen am Herzen. Weiterbildungen und Förderangebote für die körperliche Gesundheit sind wichtige Bestandteile der Mitarbeiterförderung.

2012 hat das Unternehmen auf Grund seines erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsmanagements den Unternehmenspreis Gesundheit in der Kategorie „Gesundheits- und Sozialwesen“ erhalten. Der Erfolg des BGMs wird im Branchenvergleich deutlich. Demnach liegen die durchschnittlichen Krankenstände im Jahr 2011 bei sieben bis acht Prozent, während sie bei den St. Gereon Seniorendiensten lediglich 3,4 Prozent betragen.

### **6.2.2 domino-world1™**

*domino- world™, 2014.*

Die Arbeitgebermarke der domino- world™ wird auf ihrer Homepage wie folgt dargestellt (domino- world™, 2014):

1. „Gutes Betriebsklima und „Wir-Gefühl“ werden in unseren Teams groß geschrieben.“
2. „Sinnvolle Tätigkeit und Selbstbestimmung am Arbeitsplatz durch therapeutische Arbeit (domino-coaching™).“
3. „Wir haben die höchsten Fort- und Weiterbildungsbudgets in der Altenpflege.“

Ebenso werden in der Broschüre die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hervorgehoben und verschiedene Angebote hierfür vorgestellt. Auch ein zertifiziertes Arbeits- und Gesundheitsschutzsystem soll die Mitarbeiter bei der Erhaltung ihrer eigenen Gesundheit unterstützen.

### **6.2.3 Microsoft Deutschland GmbH**

*Microsoft.*

Insbesondere junge Menschen haben bei der Microsoft Deutschland GmbH viele Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten. Es werden unterschiedliche Einstiegsprogramme für Studenten angeboten, aber auch Schulungen zur Weiterbildung sind dem Unternehmen sehr wichtig. Durch bereitgestellte Mentoringprogramme wird der Austausch der Mitarbeiter gefördert und Neuanfängern Unterstützung durch erfahrene Mitarbeiter gegeben. Ziel dieser Maßnahmen ist die Stärkung des „Wir-Gefühls“. Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird laut Microsoft dort groß geschrieben.

### **6.2.4 Volkswagen Financial Services AG**

*Volkswagen Financial Services AG.*

Zu den Stärken der Volkswagen Financial Services AG gehören unter anderem das breite Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten und eLearning Schulungen, durch die die Fähigkeiten der Mitarbeiter weiter ausgebaut werden sollen. Auch flexible Arbeitszeiten und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, welche durch Teilzeitmodelle und Kinderbetreuung ermöglicht wird, stehen für den Finanzdienstleister an oberster Stelle. Das Thema Gesundheit spielt bei der Präsentation des Unternehmens ebenfalls eine wichtige Rolle. Die Gesundheitsförderung der

Mitarbeiter durch Vorträge und Seminare zur Verbesserung des Gesundheitswissens, freiwillige Gesundheits-Check-ups, Sportangebote und Gesundheitsgespräche mit den Führungskräften werden in diesem Zusammenhang genannt. Im Jahr 2014 wurde dieses Engagement belohnt. Die Volkswagen Financial Services AG wurde nicht nur zum besten Arbeitgeber seiner Größenklasse gewählt, sondern erhielt zusätzlich auch den Sonderpreis „Gesundheitsförderung“.

### **6.2.5 Techniker Krankenkasse**

#### *Techniker Krankenkasse*

Neben dem *Great Place to Work Award* wurde die TK auch von der Charta der Vielfalt und der Fair Company als ausgezeichnete Arbeitgeber prämiert.

Die TK wirbt unter anderem mit einem innerbetrieblichen Gesundheitsmanagement. Durch dieses soll die Eigeninitiative zur Erhaltung der Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter gefördert werden. Das iGM der TK besteht aus drei Säulen:

1. Gesundheitsprogramme
2. Wiedereingliederung arbeitsunfähiger Mitarbeiter
3. Maßnahmen zum Arbeitsschutz

Aber auch das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf und individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter nehmen bei der TK eine wichtige Rolle ein.

## **7. Diskussion**

Im Rahmen des Diskussionsteils soll die in Punkt 4 gestellte Hypothese überprüft und die Ergebnisse diesbezüglich kritisiert werden. Für die Überprüfung der Studien ist neben den Ergebnissen die angewandte Methodik im Rahmen des Studiendesigns entscheidend. Obwohl nur Studien, die Schlüssigkeiten aufweisen bearbeitet wurden, muss auf mögliche Fehlerquellen hingewiesen werden, welche Einfluss auf die Repräsentativität und Validität nehmen könnten. Auch bei der Untersuchung der besten Arbeitgeber muss berücksichtigt und bedacht werden, dass es noch andere Siegel zum Thema „bester Arbeitgeber“ gibt und, dass der

*Great Place to Work Award* kritisch betrachtet und überprüft werden muss. Ebenso muss bedacht werden, dass die Betrachtung der einzelnen Unternehmen durch die induktive Methode subjektiv erfolgte und somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement dient primär dem Wohlbefinden und der Gesundheit der Mitarbeiter. Gleichzeitig werden dadurch aber auch die Ziele des Unternehmens erreicht, welche die Wettbewerbskraft und die Zukunftsfähigkeit des Konzerns sichern. Als Folge der demografischen Entwicklung wird jedoch in absehbarer Zeit das Potenzial der Arbeitskräfte sinken und zeitgleich die Zahl der Fehltage steigen. Durch die Einführung eines modernen BGMs kann dieser Entwicklung entgegengewirkt werden, womit auf lange Sicht Kosten gespart werden. Das Wissen über diese gesellschaftlichen Veränderungen führt dazu, dass junge und qualifizierte potentielle Mitarbeiter in Zukunft die Attraktivität eines Unternehmens auch an der Investition in die Gesundheit der Mitarbeiter, sprich in ein modernes und durchdachtes BGM, messen und auf Grund dessen ihren neuen Arbeitsplatz auswählen (Badura, 2002, S.104).

Diese Annahme stellt die Grundlage für die entwickelte Hypothese dar, die hier noch einmal präsentiert und im Anschluss überprüft wird:

*„Ein betriebliches Gesundheitsmanagement kann die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens steigern und somit die Mitarbeitergewinnung und –bindung fördern.“*

## **7.1 Diskussion der Studienergebnisse**

Bei der Interpretation der Ergebnisse aus den verschiedenen Studien ist zu beachten, dass mehrere Faktoren zusammenwirken können. So können das Alter, die eigene Gesundheit oder eine bestimmte Art der Lebensführung Einfluss auf die eigenen Präferenzen nehmen und dadurch zu differenten Ergebnissen führen. Die unterschiedlichen und nicht wissenschaftlich belegten Studienergebnisse haben eine geringe Aussagekraft und dienen durch ihr hauptsächlich deskriptives Studiendesign eher als Gewinnung erster Eindrücke bzw. Ideen für weitere Untersuchungen. Demnach können im weiteren Verlauf keine wissenschaftlich fundierten Aussagen getroffen und lediglich Tendenzen ausgesprochen werden. Die

Wichtigkeit der weiteren Forschung auf diesem Gebiet wird somit deutlich. Die präsentierten Studien können hier als Grundlage zur neuen Hypothesenentwicklung dienen.

Bei der Studie von App, Büttgen und Pröster handelt es sich um eine experimentelle Untersuchung, welche online in Form einer Blindstudie durchgeführt wurde. Diese Art von Studiendesign stellt eine gute Untersuchungsmöglichkeit dar und die Ergebnisse sind somit aussagekräftig. Trotzdem lassen sich einige Kritikpunkte bei der Methodik finden, welche die Ergebnisse eventuell beeinflusst haben könnten.

Schon die Gestaltung des verwendeten Flyers kann ausschlaggebend für die Beantwortung von Fragen sein. In diesem Fall wurden neben allgemeinen Informationen auch andere Produkte des Unternehmens präsentiert, die ebenfalls Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität nehmen. Deshalb ist nicht eindeutig, welche Leistung nun der ausschlaggebende Punkt bei der Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen dargestellt hat (App et al, 2012, S. 21).

Ein weiterer Aspekt könnte die Auswahl der Stichprobe darstellen. An der Studie nahmen lediglich potentielle Mitarbeiter teil. Es ist anzunehmen, dass diese eine andere Relevanz im Thema BGM sehen als aktuell Beschäftigte. Es wäre zu empfehlen die Befragung mit aktuellen Mitarbeitern zu wiederholen, um hier einen direkten Vergleich zu haben (App et al, 2012, S. 21).

Kritisch ist es außerdem zu sehen, dass es sich bei den Probanden nicht ausschließlich um Studienteilnehmer handelt, die wirklich gerade vor der Entscheidung stehen, einen neuen Arbeitgeber zu suchen. Diese Betroffenheit der Befragten stellt bei der Interpretation der Ergebnisse einen zusätzlichen kritischen Aspekt dar (App et al, 2012, S. 21).

Des Weiteren kann erwähnt werden, dass die Experimental- & Kontrollgruppe nicht gleich groß waren und die Stichprobe im allgemeinen zu klein war, um signifikante Ergebnisse erzielen zu können.

Dennoch konnten bezüglich der in Punkt 4 erstellten Hypothese erste Anhaltspunkte und Tendenzen gefunden werden. Die Ergebnisse sind zwar nicht signifikant, aber sie zeigen positive Zusammenhänge zwischen der Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens und einem vorhandenen BGM auf.

Bei den anderen ausgewählten Studien handelt es sich jeweils um deskriptive Querschnittstudien, welche einen ersten Eindruck über die Wichtigkeit der einzelnen Attraktivitätsfaktoren geben sollen. Auch diese werden nun in Hinblick auf die gestellte Hypothese untersucht und kritisch bewertet. Allgemein kann vorweggenommen werden, dass die Evidenz dieses Studiendesigns relativ gering ist und die Ergebnisse somit nur geringfügig wissenschaftlich begründbar sind.

In der Kienbaumstudie wurden die Unterschiede der Präferenzen der Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren zwischen der Generation Y und Managern untersucht. Da zur Beantwortung der untersuchten Fragestellung und zur Überprüfung der Hypothese vor allem die Präferenzen der potentiellen Mitarbeiter wichtig sind, wird hauptsächlich dieser Teil der Studie kritisch begutachtet. Bei der Betrachtung der Stichprobe wird deutlich, dass diese nicht repräsentativ ist. Über die Hälfte der jungen Probanden sind Studenten der Wirtschaftswissenschaften. Diese haben im Gegensatz zu anderen Studenten eine ganz andere Verbundenheit und Vorinformationen zu dem Thema Arbeitgeberattraktivität, was somit eine Verzerrung der Ergebnisse hervorrufen kann. Diese Problematik ist unter dem Begriff Selektionsbias bekannt. Auch die Verteilung hinsichtlich des Beziehungsstatus stellt einen solchen Bias dar. Hier gaben über die Hälfte der Studienteilnehmer der Generation Y an Single zu sein. Es ist anzunehmen, dass diese andere Präferenzen haben als Verheiratete oder in Beziehung Lebende und Themen wie Work-Life-Balance oder ein BGM von ihnen noch nicht als wichtig angesehen werden. Bei der groben Betrachtung der Managergruppe wird ebenfalls deutlich, dass diese nicht ausgeglichen ist, was zu Verzerrungen bei den Ergebnissen geführt haben könnte. Beispielsweise liegt der Anteil der im Personalwesen Tätigen bei über 60%.

Die Ergebnisse der Studie sind infolge dessen kritisch zu betrachten und können lediglich Tendenzen über die Präferenzen geben. Herausgefunden wurde, dass es sieben Faktoren gibt, die für die Befragten bei der Bewertung eines Arbeitgebers besonders wichtig sind. Hinsichtlich der Hypothese kann festgehalten werden, dass einzelne BGM Strukturen (in diesem Fall Work-Life-Balance Maßnahmen) für Bewerber wichtig sind und bei der Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen berücksichtigt werden. Jedoch machen die Ergebnisse auch deutlich, dass dieser Attraktivitätsfaktor nicht der Wichtigste ist. Insgesamt gesehen kann noch festgehalten werden, dass eine Analyse der Präferenzen der Zielgruppe für die Ent-

wicklung einer Employer Brand von großer Bedeutung ist, da man die eindeutige Aussage machen kann, dass verschiedene Probandengruppen unterschiedliche Prioritäten geäußert haben.

Zur Bewertung der Ergebnisse der Studie von Fietz und Worschech muss erwähnt werden, dass diese sich ausschließlich auf Unternehmen mit Standort in Bayern beziehen. Somit können sie zwar Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen einem vorhanden BGM und der Arbeitgeberattraktivität geben, allerdings zählen diese ausschließlich für den Bereich Bayern. Unternehmen und Bewerber in dieser Region haben nämlich andere Präferenzen als in anderen Bundesländern. Der Aufbau der Studie ist insgesamt schlüssig und weist kaum Kritikpunkte auf. So geben die Antworten gute Hinweise über die Wichtigkeit der einzelnen Attraktivitätsfaktoren bezüglich der Arbeitgeberwahl. Die Ergebnisse machen deutlich, dass ein BGM für die Arbeitgeberattraktivität eine wichtige Rolle spielt, jedoch wird dieser Zusammenhang hauptsächlich bei großen Unternehmen (ab 250 Mitarbeiter) gesehen. Die Hypothese kann also nur bedingt bestätigt werden.

Durch die Gewichtung mit Mikrozensus<sup>6</sup> ist die Repräsentativität der ausgewählten Stichprobe der Orizon-Studie gesichert und möglichen Verzerrungen konnte entgegen gewirkt werden. Trotz der hohen und repräsentativen Stichprobe und der vorhandenen Objektivität kann auch diese Studie nur Hinweise bezüglich eines Zusammenhanges der beiden Variablen geben, da durch das gewählte Studiendesign eine zu geringe Evidenz vorliegt.

Die Studie bestätigt, dass das Thema Gesundheit eine wichtige Rolle bei der Entscheidung für oder gegen einen neuen Arbeitgeber spielt. Ob aber ein BGM ausschlaggebend für diese Entscheidung ist kann auf Grundlage dieser Studie nicht gesagt werden, da hier lediglich der Aspekt „Gesundheitsvorsorge“ abgefragt wurde. Dieser ist zwar ein Teil des BGMs, spiegelt jedoch nicht alles wieder. Die Hypothese kann folglich nicht verifiziert werden.

Bei der Studie zur Arbeitgeberattraktivität von J. H. Holste handelt es sich um eine multidimensionale Betrachtung. Die Vereinbarkeit von quantitativen und qualitativen Fragemethoden und der Vergleich der Präferenzen verschiedener Generationen sorgen dafür, dass ein umfangreiches und aussagekräftiges Ergebnisbild ent-

---

<sup>6</sup> amtliche Repräsentativitätsstatistik über die Bevölkerung und den Arbeitsmarkt in Deutschland

stehen konnte, aus dem der Autor im Anschluss konkrete Handlungsempfehlungen erstellte.

Durch die Untersuchung bereits vorliegender Studien, eine umfassende Literaturrecherche zum zu untersuchenden Thema und die Umsetzung dieser Erkenntnisse ist gewährleistet, dass fast alle Faktoren der Arbeitgeberattraktivität im Fragebogen erfasst sind. Man kann sagen, dass dieser eine gute Basis für die Handlungsempfehlungen darstellt. Kritische Punkte sind kaum zu finden. Der Aufbau und die Durchführung sind gut strukturiert und gut durchdacht. Lediglich die Stichprobe mit insgesamt 30 Probanden ist ziemlich klein, auf Grund des hohen Aufwandes mit dem qualitativen Interview aber auch gut begründbar. Die Ergebnisse dieser Studie können folglich bei der Beantwortung der Fragestellung helfen und genutzt werden.

Die Betrachtung der Ergebnisse macht deutlich, dass für die Studienteilnehmer das Thema Gesundheit eine nicht so prägnante Rolle spielt. Zwar wurden Work-Life-Balance Maßnahmen von beiden Generationen als sehr wichtig eingestuft, der Faktor Gesundheitsvorsorge wurde jedoch von keiner der Gruppen favorisiert. Als weitere Kritikpunkte könnte hier jedoch erwähnt werden, dass aus den Ergebnissen nicht deutlich wird, in welcher Relation die einzelnen Kategorien zueinander stehen. So könnte es zum Beispiel sein, dass der Faktor „Gesundheitsvorsorge“ in der Kategorie Application Value zwar eher abfällt, aber im Vergleich zu Faktoren der anderen Kategorien wieder weiter vorne abgeschnitten hätte. Diese Ebene wird in der Studie nicht berücksichtigt und kann somit für Verzerrungen der Ergebnisse gesorgt haben.

Im Hinblick auf die zu untersuchende Hypothese hat die multidimensionale Betrachtung also ergeben, dass das Thema Gesundheit eine nicht so wichtige Rolle für die Attraktivität eines Arbeitgebers hat. Lediglich Work-Life-Balance Maßnahmen, als Bestandteil eines BGMs sind für die Probanden von großer Bedeutung und ermöglichen somit wieder eine positive Verbindung der beiden zu untersuchenden Variablen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass auf Grundlage der fünf ausgewählten Studien lediglich Tendenzen bezüglich eines Zusammenhangs zwischen einem vorhandenen BGM und der Arbeitgeberattraktivität beschrieben werden können. Ein betriebliches Gesundheitsmanagement bzw. Work-Life-Balance Maß-

nahmen sind demnach in allen Studien wichtige Faktoren der Arbeitgeberattraktivität und mit ausschlaggebend dafür, ob Mitarbeiter sich für oder gegen ein Unternehmen entscheiden.

Die Hypothese kann nach Auswertung der Studienergebnisse nicht 100% bestätigt werden. Zwar ist ein Zusammenhang zwischen einem BGM und der Arbeitgeberattraktivität festzustellen, dieser sollte aber in Zukunft mit Hilfe weiterer Studien genauer überprüft werden.

Ein Vergleich der einzelnen Studienergebnisse ist nicht möglich, da in den Studien unterschiedliche Faktoren der Arbeitgeberattraktivität vorgelegt wurden. Dies könnte ebenfalls dafür gesorgt haben, dass die Hypothese nicht bestätigt werden konnte. Für die weitere Forschung ist somit die Handlungsempfehlung zu geben, zunächst alle unterschiedlichen Attraktivitätsfaktoren aufzulisten und diese anschließend komplett in die Studie mit einzubeziehen. Dadurch kann gewährleistet werden, dass die Ergebnisse nicht durch die Unvollständigkeit der Faktorenliste beeinflusst werden.

Unternehmen kann zudem geraten werden, vor der Entwicklung einer neuen Employer Brand immer eine genaue Zielgruppenanalyse durchzuführen, um so möglichst die wichtigsten Interessen und Präferenzen dieser abzudecken.

## **7.2 Diskussion der besten Arbeitgeber**

Bei der Interpretation der Ergebnisse der besten Arbeitgeber Deutschlands aus dem Jahr 2014 wird zunächst, nach einer Auflistung verschiedener Arbeitgebersiegel, die Entscheidung für das in der Arbeit genutzte Siegel begründet. Dabei werden diese im Anschluss kurz mit ihren Vor- und Nachteilen vorgestellt und miteinander verglichen. Aus diesen Erkenntnissen erfolgt dann die Begründung der Wahl des Siegels „Great Place to Work“. Erst dann werden die einzelnen Attraktivitätsfaktoren der Unternehmen im Bezug auf die Fragestellung untersucht und ausgewertet.

Es folgt eine Übersicht über die untersuchten Arbeitgebersiegel:

- *Great Place to Work* Institut
- *Trendence Graduate Barometer (Deutschlands Top 100)*
- *Tob Job*

- *Top Employers* Institut

Vergleicht man die verschiedenen Institute und Siegel miteinander wird schnell deutlich, dass jedes seine Vor- und Nachteile hat.

Das *Trendence Graduate Barometer* (Trendence) zum Beispiel ist darauf spezialisiert, die besten Arbeitgeber für Berufsneueinsteiger zu veröffentlichen. Bei der Befragung werden ausschließlich Schüler, Studenten und junge Berufstätige bezüglich ihrer favorisierten Arbeitgeber befragt. Diese Erhebungsmethode ist sehr einseitig und war deshalb für die vorliegende Arbeit nicht besonders nützlich.

Im Gegenzug dazu wird zur Bewertung des besten Arbeitgebers beim *Top Employers* Institut (Top Employers Institut) lediglich ein HR-Fragenkatalog genutzt. Eine Mitarbeiterbefragung ist bei diesem Institut nicht Bestandteil. Auch hier war die einseitige Befragung der Grund dafür, dass dieses Arbeitgebersiegel in der Arbeit nicht verwendet wurde.

Das *Top Job* Siegel (Top Job) befragt zur Ermittlung der besten Arbeitgeber sowohl die Personalverantwortlichen als auch die Mitarbeiter. Die Ergebnisse der beiden Befragungen werden im nächsten Schritt systematisch gegenübergestellt und ausgewertet. So wird gewährleistet, dass die Ergebnisse nicht einseitig sind. Nachteil dieses Siegels ist allerdings, dass nur Unternehmen aus dem Mittelstand befragt werden. Für die Beantwortung der zu untersuchenden Fragestellung sind jedoch auch große Unternehmen mit ihren Attraktivitätsfaktoren von Interesse.

Dieses Kriterium erfüllt das *Great Place to Work* Institut, welches in Punkt 6.2 bereits ausführlich vorgestellt wurde, indem Unternehmen jeder Größe bei der Untersuchung berücksichtigt werden. Des Weiteren ist durch die Befragungen der allgemeinen Mitarbeiter und des Personalmanagements die Berücksichtigung der Meinung des gesamten Mitarbeiterspektrums gewährleistet.

Die mit Hilfe des *Great Place to Work* Rankings ermittelten besten Arbeitgeber wurden dann im Hinblick auf ihre Attraktivitätsfaktoren bzw. Merkmale oder Eigenschaften untersucht. An dieser Stelle muss daraufhingewiesen werden, dass bei der anschließenden Interpretation der Ergebnisse diese durch die induktive Erhebungsmethode subjektiv erfolgte und somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Bei der dazu erfolgten Betrachtung der einzelnen Unternehmenshomepages wurde zwar darauf geachtet, dass diese vollständig untersucht wurden, aller-

dings ist trotzdem nicht gewährleistet, dass alle für die Untersuchung wichtigen Informationen gefunden wurden.

Im Folgenden werden diese Ergebnisse nun im Hinblick auf die Hypothese und Fragestellung analysiert und Probleme bei der Betrachtung der einzelnen Homepages offengelegt.

Die Homepage der St. Gereon Seniorendienste ist logisch aufgebaut, wodurch die Arbeitsbedingungen und angebotenen Leistungen des Unternehmens schnell zu überblicken waren. Durch diese Struktur kann davon ausgegangen werden, dass die gefundenen Informationen eine gute Abbildung der Wirklichkeit darstellen. Das Thema Gesundheit spielt für das Unternehmen demnach eine große Rolle und auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist unentbehrlich. Es liegt also nahe, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Gesundheitsangeboten und der Attraktivität des Unternehmens besteht.

Ähnlich gut überschaubar ist der Internetauftritt der domino-world, wodurch auch hier alle prägnanten Informationen zügig zusammen getragen werden konnten. In der Präsentation der Arbeitgebermarke wirbt das Unternehmen zwar nicht mit einem BGM, aber die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie ein Gesundheitsschutzprogramm sollen die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen fördern. Im Hinblick auf die Hypothese bedeutet dies, dass Gesundheitsprogramme einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben.

Die Internetrecherche nach den Attraktivitätsfaktoren der Microsoft Deutschland GmbH stellte sich als eher problematisch heraus. Der Aufbau der Homepage ist durch die Größe des Unternehmens und seine vielen Bereiche ziemlich komplex und schwer zu überblicken. Daher kann es sein, dass einzelne wichtige Informationen nicht erfasst wurden. Bezüglich der gestellten Hypothese konnte kein direkter Zusammenhang gefunden werden. Lediglich das Thema Work-Life-Balance stellt für das Unternehmen eine sehr bedeutende Rolle dar und zeigt somit, dass einzelne auf die Gesundheit ausgerichtete Förderungsprogramme für die Mitarbeiterbindung und –gewinnung vorteilhaft sind.

Bei der Untersuchung der Attraktivitätsfaktoren der Volkswagen Financial Services AG waren alle notwendigen Informationen leicht zu finden. Die erarbeiteten Ergebnisse sind somit repräsentativ und ermöglichen eine Bewertung der Hypo-

these. Der zugewiesene Sonderpreis für „Gesundheitsförderung“ im Jahr 2014 verdeutlicht den Stellenwert des Themas Gesundheit für diese Firma. Auch das Ermöglichen von flexiblen Arbeitszeiten und die hohe Relevanz von Work-Life-Balance verifizieren die Aussage der Hypothese.

Die Analyse des letzten Unternehmens, der Techniker Krankenkasse, erfolgte ebenfalls einwandfrei, da der Aufbau der Homepage sehr klar gestaltet ist. Im Hinblick auf die Überprüfung der Hypothese ist zu erwähnen, dass die TK mit einem innerbetrieblichen Gesundheitsmanagement und auch Work-Life-Balance Maßnahmen wirbt. Die hohe Gewichtung dieser Leistungen verdeutlicht den positiven Zusammenhang zwischen Gesundheitsthemen und der Attraktivität eines Unternehmens und führt somit zur Bestätigung der Hypothese.

Zusammengefasst hat der Abgleich der Attribute der besten Arbeitgeber Deutschlands aus dem Jahr 2014 ergeben, dass allen fünf Unternehmen die Gesundheit ihrer Mitarbeiter wichtig ist, was sie durch geeignete gesundheitsfördernde Maßnahmen demonstrieren. Zwar weisen nicht alle Unternehmen ein BGM vor, jedoch stellen kleine Gesundheitsprogramme oder einzelne Work-Life-Balance Maßnahmen einen ersten Schritt in diese Richtung dar. Es ist davon auszugehen, dass in Zukunft weitere Unternehmen von den positiven Auswirkungen eines BGMs überzeugt werden und dieses deshalb in ihre Unternehmensstruktur mit aufnehmen.

### **7.3 Zusammenfassung der Diskussion**

Abschließend lässt sich festhalten, dass sowohl in den durchleuchteten Studien auf Grund der geringen Anzahl bisheriger Untersuchungen, als auch in den Merkmalen der besten Arbeitgeber 2014 keine eindeutigen Zusammenhänge zwischen der Arbeitgeberattraktivität und einem vorhandenen BGM festgestellt werden konnte. Demnach kann die aufgestellte Hypothese nur zum Teil bestätigt werden. Erwähnenswert ist dabei, dass oft nur einzelne Gesundheitsprogramme oder Work-Life-Balance Maßnahmen ausschlaggebend für die Attraktivität eines Unternehmens sind.

## 8. Fazit

Basierend auf den Ergebnissen der ausgewählten Studien und der begutachteten Attribute der untersuchten Arbeitgeber wurde festgestellt, dass einzelne Gesundheitsprogramme und -maßnahmen einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen haben. Die Steigerung und Förderung der Mitarbeitergewinnung und -bindung durch ein vorhandenes BGM, wie in der Hypothese behauptet, konnte dagegen nicht 100-prozentig bestätigt werden, da diese Beziehung bislang nicht ausreichend erforscht ist. Es ist dennoch davon auszugehen, dass sich auch ein im Unternehmen kommuniziertes BGM positiv auf die Arbeitgeberattraktivität auswirkt, was sich damit belegen lässt, dass in den Studien, in denen dieses abgefragt wurde, positive Resonanzen verzeichnet werden konnten.

Die Tatsache, dass insbesondere große Unternehmen häufig mit einem BGM oder separaten Gesundheitsprogrammen um neues Personal werben, lässt stark vermuten, dass das Thema Gesundheit sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite eine wichtige Rolle spielt. Dabei muss aber auch festgehalten werden, dass es derzeit immer noch viele Unternehmen gibt, die kein betriebliches Gesundheitsmanagement kommunizieren und lediglich einzelne Programme oder Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitergesundheit anbieten.

Dass Unternehmen in Zukunft deutlich mehr in ein BGM investieren werden, um den Folgen des demografischen Wandels entgegen wirken zu können, ist bei der Literaturrecherche deutlich geworden. Für den immer größer werdende Anteil älterer Arbeitnehmer, die im Gegensatz zu jüngeren häufiger mit gesundheitlichen Problemen und Krankheiten konfrontiert werden, spielen die Themen Gesundheit und Vorsorge meistens eine wichtigere Rolle, so, dass sie bei der Entscheidung für einen neuen Arbeitsplatz insbesondere diese Aspekte berücksichtigen und wertschätzen.

Dieser Managementprozess wird demnach in den kommenden Jahren einen immer größeren Stellenwert einnehmen und von den Arbeitgebern als essenzieller Bestandteil des Employer Brandings akzeptiert werden müssen.

In Anbetracht der Tatsache, dass das untersuchte Thema bislang kaum erforscht wurde und es nur vereinzelt Studien zum Zusammenhang der Arbeitgeberattraktivität und einem vorhandenen BGM gibt, können die gefundenen Ergebnisse übertragen auf die Gesamtbevölkerung nur Hinweise über die Beziehung der beiden

Variablen geben. Deshalb ist es wichtig, weitere Forschungen auf diesem Gebiet zu tätigen, die den Unternehmen die Wichtigkeit eines betrieblichen Gesundheitsmanagements in Bezug auf die Mitarbeitergewinnung und –bindung verdeutlichen sollen. Diese Arbeit kann dabei einen Überblick verschaffen und als Hilfestellung zur neuen Hypothesenentwicklung genutzt werden. Für die weitere Forschung sind die untersuchten Studien und die Beschreibung der einzelnen Attraktivitätsfaktoren der begutachteten Unternehmen als wichtige Anhaltspunkte zu berücksichtigen.

Unternehmen müssen sich in Zukunft durch das Herausstellen ihrer Arbeitgebermarke gezielt von den Mitwettbewerbern am Markt absetzen, um so leistungsstarke, engagierte und motivierte Mitarbeiter zu rekrutieren und an sich zu binden. Dabei stellt insbesondere die Zielgruppenanalyse einen wichtigen Teilschritt dar, bei der die Arbeitgeber im Vorfeld die Präferenzen potentieller neuer Mitarbeiter ermitteln müssen. Wie nämlich die Untersuchungsergebnisse gezeigt haben, spiegeln die Vorstellungen der Manager bezüglich der Ansprüche und Vorstellungen potentieller Mitarbeiter nicht immer die tatsächlichen Bedürfnisse dieser wieder.

## Literaturverzeichnis

- Akkerman, G., Busch, G., Kentgens, M., Mair, V., Morf-Koller, M., Ratzeburg, K., Welz, S. (2013) Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis. Von der Analyse bis zur Umsetzung. Hamburg: Verlag Dashöfer.
- App, S.; Büttgen, Prof. Dr. M.; Pröpster, S. (2012). Erhöht ein betriebliches Gesundheitsmanagement die Arbeitgeberattraktivität? Personalquarterly, 64. Jg. H. 3.S. 16-22.
- Badura, Prof. Dr. B. (2002). betriebliches Gesundheitsmanagement – ein neues Forschungs- und Praxisfeld für Gesundheitswissenschaftler. Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften, 10. Jg. Nr. 2. S. 100-118.
- Badura, Prof. Dr. B., Ducki, Prof. Dr. A., Schröder, H., Kose, J., Markus, M. (2013). Fehlzeiten-Report 2013. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Verdammt zum Erfolg – die süchtige Arbeitsgesellschaft. Heidelberg: Springer Verlag.
- Berthon, P.; Ewing, M.; Hah, L. (2005). dimensions of attractiveness in employer branding. International Journal of Advertising. Captivating company. p. 151-172.
- domino- world™ (2014)  
. URL: <http://www.domino-world.de/index.html>.  
Stand 14.08.2014.
- Fietz, G., Worschech, Dr. F. (2009). Als Arbeitgeber attraktiv – auch in schwierigen Zeiten: Ergebnisse einer Online-Befragung bayrischer Arbeitgeber. URL: [http://www.fbb.de/fileadmin/Materialien/Instrumente/Expertise\\_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf](http://www.fbb.de/fileadmin/Materialien/Instrumente/Expertise_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf). Stand 15.08.2014.
- Great Place to Work (2014). URL:  
<http://www.greatplacetowork.de/index.php>. Stand 13.08.2014.
- Holste, J. H. (2012). Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel – eine

multidimensionale Betrachtung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Huber, S. (2010): Betriebliches Gesundheitsmanagement und Personalmanagement. In: Esslinger, Adelheid Susanne; Emmert Martin; Schöffski, Oliver: Betriebliches Gesundheitsmanagement - mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg. Wiesbaden.

Kienbaum. Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? URL: [www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/servicespalte/Kienbaum\\_Studie\\_Generation\\_Y\\_2009\\_2010.pdf](http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/servicespalte/Kienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf). Zugriff: 15.08.2014

Microsoft. URL: <http://careers.microsoft.com/careers/de/de/home.aspx>. Stand 27.08.2014.

Orizon Studie. Studie: Arbeitgeberattraktivität – Geld alleine macht nicht glücklich. URL: <http://www.presseportal.de/pm/80999/2607514/studie-arbeitgeberattraktivitaet-geld-alleine-macht-nicht-gluecklich>. Stand 12.08.2014.

Rödl, M. (2010). Vereinbarkeit von Karriere und Familie als Teil der Unternehmensphilosophie der wirtschaftskanzlei Rödl & Partner. In: Esslinger, Adelheid Susanne; Emmert Martin; Schöffski, Oliver: Betriebliches Gesundheitsmanagement - mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg. Wiesbaden.

Schmidt, J., Schroder, H. (2010). Präsentismus – Krank zur Arbeit aus Angst vor Arbeitsplatzverlust. In Badura, B., Schroder, H., Klose, J., Macco, K. (ed) Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Berlin und Heidelberg: Springer. S. 93

Schröer, Dr. A., Brandenburg, Dr. U. (2000). Gesundheitsmanagement im Betrieb. In: Schröer, Dr. Alfons: Betriebliches Gesundheitsmanagement – strategische Investitionen in die Gesundheit des Unternehmens und der Mitarbeiter. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Schuhmacher, F., Geschwill, R. (2014). Employer Branding – Human Resources Management für die Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Statistisches Bundesamt (2014). Gesundheitsausgaben. Wiesbaden .URL:

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Gesundheit/Gesundheitsausgaben/Gesundheitsausgaben.html>. Stand 06.08.2014

StepStone (2011). der StepStone Employer Branding Report 2011. URL: <http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/stepstone-employer-branding-studie-2011.cfm>. Stand 02.08.2014

St. Gereon Seniorendienste gemeinnützige GmbH (2014). Mitarbeiter. URL: <http://www.st-gereon.info/unternehmen/mitarbeiter.html>. Stand 13.08.2014.

Stotz, W., Wedel, A. (2009). Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. München: Oldenbourg.

Techniker Krankenkasse. URL: <http://www.tk.de/tk/arbeitgeber/tk/503180>. Stand 14.08.2014.

Top Employer Institut. Zertifizierungsprogramm. URL: <http://www.top-employers.com/de/zertifizierungsprogramm/Zertifizierungsprozess/>. Stand 02.09.2014.

Top Job. Geringer Aufwand, große Wirkung: Ihr Weg zum Top- Arbeitgeber. URL: <http://www.topjob.de/teilnahme/so-geht-039s/index.html>. Stand 02.09.2014.

Trendence. Deutschlands beliebteste Arbeitgeber. URL: <http://www.trendence.com/loesungen/kompetenzen.html>. Stand 02.09.2014.

Unfallkasse Berlin (2010). Leitfaden betriebliches Gesundheitsmanagement. Berlin. URL: <http://www.unfallkasse-berlin.de/res.php?id=10578>. Stand 06.08.2014

Volkswagen Financial Services AG. URL: <http://vwfsag-karriere.de/arbeitgeber.html>. Stand 14.08.2014.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Hamburg, 26.09.2014

Isabelle Meßelken

*(Diese Arbeit wurde maschinell erstellt und ist ohne Unterschrift gültig.)*