




# Arbeitgeberattraktivität durch betriebliche Gesundheitsförderung: Eine Strategie für das Employer Branding?

Jessica Arnold · Silja Kotte 

Eingegangen: 24. April 2024 / Angenommen: 24. Juni 2024 / Online publiziert: 30. Oktober 2024  
© The Author(s) 2024, korrigierte Publikation 2024

**Zusammenfassung** Angesichts des Arbeitskräftemangels investieren Unternehmen zunehmend in Employer Branding, um sich als Arbeitgeber auf dem Bewerbermarkt positiv zu positionieren. Gleichzeitig steigt das Bewusstsein für die Bedeutung von Gesundheit bei Einzelnen und Unternehmen. Kann daher Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und die Kommunikation darüber die Arbeitgeberattraktivität erhöhen? In einer szenario-basierten experimentellen Online-Studie beurteilten die Studienteilnehmenden aus der Bewerber:innen-Rolle die Attraktivität eines Unternehmens auf Basis eines Unternehmensflyers mit vs. ohne Informationen über BGF-Angebote. BGF-Kommunikation hat einen positiven Effekt auf die Arbeitgeberattraktivität, unabhängig von Geschlecht, Bildungsstand und Alter. Die BGF-Kommunikation sollte vor allem authentisch, umfassend und transparent sein und etablierte Online-Kanäle nutzen.

**Schlüsselwörter** Arbeitgeberattraktivität · Betriebliches Gesundheitsmanagement · Employer Branding · Employer Value Proposition

---

Jessica Arnold, M.A. · ✉ Prof. Dr. Silja Kotte, Dipl.-Psych.  
Fakultät Wirtschaft und Recht, Technische Hochschule Aschaffenburg, Würzburger  
Straße 45, 63743 Aschaffenburg, Deutschland  
E-Mail: [silja.kotte@th-ab.de](mailto:silja.kotte@th-ab.de)

Jessica Arnold, M.A.  
E-Mail: [jessica-arnold-2007@web.de](mailto:jessica-arnold-2007@web.de)

## Employer attractiveness through workplace health promotion: A strategy for employer branding?

**Abstract** In view of the labor shortage, companies are increasingly investing in employer branding in order to position themselves positively as an employer on the applicant market. At the same time, the awareness of the importance of health among individuals and companies is increasing. Can workplace health promotion (WHP) and communication about it increase employer attractiveness? In a scenario-based experimental online study, the study participants assessed the attractiveness of a company from the applicant role based on a company flyer with vs. without information about WHP offers. WHP communication has a positive effect on employer attractiveness, independently of gender, education level and age. The communication about WHP should be authentic, comprehensive and transparent and use established online channels.

**Keywords** Employer attractiveness · Corporate health management · Employer branding · Employer value proposition

### 1 Aktueller Bezug

Der vorherrschende Fachkräftemangel in vielen Bereichen deutscher Unternehmen (Statistisches Bundesamt 2024) fordert kreative neue Lösungen, um auf dem Arbeitnehmermarkt als Arbeitgeber zu überzeugen (MDR 2023). Vor diesem Hintergrund gewinnt das Employer Branding (EB) immer stärker an Relevanz. EB bezeichnet die strategische, langfristige Positionierung des Unternehmens als Wunscharbeitgeber für potenzielle und aktuelle Mitarbeitende (Stotz und Wedel-Klein 2013). Um sich als Arbeitgeber von potenziellen Konkurrenten abzuheben, versuchen Unternehmen zunehmend, auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden einzugehen. In den letzten Jahren haben Unternehmen verstärkt Home-Office, mobiles Arbeiten und weitere Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance eingeführt (Lott 2020). Da diese Leistungen inzwischen weit verbreitet sind und daher nur noch eingeschränkt dazu dienen, sich positiv vom Markt abzuheben, empfiehlt es sich für Unternehmen, nach weiteren Möglichkeiten zu suchen, sich durch das Versprechen eines Mehrwerts (Employer Value Proposition) positiv auf dem Bewerbermarkt zu positionieren.

Parallel dazu lässt sich in den letzten Jahren eine gesellschaftliche Entwicklung hin zu einem bewussteren und gesünderen Lebensstil (Dähmow 2022) beobachten. Angesichts des hohen Umfangs krankheitsbedingter Fehltag von durchschnittlich 15 Tagen pro Jahr in 2022 (Statistisches Bundesamt 2024) ist auch in Unternehmen das Bewusstsein für die Bedeutung gesunder (und damit leistungsfähiger) Mitarbeitender gestiegen, sodass Unternehmen in den letzten Jahren verstärkt versuchen, Gesundheit am Arbeitsplatz durch ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zu fördern. Dabei stoßen sie zwar immer wieder auf große Hürden (Pfnansteel und Mehlich 2018), z. B. intern begrenzte Ressourcen wie Budget, Zeit oder Mitarbeitende, fehlende Unterstützung und Engagement der Unternehmensleitung, unklare Ziele und Strategien für das BGM oder Schwierigkeiten bei der Integration des BGM

in bestehende Unternehmensstrukturen und -prozesse. Dennoch lohnt sich die Einführung eines durchdachten BGM für Arbeitnehmende und Arbeitgeber (Hänsel und Kaz 2016): Die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden wird auch langfristig erhalten und gefördert, was zur Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beiträgt. BGM kann dazu beitragen, die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit zu erhöhen und das Betriebsklima zu verbessern, was wiederum zu einer stärkeren Mitarbeiterbindung führt und das Unternehmen attraktiver macht.

Angesichts des gestiegenen Bewusstseins bzgl. gesundheitlicher Themen könnte die Implementierung eines systematischen BGM und der damit einhergehenden positiven Effekte offensiv nach außen, also gegenüber potenziellen Bewerbenden, kommuniziert werden, um sich positiv von der Konkurrenz abzuheben und so im Wettbewerb um die wenigen Fachkräfte von sich zu überzeugen. Falls ein kommuniziertes BGM tatsächlich zu einer erhöhten Arbeitgeberattraktivität beiträgt, wäre das wiederum ein Argument für Entscheider:innen im Unternehmen, BGM nicht nur als eine nice-to-have-Maßnahme zu sehen, sondern als zentral für die Zukunftssicherung des Unternehmens. So könnte auch eine höhere Bereitschaft erwirkt werden, ausreichend Ressourcen für die Implementierung eines systematischen BGM zur Verfügung zu stellen statt überwiegend „kosmetische“ Maßnahmen wie gelegentliche Gesundheitstage, einmalige Gesundheitschecks ohne Folgemaßnahmen oder der oft belächelte Obstkorb (Uhle und Treier 2019, S. 131ff.).

Zu der Frage, inwiefern ein als Teil der EB-Strategie kommuniziertes BGM die Arbeitgeberattraktivität positiv beeinflussen kann, gibt es bisher noch wenig Forschung. Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung stand daher die Klärung der beiden Forschungsfragen:

1. Welchen Einfluss hat die Kommunikation von Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung auf die Attraktivität eines Arbeitgebers im Rekrutierungsprozess?
2. Auf welche Weise kann die Betriebliche Gesundheitsförderung im Rahmen des Employer Brandings dargestellt und kommuniziert werden, um potenzielle Mitarbeitende zu gewinnen?

## **2 Zwei zentrale Konzepte: Betriebliches Gesundheitsmanagement und Employer Branding**

### **2.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement**

BGM ist ein systematischer Ansatz zur Förderung und Erhaltung von Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Erfolg aller Beschäftigten – und damit des gesamten Unternehmens (Bundesministerium für Gesundheit 2023). Erreicht wird dies durch die Planung, Organisation und Koordination verschiedener gesundheitsbezogener Maßnahmen im Unternehmen (Bamberg et al. 2011). Der Geltungsbereich des BGM erstreckt sich auf die Bereiche gesundheitsorientierte Unternehmenskultur, Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung, Personalmanagement, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Mitarbeiterbeteiligung, mitarbeiterorientierte Füh-

rung, Work-Life-Balance, demografischer Wandel und Diversity (Bundesministerium für Gesundheit 2023). Vorrangig besteht das BGM aus drei Hauptsäulen: *Arbeitsschutz*, *Betriebliches Eingliederungsmanagement* und *Betriebliche Gesundheitsförderung* (BGF). Im betrieblichen Alltag sind diese nicht klar abgrenzbar, da sie sich gegenseitig ergänzen. In der Praxis wird oft von BGM-Maßnahmen gesprochen, wenn damit eigentlich nur der Teilbereich der BGF-Maßnahmen gemeint ist.

*Arbeitsschutz* ist für Arbeitgeber und für Arbeitnehmende verpflichtend und umfasst Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit. Ziel ist es, durch die Verhütung von Arbeitsunfällen und den Schutz vor Berufskrankheiten Gesundheitsschäden auf ein Minimum zu reduzieren. Dazu gehören die menschengerechte Gestaltung der Arbeit, die Vermeidung und Verringerung von Gefahren für Leben und Gesundheit sowie die geeignete Unterweisung der Beschäftigten (Bundesministerium für Gesundheit 2023).

*Betriebliches Eingliederungsmanagement* ist für Arbeitgeber verpflichtend und für Arbeitnehmende freiwillig. Es umfasst alle Maßnahmen, die auf die Wiedereingliederung von Arbeitnehmenden in den Arbeitsprozess nach einer längeren Krankheit abzielen. Ziel ist es, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern sowie die Kosten krankheitsbedingter Ausfälle für das Unternehmen zu reduzieren (Bundesministerium für Gesundheit 2023; § 167 Absatz 2 SGB IX 2016).

*BGF* ist für beide Seiten – Arbeitgeber und Arbeitnehmende – freiwillig. Die Möglichkeiten sind hier prinzipiell unbegrenzt, hängen aber von Ressourcen wie Mitarbeitenden, Zeit oder Budget ab. Deshalb ist sie bisher vor allem in großen Unternehmen zu finden. Die Finanzierung der Maßnahmen erfolgt durch die Arbeitgeber und die Krankenkassen. Ziel von BGF ist es, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern und ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu steigern, indem sie in die Lage versetzt werden, zu ihrer eigenen Gesundheit beizutragen. Die BGF umfasst sowohl verhältnisbezogene Maßnahmen, die am Arbeitsumfeld ansetzen (z. B. Verbesserung der Arbeitsorganisation/-bedingungen, Führungskultur, gesundes Kantinenangebot), als auch verhaltensbezogene Maßnahmen, welche die persönlichen gesundheitsbezogenen Fähigkeiten der Mitarbeitenden stärken (z. B. Durchführung von Sport-/Bewegungsprogrammen, Hilfe zur Suchtprävention, Unterstützung bei der Stressbewältigung) (§ 20 b SGB V 1988; Uhle und Treier 2019).

## 2.2 Employer Branding

Die Arbeitgebermarke (engl. *Employer Brand*) – mit Markenführung auf dem Arbeitsmarkt – ist zu unterscheiden von der Kundenmarke (engl. *Customer Brand*) – mit Markenführung auf dem Absatzmarkt. Beide Marken sind als Teil einer ganzheitlichen Unternehmensmarke zu verstehen (Kremmel und Von Walter 2016, S. 58), die u. a. durch den Firmennamen, das Firmenlogo und andere sichtbare Merkmale geprägt wird. Aufgrund der möglichen Übertragungseffekte von Wahrnehmungen aus dem Absatzmarkt auf das Unternehmen als Arbeitgeber muss das Employer Branding mit anderen Bereichen der Markenführung abgestimmt werden (Kremmel und Von Walter 2016, S. 16). Die Employer Brand gibt somit kein neues Markenversprechen ab, sondern spezifiziert die für den Arbeitsmarkt relevanten Elemente der

Unternehmensmarke und bezeichnet das fest verankerte und möglichst unverwechselbare Bild eines Unternehmens in seiner Rolle als Arbeitgeber in der Vorstellung aktueller und potenzieller Mitarbeitender (Stotz und Wedel-Klein 2013).

Die Employer Brand wird durch das *Employer Branding* (EB) umgesetzt. Das EB hat sich zu einem zentralen Managementansatz entwickelt, um das Unternehmen langfristig als Wunscharbeitgeber für potenzielle und aktuelle Mitarbeitende zu positionieren. Die Aufgabe des EBs ist es daher, die Arbeitgebermarke so zu gestalten, dass sie zur Steigerung der Effizienz und Treffsicherheit der Personalrekrutierung beiträgt (Kremmel und Von Walter 2016, S. 3).

Der EB-Management-Prozess sieht kurz gefasst zu Beginn eine strategische Situationsanalyse des Unternehmens, der Zielgruppe und des Umfelds vor. Anschließend wird in der Formulierung der EB-Strategie auf die Zielgruppe – Bestands- und potenzielle Mitarbeitende – eingegangen, es werden Ziele und der Mehrwert formuliert. Der Mehrwert für die Mitarbeitenden ist die sogenannte *Employer Value Proposition*. Diese ist eine zentrale Zusammenstellung von Arbeitgebermerkmalen, mit denen die Arbeitgebermarke auf dem Arbeitsmarkt positioniert wird. Dabei spielen sowohl instrumentelle Merkmale (funktionale Charakteristika und Leistungen, z. B. Karriereprogramme, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Gesundheits- und Wellnessangebote) als auch symbolische Merkmale (Unternehmenskultur und Werte, z. B. Diversität, Nachhaltigkeit, Familienfreundlichkeit, Corporate Social Responsibility) eine Rolle. Die Merkmale sollten glaubwürdig, einzigartig, realisierbar, konsistent in Branding vs. Realität und relevant für die Zielgruppen sein. Hierbei können sowohl branchenübliche als auch außergewöhnliche Benefits präsentiert werden (Von Walter et al. 2016). Bezogen auf die vorliegende Untersuchung stellt eine Möglichkeit hierbei die Darstellung der BGF als Arbeitgeber-Benefit dar. Nach der Definition der Strategie und Employer Value Proposition folgt die Implementierung, z. B. durch Sichtbarmachen der Employer Value Proposition mittels EB-Materialien (Imagebroschüren, Videos, Mitarbeitenden-Testimonials), EB-Events (Jobmessen, Networking-Events) oder Umsetzung von Weiterbildungsangeboten für interne Mitarbeitende. Die Umsetzung wird nachfolgend kontrolliert und es werden gegebenenfalls Anpassungsmaßnahmen vorgenommen (Von Walter und Kremmel 2016). Ein Unternehmen, das freiwillige BGF-Maßnahmen implementiert, kann diese als Employer Value Proposition in das EB mit aufnehmen, um sie als Mehrwert an potenzielle Arbeitnehmende zu kommunizieren.

### 3 Stand der Forschung und Ableitung der Forschungsfragen

Erstmals widmete sich 2012 eine Studie der Frage, ob BGM die Arbeitgeberattraktivität steigert. Es wurde angenommen, dass Bewerbende ein Unternehmen als potenziellen Arbeitgeber attraktiver einschätzen, wenn es über ein BGM verfügt und dieses als Arbeitgebervorteil kommuniziert. Den 117 Studienteilnehmenden wurde ein Karriereflyer eines fiktiven Unternehmens dargeboten. Sie sollten sich vorstellen, auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz zu sein, und dann auf Grundlage des Flyers die Attraktivität des darin beschriebenen Unternehmens bewerten. In dem experimentellen Studiendesign wurden die Studienteilnehmenden randomisiert ent-

weder einer Experimentalgruppe (EG) oder einer Kontrollgruppe (KG) zugewiesen. Der EG wurde ein Karrierereflyer *mit* Beschreibung des BGM-Angebots dargeboten, während die KG einen identischen Karrierereflyer, allerdings *ohne* BGM-Angebot vorgelegt bekam (App et al. 2012, S. 18).

Zwar wiesen die Ergebnisse deskriptiv in die postulierte Richtung, jedoch zeigte sich kein signifikanter Unterschied zwischen EG und KG, d.h. kein signifikanter Einfluss des BGM auf die Arbeitgeberattraktivität (App et al. 2012). Auch differentielle Effekte, d.h. ein Einfluss von Geschlecht, Alter, Gesundheitsverhalten oder Bildungsniveau auf die Wirkung von BGM auf die Arbeitgeberattraktivität, konnten nicht nachgewiesen werden. Dass die Studie nicht die vermuteten Unterschiede fand, wurde durch verschiedene Limitationen, u.a. die geringe Stichprobengröße erklärt (App et al. 2012, S. 20ff.). Zudem waren 36,8% der Teilnehmenden Studierende, d.h. mit wenig oder geringer praktischer Arbeitserfahrung, was bedeuten könnte, dass sie den Benefit von Gesundheitsangeboten anders bewerteten, als wenn sie schon länger im Berufsleben gestanden hätten.

Da die Studie mittlerweile zwölf Jahre alt ist, sich die Wertvorstellungen bezüglich der Bedeutung von Gesundheit (Dähmow 2022) geändert haben und sich der Fachkräftemangel weiter verschärft hat, erscheint es plausibel, anzunehmen, dass eine kommunizierte BGF sehr wohl einen Unterschied im Hinblick darauf machen könnte, wie attraktiv ein Arbeitgeber wahrgenommen wird. Daher zielt die vorliegende Untersuchung darauf ab, der Fragestellung erneut nachzugehen, die Untersuchung in etwas abgewandelter Form zu replizieren und gleichzeitig vor dem Hintergrund neuerer theoretischer und empirischer Arbeiten zu erweitern.

Während der unmittelbare Zusammenhang zwischen einer kommunizierten BGF und der Arbeitgeberattraktivität unseres Wissens zwischenzeitlich nicht erneut untersucht wurde, gibt es Studien, die sich mit verwandten Themenfeldern und Fragestellungen befassen: u.a. mit der Bedeutung von Work-Life-Balance im Kontext der Arbeitgeberattraktivität (Godbersen et al. 2022), der Bedeutung des BGM für die Mitarbeiterbindung (Gansser und Godbersen 2017) oder mit der Relevanz verschiedener Merkmale der Organisation in verschiedenen Phasen des Bewerbungs- bzw. Rekrutierungsprozesses (Uggerslev et al. 2012). So kann der Rekrutierungsprozess in drei Phasen unterteilt werden (Uggerslev et al. 2012): erstes Screening, konkretes Auswahlverfahren (z.B. Interview) und finale Entscheidung für/gegen einen Arbeitgeber. Organisationale Merkmale wie z.B. Work-Life-Balance-Maßnahmen, die Überschneidungen mit der BGF haben, scheinen im Allgemeinen in späteren Phasen des Rekrutierungsprozesses relevanter zu werden (Uggerslev et al. 2012, S. 616). Dies zeigte sich auch bei Lohaus und Rietz (2018): Instrumentelle Charakteristika der Organisation, wie der Erhalt von Gesundheit der Mitarbeitenden, wurden in späteren Rekrutierungsphasen relevanter.

Menschen unterscheiden sich in ihrem Interesse, sich mit Gesundheitsfragen auseinanderzusetzen, und in ihrem tatsächlichen Gesundheitsverhalten. Z.B. nehmen Nicht-Rauchende oder jüngere Personen, die sich stärker mit dem Thema Gesundheit auseinandersetzen und mehr Interesse an körperlicher Bewegung zeigen, eher an BGF-Maßnahmen teil (Sloan und Gruman 1988, S. 269ff.). Haben Personen eine starke Absicht, BGF-Maßnahmen in Anspruch zu nehmen, ist anzunehmen, dass das

Angebot von BGF-Maßnahmen durch einen potenziellen Arbeitgeber für sie dessen Attraktivität besonders erhöht.

Aktuelle Befragungen lassen darüber hinaus vermuten, dass die Relevanz der BGF für die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität von weiteren Faktoren beeinflusst werden könnte: Insgesamt beurteilt ein höherer Anteil an Frauen als an Männern Work-Life-Balance als wichtig (Randstad 2021, S. 31), und Frauen nehmen eher als Männer an BGF-Maßnahmen teil (Fuchs et al. 2007, S. 235–253). WLB wird zudem von Personen mit höherer Bildung als wichtiger eingestuft als von Personen mit niedrigerem Bildungsstand (Randstad 2021, S. 32).

Für die Praxis ist relevant, welche Kanäle Arbeitssuchende für die Stellensuche nutzen, um BGF-Informationen entsprechend zielführend platzieren zu können. Da der Stellenmarkt inzwischen überwiegend online abgebildet wird, liegt der Fokus in der vorliegenden Studie auf Online-Kanälen. Die Präferenzen für spezifische Online-Kanäle für die Stellensuche variieren zwischen unterschiedlichen Altersgruppen (Randstad 2023, S. 24). Der Generationenbegriff wird berechtigterweise kontrovers diskutiert und postulierte Unterschiede lassen sich größtenteils empirisch nicht bestätigen (z. B. Schröder 2023). Die Mediennutzung generell unterscheidet sich zwischen verschiedenen Altersgruppen jedoch stark (ARD/ZDF Forschungskommission 2023). Daher werden die Generationenbezeichnungen wie Gen Z (Geburtsjahrgänge 1996–2009) oder Gen Y (1981–1995) im vorliegenden Beitrag als Heuristiken zur Klassifizierung von Personen unterschiedlicher Altersgruppen verwendet (IHK Niederbayern 2023). Die Gen Z fokussiert sich z. B. für die Jobsuche auf die Online-Kanäle Google Jobs, Arbeitgeber-Webseiten und Jobbörsen. Ihre beliebtesten Social-Media-Kanäle sind YouTube und Instagram (Smedstad und LaMotte 2021).

Neben den Kanälen, über die BGF-Informationen zielführend platziert werden, interessiert auch die Art und Weise einer erfolgreichen Kommunikation der BGF-Angebote. Potenzielle Kriterien erfolgreicher Kommunikation der BGF lassen sich

**Dieser Job ist Einstellungssache!**

Wachsen Sie nicht nur mit unserem Unternehmen, sondern auch persönlich als Individuum!

MIT 10.000 MITARBEITENDEN IN 20 LÄNDERN SIND WIR EIN FÜHRENDE ANBIETER IM BEREICH DER MEDIZINFORSCHUNG. WIR HABEN MIT UNSEREN PRODUKTEN BEREITS MILLIONEN VON LEBEN VERBESSERT, DIESE ERREICHEN PATIENTEN IN ALLEN LÄNDERN DER ERDE.

UNSER ZIEL IST ES, DEN MARKT DER MEDIZINFORSCHUNG ZU REVOLUTIONIEREN & DIE PRODUKTE FÜR ALLE MENSCHEN VERFÜGBAR ZU MACHEN. DIES ERREICHEN WIR DURCH UNSERE INNOVATIONEN, PARTNERSCHAFTEN MIT MEDIZINSPEZIALISTEN UND ... IHNEN

**WIR BIETEN**

**Hard Facts**

- Attraktive Entlohnung
- Krisensicherer Arbeitsplatz
- Flexible Arbeitszeiten
- Homeoffice/ Mobiles Arbeiten je nach Stelle
- Individuelle Förderung und Weiterentwicklung
- Hochwertige technologische Ausstattung

**Soft Facts**

- Angenehme Arbeitsatmosphäre
- Respektvolles Miteinander
- Positive Fehlerkultur
- Innovationsdenken
- Zusammenhalt für gemeinsame Vision
- Leben von Diversity & Inclusion

**MediMac**

Wir kümmern uns nicht nur um die Gesundheit unserer Kunden, sondern auch um die unserer Mitarbeitenden!

Betriebssport, Ernährungsberatung, (Online-) Kochkurse, Gesundheitstage, Ergonomische Arbeitsplätze, gesunde Kantinenverpflegung, Suchtberatung, Vergünstigte Mitgliedschaften in Sporteinrichtungen, Massagen, Seminare zu Stressmanagement, Persönlichkeitsentwicklung, Schlafhygiene, Jobrad u.v.m.

**BEREIT?** Jetzt schnell unsere offenen Vakanzen auf unserer Website abchecken und Teil unseres Teams werden!

**Abb. 1** Karriereflyer eines fiktiven Unternehmens der Medizinbranche (mit BGF-Angeboten)

**Tab. 1** Übersicht über die untersuchten Forschungsfragen, Hypothesen und Annahmen; BGF= Betriebliche Gesundheitsförderung

| Forschungsfragen |                                                                                                                                                              | Hypothesen (H)/Annahmen (A)                                            |                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                | <i>Welchen Einfluss hat BGF auf die Attraktivität eines Arbeitgebers im Rekrutierungsprozess?</i>                                                            |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                               |
| 1.1              | Erhöht die Kommunikation der BGF die Attraktivität des Arbeitgebers für potenzielle Bewerber:innen?                                                          | H1                                                                     | Ein Unternehmen, das eine BGF als Arbeitgeberleistung anbietet und kommuniziert, wird als potenzieller Arbeitgeber als attraktiver bewertet als ein Unternehmen, das keine BGF kommuniziert                                   |
| 1.2              | Gibt es Unterschiede in der Attraktivitätswirkung von BGF in Abhängigkeit von der Nutzungsabsicht angebotener Gesundheitsmaßnahmen, Geschlecht oder Bildung? | Eine kommunizierte BGF als Teil des Employer Brandings wirkt ...<br>H2 | Auf Bewerber:innen, die beabsichtigen, BGF-Angebote zu nutzen, attraktiver als auf solche, die keinen Nutzen in den angebotenen Maßnahmen sehen                                                                               |
|                  |                                                                                                                                                              | H3                                                                     | Auf Frauen attraktiver als auf Männer                                                                                                                                                                                         |
|                  |                                                                                                                                                              | H4                                                                     | Auf Akademiker:innen attraktiver als auf Nicht-Akademiker:innen                                                                                                                                                               |
| 1.3              | In welcher Rekrutierungsphase ist BGF als Organisationsmerkmal besonders relevant für den Entscheidungsprozess für oder gegen einen Arbeitgeber?             | A1                                                                     | Ein kommuniziertes BGF ist für Bewerber:innen, die sich in einem fortgeschrittenen Stadium des Bewerbungsprozesses befinden, attraktiver als für Bewerber:innen, die am Anfang des Bewerbungsprozesses stehen                 |
| 2                | <i>Wie kann das Employer Branding die Employer Value Proposition „BGF“ hervorheben, um potenzielle Mitarbeitende zu gewinnen?</i>                            | Annahmen (A)                                                           |                                                                                                                                                                                                                               |
| 2.1              | Welche Merkmale sollte die (externe) BGF-Kommunikation im Rahmen des Employer Brandings haben?                                                               | A2                                                                     | Eine erfolgreiche BGF-Kommunikation sollte sich an Kriterien für die Kommunikation der Employer-Value-Proposition orientieren, d. h. sie sollte authentisch, visuell ansprechend, transparent, umfassend und darstellend sein |
| 2.2              | Welche Kanäle sollten für die BGF-Kommunikation im Rahmen des Employer Brandings genutzt werden?                                                             | A3                                                                     | Je nach Alter und Bildungsstand sind verschiedene Online-Kanäle sinnvoll, um Informationen über die BGF eines Arbeitgebers bereitzustellen                                                                                    |

aus den Anforderungen an die Kommunikation einer Employer Value Proposition ableiten (Von Walter et al. 2016). Hier wurde postuliert, dass die Kommunikation authentisch, visuell ansprechend (z. B. Bilder, Videos), transparent, umfassend und darstellend (Testimonials, d. h. Zeigen eigener Mitarbeitender bei der Teilnahme an Gesundheitsangeboten) sein soll. Tab. 1 fasst die aus dem Stand der Forschung abgeleiteten Forschungsfragen, Hypothesen (die inferenzstatistisch überprüft werden) und Annahmen (die mit deskriptiver Statistik untersucht werden) zusammen.



## 4 Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden Teile der Studie von App et al. (2012) repliziert (Döring und Bortz 2016): Auch die vorliegende Studie folgte einem experimentellen Design, bei dem mittels eines Online-Surveys ein Karriereflyer eines fiktiven Unternehmens (mit vs. ohne BGF-Informationen in der EG vs. KG) dargeboten wurde. Die Operationalisierung der Arbeitgeberattraktivität wurde ebenfalls teilweise übernommen. Ziel war es, einerseits eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen und gleichzeitig die Studie um relevante Fragestellungen bzgl. der Art der BGF-Kommunikation im Rahmen des EBs zu erweitern. Der Karriereflyer bezog sich auf ein fiktives Unternehmen in der Medizinbranche (s. Abb. 1). Die Zuweisung zur EG (Flyer mit BGF) bzw. KG (Flyer ohne BGF) erfolgte randomisiert.

Die Arbeitgeberattraktivität wurde anhand von fünf Items aus der Untersuchung von App et al. (2012) gemessen, die mittels einer 5-Punkte-Likert-Skala (1 = stimme überhaupt nicht zu; bis 5 = stimme voll zu) beurteilt werden sollten. Sie zeigt eine sehr gute Skalenhomogenität (Cronbach's  $\alpha = 0,929$ ). Beispielitems sind „Bei dem Unternehmen würde ich gerne arbeiten.“, „Bei dem Unternehmen würde ich mich bewerben.“ oder „Zu dem Unternehmen hätte ich gerne mehr Informationen.“ Um sicher zu gehen, dass Studienteilnehmende den Flyer ausreichend sorgfältig gelesen hatten, wurden als Manipulations-Check zwei Fragen gestellt: 1. „Ist das Unternehmen in der Automobilbranche tätig?“ und 2. „Bietet das Unternehmen Gesundheitsangebote für *eigene* Mitarbeitende an?“. Die Absicht, BGF-Maßnahmen in Anspruch zu nehmen, wurde durch die Erfassung der Nutzungsabsicht diverser Gesundheitsangebote mit Hilfe einer Mehrfachauswahl ermittelt. Die Nutzungsabsicht entsprach der Anzahl der in Frage kommenden Angebote.

Die Bewertung der Wichtigkeit von BGF in den drei Rekrutierungsphasen erfolgte dadurch, dass pro Phase die Wichtigkeit von BGF ebenso wie von anderen Benefits, die sich in der Literatur als relevant erwiesen haben (z.B. Attraktives Gehalt, Karriere-/Entwicklungsmöglichkeiten, Home-Office/Mobiles Arbeiten, Arbeitsatmosphäre (Lohaus und Rietz 2018, S. 23)), anhand einer 5-Punkte-Likert-Skala (1 = überhaupt nicht wichtig; bis 5 = sehr wichtig) eingeschätzt werden sollte.

Um geeignete Online-Kanäle für die BGF-Kommunikation zu identifizieren, wurde zuerst die generelle tatsächliche Nutzung von Online-Kanälen zur Jobsuche abgefragt. Hierzu wurden auf Basis der Literatur zehn Online-Kanäle (z.B. Arbeitgeberwebseite, Jobbörsen, Google Jobs, Instagram, YouTube) zur Mehrfachauswahl angeboten. Als zweites wurden diese Kanäle dargeboten, und es wurde nach dem Wunsch, darin Informationen zu Gesundheitsangeboten zu finden, gefragt. Anschließend wurde die Deckung überprüft. Für die Erforschung der gewünschten Art der BGF-Kommunikation wurden fünf Merkmale (authentisch, visuell ansprechend, transparent, umfassend, darstellend) dargeboten. Die Teilnehmenden sollten mittels eines Rankings die individuelle Wichtigkeit jedes einzelnen Merkmals einschätzen.

Nach einer einwöchigen Pretest-Phase, die dazu diente, mögliche Fehler und unlogische Abläufe in der Umfrage zu identifizieren, wurde der Link zum finalen Umfragebogen durch die Erstautorin auf diversen Social-Media-Kanälen (u.a. LinkedIn, Instagram, Facebook) über öffentliche Stories sowie private Messages verbreitet. Zu-

dem wurden Personen im Fitnessstudio sowie im Supermarkt angesprochen. Aus der eigentlichen Online-Studie wurden im Zeitraum vom 06.–20.11.2023 220 verwertbare Datensätze gewonnen. Dabei handelt es sich um eine Gelegenheitsstichprobe, die keine Repräsentativität beanspruchen kann. Zur Beantwortung der Hypothesen 1–4 wurden diejenigen Probanden von der Analyse ausgeschlossen, die die Fragen zum Manipulations-Check falsch oder mit „weiß ich nicht“ beantworteten. Insgesamt wurden somit 83 Datensätze eliminiert. Es konnten 96 Datensätze *mit* und 41 Datensätze *ohne* BGF ausgewertet werden, sodass sich für H1–H4 eine Gesamtstichprobengröße von  $n = 137$  ergab. Für die Untersuchung der Relevanz von BGF in verschiedenen Rekrutierungsphasen sowie die Forschungsfragen zu Online-Kanälen und der Art der BGF-Kommunikation wurden lediglich 2 Datensätze, die den ersten Manipulations-Check (Frage, ob das Unternehmen in der Automobilbranche tätig ist) falsch beantwortet hatten, eliminiert, da sie offensichtlich die Umfrage nicht ernsthaft beantwortet hatten ( $n = 218$ ).

Die Untersuchungsteilnehmenden waren jeweils zur Hälfte männlich (50,00 %) und weiblich (49,09 %) und ohne Angabe (1,82 %). Das Durchschnittsalter lag bei  $M = 34,75$  Jahren,  $SD = 11,87$ . Das Alter verteilt sich auf 5,5 % Baby Boomer (1956–1965), 19,1 % Generation X, 42,2 % Generation Y (1981–1995) und 29,91 % Generation Z (1996–2009). Drei Antworten stammten zudem aus der Nachkriegsgeneration und älter (1,38 %). Bezüglich des Bildungsstands war die Mehrheit der Teilnehmenden Akademiker:innen (56,42 %) mit einem Hochschulabschluss, gefolgt von Personen, die eine „berufliche/schulische Ausbildung“ absolviert (13,3 %) oder einen „Meister/Techniker:innen“ (10,09 %) gemacht hatten, „Abitur/Fachhochschulreife“ (9,63 %), „Mittlere Reife“ (5,96 %), Personen „im Studium“ (4,13 %) und „Grund-/Hauptschulabschluss“ (1,38 %). Die meisten Teilnehmenden waren in einem großen Unternehmen beschäftigt (48,17 %), gefolgt von KMU-Beschäftigten (36,7 %). Zu einem geringeren Anteil vertreten waren Selbstständige (4,13 %), Unternehmer:innen (2,75 %), Beamte (2,75 %) und „Sonstige“ (6,42 %). Die häufigsten Berufsfelder waren Wirtschaft und Verwaltung (29,82 %), Gesundheit (14,22 %), Dienstleistungen (9,17 %), IT/Computer (8,26 %) und Produktion und Fertigung (7,8 %). Teilnehmende nach Bildunglevel unterteilten sich in „Meister/Techniker:innen“ (10,09 %), „Abitur/Fachhochschulreife“ (9,63 %), „Mittlere Reife“ (5,96 %), Personen „im Studium“ (4,13 %) und „Grund-/Hauptschulabschluss“ (1,38 %).

## 5 Ergebnisse

*Forschungsfrage 1* bezieht sich auf den Einfluss von BGF auf die Arbeitgeberattraktivität. Konkretisiert wurde Forschungsfrage 1 durch mehrere Hypothesen.

H1 postuliert, dass die Arbeitgeberattraktivität höher bewertet wird, wenn im Unternehmensflyer Informationen über die BGF kommuniziert werden. Tatsächlich beurteilte die EG, die die Stellenanzeige mit Informationen zur BGF einschätzen sollte, die Arbeitgeberattraktivität auf einer Skala von 1 („stimme überhaupt nicht zu“) bis 5 („stimme voll zu“) höher ( $M = 3,80$ ,  $SE = 0,08$ ) als die KG, deren Stellenanzeige keine Hinweise zur BGF im Unternehmen enthielt ( $M = 3,43$ ,  $SE = 0,12$ ).

**Tab. 2** Multiple lineare Regression für Prädiktoren der Arbeitgeberattraktivität

|                                                                  | <i>b</i><br>(95 % KI) | <i>SE B</i> | $\beta$ | <i>p</i> |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|---------|----------|
| <i>Schritt 1</i>                                                 |                       |             |         |          |
| Konstante                                                        | 3,62<br>(3,48, 3,76)  | 0,07        |         | <0,001   |
| BGF-Kommunikation (EG vs. KG)                                    | 0,19<br>(0,05, 0,35)  | 0,08        | 0,22    | 0,010    |
| <i>Schritt 2</i>                                                 |                       |             |         |          |
| Konstante                                                        | 3,62<br>(3,45, 3,77)  | 0,07        |         | <0,001   |
| BGF-Kommunikation (EG vs. KG)                                    | 0,20<br>(0,05, 0,36)  | 0,08        | 0,23    | 0,006    |
| Nutzungsabsicht BGF                                              | 0,06<br>(0,01, 0,10)  | 0,02        | 0,22    | 0,015    |
| Interaktion BGF-Kommunikation<br>(EG vs. KG)×Nutzungsabsicht BGF | 0,02<br>(−0,03, 0,06) | 0,02        | 0,05    | 0,551    |

Anmerkung:  $R^2=0,05$  ( $p=0,010$ ) für Schritt 1,  $\Delta R^2=0,06$  für Schritt 2 ( $p=0,015$ ). 95 % Konfidenzintervalle und Standardfehler (*SE B*) basierend auf 1000 Bootstrap Stichproben. Intervallskalierte Variablen mean-centered, dichotome Variablen kontrast-kodiert

Dieser Unterschied ist signifikant,  $t(135)=2,42$ ,  $p=0,007$ , 95 % KI [0,081; 0,654] und entspricht einem mittleren Effekt,  $d=0,45$ . H1 konnte somit bestätigt werden.

Die Hypothesen 2–4 beziehen sich auf differentielle Effekte in der Wirkung der kommunizierten BGF auf die Arbeitgeberattraktivität. Dazu wurde eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt, bei der die Vorhersagekraft verschiedener Prädiktoren auf die Arbeitgeberattraktivität und deren Zusammenspiel mit der BGF-Kommunikation (EG vs. KG) untersucht wurde. In Schritt 1 wurde dazu nur die BGF-Kommunikation als Prädiktor aufgenommen. In Schritt 2 kam die beabsichtigte Nutzung von BGF-Angeboten sowie deren Zusammenspiel mit der BGF-Kommunikation (EG vs. KG) hinzu (H2). In Schritt 3 wurden die soziodemografischen Variablen (Geschlecht, Bildungsstand) sowie deren Zusammenspiel mit der BGF-Kommunikation (EG vs. KG) aufgenommen (H3–H4). In Schritt 4 wurde zusätzlich Alter als Kontrollvariable hinzugenommen. Tab. 2 zeigt die Ergebnisse.

H2 postuliert, dass eine kommunizierte BGF umso positiver auf die Arbeitgeberattraktivität wirkt, je stärker die Absicht von Personen ausgeprägt ist, verschiedene BGF-Maßnahmen selbst zu nutzen. Tatsächlich verbessert die Hinzunahme der Nutzungsabsicht BGF und des Interaktionsterms die Vorhersagekraft des Modells bzgl. der Arbeitgeberattraktivität ( $\Delta R^2=0,06$ ,  $p=0,015$ ). Die Nutzungsabsicht von BGF-Maßnahmen ist ein signifikanter Prädiktor, d.h. je höher die Nutzungsabsicht ist, desto höher wird die Arbeitgeberattraktivität bewertet. Dies gilt jedoch unabhängig davon, ob der Flyer Informationen über BGF enthielt oder nicht. Der postulierte differentielle Effekt, dass sich die Kommunikation von BGF bei Menschen mit hoher Nutzungsabsicht besonders positiv auswirkt, konnte folglich nicht gefunden werden.

Die Hinzunahme der soziodemografischen Prädiktoren (Geschlecht, Bildungsstand) und deren Zusammenspiel mit der BGF-Kommunikation (EG vs. KG) in

Schritt 3 führte zu keiner weiteren Verbesserung der Vorhersagekraft bzgl. Arbeitgeberattraktivität ( $\Delta R^2 = 0,02$  für Schritt 3,  $p = 0,668$ ), und keiner der Prädiktoren oder seine Interaktion mit der BGF-Kommunikation wurden signifikant. Auch in ergänzend einzeln durchgeführten zweifaktoriellen Varianzanalysen zeigte sich jeweils nur ein signifikanter Haupteffekt der BGF-Kommunikation (EG vs. KG) auf die Arbeitgeberattraktivität, jedoch keine signifikanten Haupteffekte von Geschlecht oder Bildungsstand oder Interaktionseffekte. H3, die einen stärkeren Effekt einer kommunizierten BGF auf die Arbeitgeberattraktivität für Frauen als für Männer postuliert, konnte daher nicht bestätigt werden. H4, die einen stärkeren Effekt für Akademiker:innen (Personen mit Hochschulabschluss sowie „im Studium“) als für Nicht-Akademiker:innen postuliert, konnte ebenfalls nicht bestätigt werden. Die Hinzunahme von Alter als Kontrollvariable führte ebenfalls nicht zu einer Modellverbesserung ( $\Delta R^2 = 0,04$  für Schritt 4,  $p = 0,065$ ) und zeigte keine signifikante Interaktion mit BGF-Kommunikation.

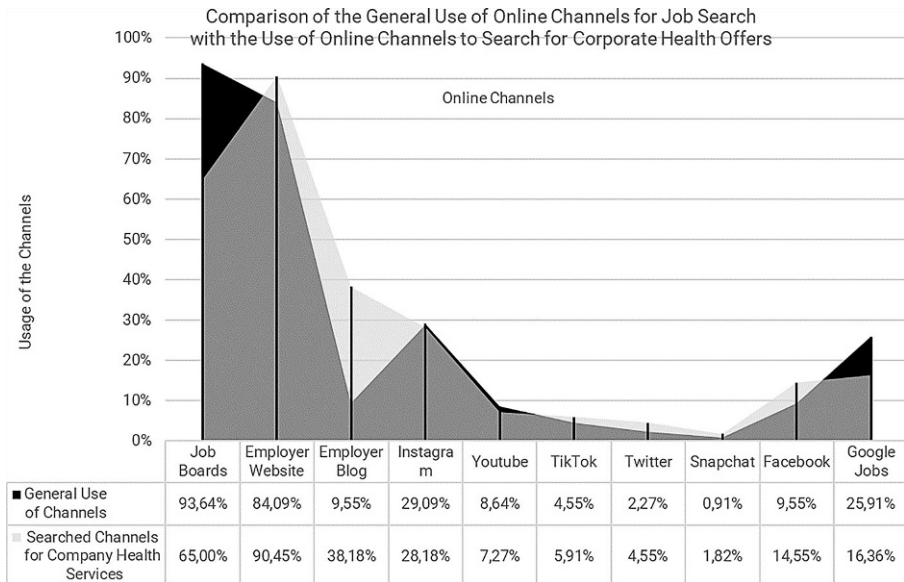
Die Auswertung der Ergebnisse zur Relevanz von BGF über verschiedene Phasen des Rekrutierungsprozesses hinweg (A1), ergab folgendes Bild: Verglichen mit anderen organisationalen Benefits wurden die Gesundheitsangebote im Mittel als nicht so wichtig erachtet ( $M_{\text{Phase 1}} = 3,25$ ;  $M_{\text{Phase 2}} = 3,17$ ;  $M_{\text{Phase 3}} = 3,19$  auf einer Skala von 1 = überhaupt nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig). Auffällig ist eine große Spannweite der Antworten (SD in Phasen 1–3 zwischen 1,02 und 1,14). Die anderen Benefits (attraktives Gehalt, Arbeitsinhalt, gute Arbeitsatmosphäre, Jobsicherheit, WLB, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Home-Office, Standort/Erreichbarkeit) erhielten im Schnitt regelmäßig Bewertungen zwischen  $M = 3,85$  (Home-Office) und  $M = 4,56$  (attraktives Gehalt). Entgegen der Annahme (A1), dass die Relevanz von BGF über den Rekrutierungsprozesses hinweg zunimmt, wurden Gesundheitsangebote in den Phasen 2 und 3 deskriptiv sogar als etwas weniger wichtig als in Phase 1 bewertet.

*Forschungsfrage 2* beschäftigte sich damit, auf welche Weise das externe Employer Branding die BGF als Employer Value Proposition hervorheben kann, um potenzielle Mitarbeitende zu gewinnen.

Das Ranking (Platz 1 = am wichtigsten, bis Platz 5 = am wenigsten wichtig) der fünf Kriterien einer erfolgreichen BGF-Kommunikation ergab, dass sie als erstes authentisch ( $M = 2,20$ ) sein sollte. Nachfolgend sollte sie allumfassend ( $M = 2,41$ ) und transparent ( $M = 2,90$ ) sein. Dass sie visuell ansprechend ( $M = 3,46$ ) und darstellend (z. B. durch Testimonials) ( $M = 4,02$ ) ist, wurde als weniger wichtig bewertet.

Schließlich wurden noch die spezifischen Online-Kanäle für eine adäquate BGF-Kommunikation untersucht. Im Hinblick auf die Kommunikationskanäle, die für die Information zur BGF genutzt werden (können), ergab sich bei der deskriptiv-statistischen Auswertung der Online-Kanäle eine Diskrepanz zwischen den durch die Probanden aktuell tatsächlich genutzten Online-Kanälen zur Jobsuche sowie dem Wunsch der Probanden, BGF-Informationen in bestimmten Kanälen zu finden (s. Abb. 2). Bspw. würden sich 38,18 % der Teilnehmenden BGF-Informationen im Arbeitgeber-Blog wünschen, jedoch nutzen diesen nur 9,55 % tatsächlich zur Jobsuche. 93,64 % der Befragten nutzen Jobbörsen zur Stellensuche, aber nur 65 % erwarten hier BGF-Informationen.

Da die Nutzung eine Voraussetzung dafür ist, dass die Kommunikation von Gesundheitsangeboten überhaupt eine Wirkung entfalten kann, sollte hierbei auf die



**Abb. 2** Vergleich Online Kanäle: tatsächliche Nutzung bei der Jobsuche vs. Wunsch nach Platzierung von BGF-Informationen

häufig genutzten Kanäle zurückgegriffen werden. Diese sind über alle Altersgruppen hinweg am häufigsten Jobbörsen (93,64 %) und Arbeitgeberwebseiten (84,09 %). Es folgen Instagram (29,09 %) und Google Jobs (25,91 %). Der Arbeitgeberblog und Facebook folgen mit jeweils 9,55 %, dicht gefolgt von YouTube mit 8,64 %. TikTok (4,55 %), Twitter/X (2,27 %) und Snapchat (0,91 %) bilden das Schlusslicht. Deskriptiv finden sich Unterschiede in den Präferenzen zwischen verschiedenen Altersgruppen, dagegen kaum zwischen den verschiedenen Bildungsniveaus.

Je jünger die Bewerber:innen, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie Social-Media-Kanäle zur Jobsuche nutzen. Während Gen Baby Boomer und Gen X TikTok, Twitter/X und Snapchat zur Jobsuche überhaupt nicht nutzen, ist TikTok für Gen Z mit 8,05 % Nutzung eine Alternative. Gen Z nutzt auch YouTube mit 11,49 %. Ein allmählicher Anstieg ist bei Instagram zu beobachten. Je jünger die Studienteilnehmenden, desto häufiger wird Instagram zu Informationszwecken bei der Jobsuche genutzt (34,48 % der Gen Z). Bei Facebook sind es eher die mittleren Gen X und Y, die diesen Kanal nutzen. 41,67 % der befragten Baby-Boomer nutzen Google Jobs für Recherchen. Auch Gen Y nutzt Google Jobs mit 29,35 %.

## 6 Diskussion der Ergebnisse und Ableitungen für Praxis und weitere Forschung

Insgesamt konnte gezeigt werden, dass eine kommunizierte BGF sich positiv auf die Arbeitgeberattraktivität auswirkt. Das (fiktive) Unternehmen wurde beim Karriereflyer mit BGF-Angeboten als signifikant attraktiver bewertet als beim Flyer ohne

BGF-Angebote. Konkret bedeutet dies, dass Personen, die den Flyer mit BGF-Angeboten dargeboten bekamen, eher angaben, sich bei dem Unternehmen bewerben und dort arbeiten zu wollen, einen stärkeren Wunsch nach mehr Informationen zum Unternehmen äußerten und eine Einladung zum Bewerbungsgespräch eher annehmen würden. Ein externes Employer Branding, das im Rahmen von Stellenausschreibungen eine BGF als Employer Value Proposition platziert, scheint also erfolgreich zu sein. Im Gegensatz zu der früheren Studie von App et al. (2012) konnte in der vorliegenden Untersuchung also ein positiver Effekt der BGF-Kommunikation nachgewiesen werden, obwohl die untersuchte Stichprobe nicht substanziell größer war. Eine mögliche Erklärung ist, dass die weiteren gesellschaftlichen Entwicklungen in den letzten zwölf Jahren – gestiegenes Bewusstsein für gesunden Lebensstil, hohe Krankenstände, Enttabuisierung von psychischen Erkrankungen, hohe mediale Präsenz von Fitness-Influencern – die Relevanz von Gesundheit und damit auch von betrieblicher Gesundheitsförderung gestärkt haben.

Anders als angenommen zeigten sich hingegen keine differentiellen Effekte in der Wirkung der kommunizierten BGF auf die Arbeitgeberattraktivität.

Je höher die Nutzungsabsicht von BGF-Angeboten ausgeprägt war, desto attraktiver beurteilten die Befragten das fiktive Unternehmen – unabhängig von der BGF-Kommunikation. Eine mögliche Erklärung könnte in der für die Studie gewählten Branche liegen: Ein Unternehmen der Medizinbranche ist möglicherweise für Menschen mit einem hohen Interesse an Gesundheit(-angeboten) sehr attraktiv – unabhängig davon, ob es zusätzlich noch BGF für Mitarbeitende anbietet. Alternativ könnten Personen mit einem erhöhten individuellen Gesundheitsverhalten sich eher großen Konzernen (wie es das fiktive Unternehmen ist) mit professioneller Mitarbeiterabsicherung, inkl. Gesundheitsthemen, hingezogen fühlen. Zukünftige Forschung könnte dies durch einen Vergleich von Flyern aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen klären und den eigenen Gesundheitszustand als weitere mögliche Einflussgröße untersuchen.

Weder Geschlecht noch Bildungsstand gingen mit Unterschieden in der Attraktivitätsbewertung einher, ebenso wenig wie Alter. Tatsächlich waren die in aktuellen Erhebungen gefundenen Unterschiede zu BGF-nahen Präferenzen, die zu den differentiellen Hypothesen führten, relativ gering und finden sich eher in Umfragen von Beratungsunternehmen als in wissenschaftlichen Studien. Für die Praxis bedeutet dies im Positiven, dass die Kommunikation über BGF im Rahmen des Employer Brandings für eine Bandbreite ganz unterschiedlicher Bewerber:innen lohnend erscheint.

Möglicherweise wird die Wirkung einer kommunizierten BGF auf die Arbeitgeberattraktivität durch weitere Merkmale des Karriereflyers beeinflusst, wie z. B. die Branche des Unternehmens, die Unternehmensgröße, das Design des Flyers, Art und Umfang der BGF-Kommunikation etc. Hier könnten zukünftige Untersuchungen anknüpfen, indem sie z. B. systematisch Branche, Unternehmensgröße und Art der Kommunikation variieren. Auch für die Praxis wäre es interessant, zu wissen, inwiefern sich der von uns gefundene Effekt generalisieren lässt.

Die Wahl der Medizinbranche für den Unternehmensflyer führte zu einer nicht antizipierten Limitation der Studie: Im zweiten Manipulations-Check wurde gefragt, ob das Unternehmen Gesundheitsmaßnahmen für *eigene* Mitarbeitende anbietet. Hier

antwortete ein großer Teil der KG-Teilnehmenden fälschlicherweise mit „ja“, sodass deren Daten aus der Analyse ausgeschlossen werden mussten. Wir vermuten, dass die Medizinbranche von Befragten der KG (ohne BGF) mit Angeboten von Gesundheitsmaßnahmen für *eigene* Mitarbeitende verwechselt wurde, da Medizinprodukte auch im Privaten von den Mitarbeitenden erworben werden können.

Bezüglich der Wichtigkeit von BGF-Angeboten im Verlauf des Bewerbungsprozesses wurden BGF-Angebote insgesamt etwas weniger wichtig bewertet als andere von Unternehmen angebotene Benefits. Da BGF mit in anderen Studien bestbewerteten Benefits verglichen wurde, ist dieses Ergebnis nicht überraschend. Die hohe Standardabweichung zeigt jedoch, dass der Benefit BGF-Angebote zumindest für einen Teil der Bewerber:innen von Bedeutung ist. In den drei Phasen wurde die Wichtigkeit von BGF-Angeboten ungefähr gleich wichtig gewertet, d. h. die Wichtigkeit nahm, anders als erwartet, mit dem Voranschreiten des Bewerbungsprozesses nicht zu. Für die Praxis scheint es also sinnvoll, zum Thema BGF in allen drei Phasen des Rekrutierungsprozesses zu kommunizieren. Einschränkend sei erwähnt, dass das Ergebnis auch auf eine Schwäche des gewählten Szenario-Ansatzes hinweisen könnte: Die Befragten befanden sich nicht tatsächlich in der jeweiligen Bewerbungs-Phase, sondern sollten sich dies nur vorstellen. Das Involvement und somit die Bereitschaft, sich ausführlich mit den Informationen zu beschäftigen, war möglicherweise zu niedrig, um zwischen den verschiedenen Phasen zu differenzieren.

Das Rating der Merkmale der BGF-Kommunikation zeigte, dass aus Bewerber:innen-Sicht vor allem der Inhalt der Gesundheitsangebote wichtig ist und weniger die Art der Darstellung (visuell ansprechende und anschauliche Kommunikation mit Bildern, Videos und Testimonials). Die BGF-Kommunikation sollte vor allem authentisch sein, d. h. es sollte das Bild vermittelt werden, dass Entscheidungen zum Thema BGF von allen Ebenen des Unternehmens getragen werden. Sie sollte umfassend sein, d. h. die Bandbreite unterschiedlicher Gesundheitsangebote aufzeigen. Außerdem sollte sie transparent sein, d. h. die Bewerbenden z. B. über geplante Maßnahmen, das eingesetzte Budget und aktuelle Herausforderungen informieren. In Übereinstimmung mit dem „Elaboration Likelihood Model of Persuasion“ (Petty und Cacioppo 1986) lassen sich Bewerber:innen bei der Stellensuche – einer Entscheidungssituation mit hohem Involvement – also eher von Tiefenmerkmalen und inhaltlichen Argumenten als von Oberflächenmerkmalen leiten. Für die Praxis liegt zudem nahe, insbesondere diejenigen Gesundheits-Angebote in die BGF-Kommunikation mit aufzunehmen – vorausgesetzt, diese sind im Unternehmen tatsächlich verfügbar –, von denen die Studienteilnehmenden am häufigsten angaben, dass sie sie nutzen würden. Denn diese erscheinen am vielversprechendsten, um eine große Anzahl an Bewerbenden zu überzeugen. Ausgewogenes Kantinenessen, ergonomische Arbeitsplätze mit höhenverstellbaren Tischen, vergünstigte Mitgliedschaften in lokalen Sporteinrichtungen und Gesundheitschecks würden jeweils über 65 % der Befragten nutzen. Zukünftige Forschung sollte diese Tendenzen allerdings mit repräsentativen Stichproben absichern.

Die Auswertung der Online-Kanäle hat gezeigt, dass es Unterschiede in der Nutzung für die Stellensuche hinsichtlich der Altersgruppen, weniger aber hinsichtlich des Bildungsniveaus gibt. In der spezifischen Mediennutzung bei der Stellensuche spiegeln sich generelle Unterschiede im Mediennutzungsverhalten (Präferenzen und

Gewohnheiten) zwischen den Altersgruppen wider (ARD/ZDF Forschungskommission 2023), die Unternehmen berücksichtigen können, wenn sie bestimmte Altersgruppen für sich gewinnen möchten.

Aus der vorliegenden Untersuchung lassen sich zusammenfassend einige *Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Praxis* ableiten. Unsere Studie kann zur Verbesserung des Standings von BGF innerhalb von Unternehmen beitragen: Wenn die Kommunikation von BGF die Arbeitgeberattraktivität erhöht, dann ist BGF nicht nur eine nice-to-have-Maßnahme, sondern ein strategischer Beitrag zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs. Da es für Bewerber:innen besonders wichtig ist, dass die Unternehmenskommunikation einer BGF authentisch ist, sollte BGF tatsächlich im Unternehmen verankert sein, wenn sie nach außen kommuniziert wird. Daher ist es sinnvoll, vor der Kommunikation der BGF als Employer Value Proposition das Standing des Themas im Unternehmen, vor allem bei der Unternehmensleitung, zu prüfen und ggf. das Commitment für die BGF zu steigern. Hier können neben Kennzahlen (z. B. zu Krankenständen) und Erfahrungsberichten auch die Ergebnisse unserer Studie genutzt werden.

In Bezug auf die Employer Branding-Strategie ist die Platzierung von BGF-Angeboten über die drei Rekrutierungsphasen hinweg von ähnlicher Bedeutung. Solche Angebote sollten daher in Phase 1, z. B. in Stellenanzeigen auf Jobbörsen und Arbeitgeber-Webseiten, kommuniziert werden, genauso wie in Phase 2, im Vorstellungsgespräch, und in Phase 3, in der Bewerber:innen die endgültige Entscheidung für einen Arbeitgeber treffen, angesprochen werden, um Bewerber:innen für das Unternehmen zu gewinnen. Im Allgemeinen ist es ratsam, sich bei begrenzten Ressourcen zunächst auf die Online-Kanäle Jobbörsen, Arbeitgeber-Webseiten, Google Jobs und Instagram zu konzentrieren, da diese am häufigsten genutzt werden. Insbesondere für Jüngere ist die BGF-Kommunikation über Social-Media-Kanäle von besonderer Bedeutung.

Die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung bestehen darin, dass die BGF-Kommunikation einen positiven Effekt auf die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens bei potenziellen Bewerber:innen ausübt und damit im Sinne einer Employer Value Proposition ein relevanter Baustein im Rahmen des Employer Brandings sein kann. Es lohnt sich also, in die Betriebliche Gesundheitsförderung und deren Kommunikation zu investieren.

**Zusatzmaterial online** Die englische Übersetzung ist in der Online-Version dieses Artikels (<https://doi.org/10.1007/s11613-024-00911-0>) enthalten.

**Funding** Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

**Open Access** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung



nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

## Literatur

- App, S., Büttgen, M., & Pröpster, S. (2012). Erhöht ein betriebliches Gesundheitsmanagement die Arbeitgeberattraktivität? *PERSONALquarterly – Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis*, 64(3), 16–22.
- ARD, & ZDF Forschungskommission (2023). ARD/ZDF-Onlinestudie 2023. [ard-zdf-onlinestudie.de](http://ard-zdf-onlinestudie.de). Zugegriffen: 11. Apr. 2024.
- Arnold, J. (2024). *Workplace health promotion: a relevant employer value proposition in employer branding?* Aschaffenburg: International Management, Technische Hochschule. Masterarbeit
- Bamberg, E., Ducki, A., & Metz, A.-M. (2011). *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt Ein Handbuch*. Göttingen: Hogrefe.
- Bundesministerium für Gesundheit (2023). Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). <https://gesund.bund.de/betriebliches-gesundheitsmanagement-bgm>. Zugegriffen: 11. Apr. 2024.
- Dähmow, S. (2022). Trend zu Gesundheit und weniger Zucker. *REGAL – Das Fachjournal für Markenartikel und den modernen Einzelhandel*, 49(3), 192.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Fuchs, R., Göhner, W., & Seelig, H. (Hrsg.). (2007). *Aufbau eines körperlich-aktiven Lebensstils: Theorie, Empirie und Praxis*. Göttingen: Hogrefe.
- Gansser, O., & Godbersen, H. (2017). Mitarbeiterbindung durch Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ergebnisse einer empirischen Studie und Leitlinien für die Praxis. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 86(2), 108–116.
- Godbersen, H., et al. (2022). Work-life Balance Measures, Work-life Balance, and Organisational Commitment—A Structural Analysis. *Ipo Schriftenreihe Der FOM*, 3. Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft. <http://hdl.handle.net/10419/253618>. Zugegriffen: 19. Juli 2023.
- Hänsel, M., & Kaz, K. (Hrsg.). (2016). *CSR und gesunde Führung: Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-48692-4>.
- IHK Niederbayern Unterschiedliche Generationen und ihre Wertvorstellungen (2023). <https://www.ihk.de/niederbayern/beratung-service/fachkraeftesicherung/recruiting-generation-y-und-z/unterschiedliche-generationen-und-ihre-wertvorstellungen--5690718>. Zugegriffen: 23. Dez. 2023.
- Kremmel, D., & Von Walter, B. (2016). Employer Branding als Teil einer integrierten Markenführung. In B. von Walter & D. Kremmel (Hrsg.), *Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern* (S. 37–67). Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-06938-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-06938-4_2).
- Lohaus, D., & Rietz, C. (2018). *Arbeitgeberattraktivität im Verlauf der Lebensspanne*. Darmstadt: Hochschule Darmstadt.
- Lott, Y. (2020). *Work-Life Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun?* Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- MDR (2023). MDR extra: Wie Künstliche Intelligenz unsere Arbeit verändert Zeitenwandel auf dem Arbeitsmarkt: Harter Kampf um Arbeitnehmer. <https://www.mdr.de/nachrichten/deutschland/gesellschaft/zeitenwandel-arbeitsmarkt-100.html>. Zugegriffen: 23. Dez. 2023.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and Persuasion*. New York: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4964-1>.
- Pfannstiel, M. A., & Mehlich, H. (Hrsg.). (2018). *BGM – ein Erfolgsfaktor für Unternehmen: Lösungen, Beispiele, Handlungsanleitungen*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22738-8>.
- Randstad (2021). Employer brand research 2021 Deutschland. <https://workforceinsights.randstad.com/randstad-employer-brand-research-country-report-germany-2021>. Zugegriffen: 19. Juli 2023.
- Randstad (2021). Employer brand research 2021 Deutschland. <https://workforceinsights.randstad.com/randstad-employer-brandresearch-country-report-germany-2021>. Zugegriffen: 19. Juli 2023.
- Schröder, M. (2023). Work motivation is not generational but depends on age and period. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8>.

- SGB IX (2016). § 167 Absatz 2 SGB IX. BGBl. I (2016). [https://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_9\\_2018/\\_167.html](https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_9_2018/_167.html). Zugegriffen: 30. Apr. 2023.
- SGB V (1988). § 20 b SGB V. BGBl. I. [https://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_5/\\_20b.html](https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_5/_20b.html). Zugegriffen: 30. Apr. 2023.
- Sloan, R. P., & Gruman, J. C. (1988). Participation in workplace health promotion programs: the contribution of health and organizational factors. *Health Education Quarterly*, 15(3), 269–288.
- Smedstad, S., & LaMotte, S. (2021). In their shoes: Exaqueo research study informs gen Z early career recruitment. <https://www.exaqueo.com/blog/in-their-shoes-exaqueo-research-study-informs-gen-z-early-career-recruitment>. Zugegriffen: 19. Juli 2023.
- Statistisches Bundesamt Demografischer Wandel. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html). Zugegriffen: 23. Dez. 2023.
- Statistisches Bundesamt (2024). Qualität der Arbeit. Krankenstand. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-2/krankenstand.html>. Zugegriffen: 25. März 2024.
- Stotz, W., & Wedel-Klein, A. (2013). *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber* (2. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: a Meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597–660. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>.
- Uhle, T., & Treier, M. (2019). *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25410-0>.
- Von Walter, B., & Kremmel, D. (Hrsg.). (2016). *Employer Brand Management*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06938-4>.
- Von Walter, B., Weis, F., & Kremmel, D. (2016). Strategische Situationsanalyse: Ausgangssituation der Arbeitgebermarke analysieren. In B. Von Walter & D. Kremmel (Hrsg.), *Employer Brand Management* (S. 71–95). Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-06938-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-06938-4_3).

**Hinweis des Verlags** Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.



**Jessica Arnold** Absolventin des Masterstudiengangs International Management an der Technischen Hochschule Aschaffenburg sowie des Bachelorstudiengangs Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Human Resources Management an der Technischen Hochschule Aschaffenburg, ergänzende Seminare Betriebliche Gesundheitsförderung und Stress & Stressbewältigung an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Berufserfahrung u. a. als HR Specialist sowie im Bereich Marketing.



**Prof. Dr. Silja Kotte** Coach/Supervisorin DGSv, silja.kotte@th-ab.de. Promotion an der Universität Kassel zum Thema Leadership Development, Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Technischen Hochschule Aschaffenburg, Forschungsprofessur „Empowering individuals, teams and organizations for innovation and transformation“, freiberufliche Beratungs- und Trainingstätigkeit.