

Wie bindet man seine Mitarbeitenden? Fördern die Arbeitgeberattraktivität und die betriebliche Gesundheitsförderung die Bleibemotivation der Mitarbeitenden? Eine quantitative Fragebogenstudie

Daniel Zimmer, Shannon Ritz, Lukas Römer, Andreas Zimmer

(Daniel Zimmer; Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM), daniel.zimmer@student.hdwm.org)

(Shannon Ritz; Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM), shannon.ritz@student.hdwm.org)

(Lukas Römer; Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM), lukas.roemer@student.hdwm.org)

(Dr. Andreas Zimmer; Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM), andreas.zimmer@hdwm.org)

1 ABSTRACT

Mit einem Rekordhoch von zwei Millionen unbesetzten Arbeitsplätzen auf dem heutigen Arbeitsmarkt war die Notwendigkeit der Mitarbeiterbindung noch nie so relevant. Diese Studie untersucht die Beziehungen zwischen Arbeitgeberattraktivität und betrieblicher Gesundheitsförderung zu allgemeiner Arbeitszufriedenheit und Bleibemotivation, um die wichtigsten Schraubstellen für die Mitarbeiterbindung zu finden. Das erdachte Untersuchungsmodell dieser Studie orientiert sich hierbei an einem Modell von Dassler et al. (2022). Zwetsloot et al. (2010) und Suárez-Albanchez et al. (2021), sind ebenfalls für die Theoretische Einordnung der Variablen dieser Arbeit relevant. Die Daten wurden mittels eines Online-Fragebogens erhoben, an dem 116 Probanden teilnahmen und durch eine aus einem Vorjahr stammende Bachelorarbeit ergänzt, was zu einer Gesamtstichprobe von 212 Befragten führte. Für die Untersuchung der Arbeitgeberattraktivität wurde teilweise eine Skala von Zimmer (unveröffentlicht, Hochschule der Wirtschaft für Management) verwendet. Unter den fünf Facetten der Arbeitgeberattraktivität zeigte sich unerwartet, dass der inhaltliche Anspruch negative Auswirkung auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit hat, während sich die Soziale Interaktion als ein starker Prädiktor für eben diese herauskristallisierte. Zusätzlich trug die persönliche Entwicklung als stärkster Einfluss zur Vorhersage der Bleibemotivation bei. Die betriebliche Gesundheitsförderung spielt eine entscheidende Rolle bei der Steigerung der Bleibemotivation, ohne jedoch einen signifikanten Einfluss auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit zu haben. Affective Commitment erwies sich als entscheidender Mediator der Beziehungen der unabhängigen Variablen (Arbeitgeberattraktivität und betriebliche Gesundheitsförderung) zu den abhängigen Variablen (allgemeine Arbeitszufriedenheit und Bleibemotivation). Zusammenfassend betont diese Studie die Bedeutung von Arbeitgeberattraktivität und betrieblicher Gesundheitsförderung als Schwerpunkte zur Steigerung der Mitarbeiterbindung. Diese Faktoren zu priorisieren, um eine zufriedeneren und engagierteren Belegschaft zu fördern wäre dementsprechend für Arbeitgebende empfehlenswert.

Keywords: Bleibemotivation, Betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeitgeberattraktivität, Studie, Fragebogen

2 EINLEITUNG

Bedingt durch ein neues Rekordhoch von ca. zwei Millionen unbesetzten Arbeitsplätzen, gewinnt das Thema der Mitarbeiterbindung stetig an Relevanz (Bundesagentur für Arbeit, 2022b).

Es ergibt sich die Frage, was Arbeitgebende tun können, um ihre Angestellten möglichst effizient zu halten. Arbeitgeberattraktivität ist hierfür ein bereits umfangreich erforschtes Thema. Ebenso relevant und wenig erforscht, ist diesbezüglich die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), welche auch Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und Bleibemotivation von Arbeitnehmenden haben kann (Zwetsloot et al., 2010). Diese Studie hat zum Ziel herauszufinden, inwiefern Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren und BGF einen Einfluss auf allgemeine Arbeitszufriedenheit (AAZ) und Bleibemotivation haben. Dies führte zu folgender Forschungsfrage.

Welche Faktoren haben den stärksten Einfluss auf Arbeitszufriedenheit und Bleibemotivation?

3 THEORETISCHER UND EMPIRISCHER HINTERGRUND

Arbeitgeberattraktivität ist definiert als der Nutzen, den Arbeitnehmende in der Arbeit für ein bestimmtes Unternehmen sehen. Gemessen wird dies anhand eines Modells, indem folgende Dimensionen unterschieden werden: Social Value, Interest Value, Application Value, Development Value, Economic Value (Dassler et al., 2022). Diese wurden von Rietz, Lohaus und Klinge (2015) ins Deutsche wie folgt übersetzt und validiert: soziale Interaktion (SI), inhaltlicher Anspruch (IA), Anwendbarkeit (AN), persönliche Entwicklung (PE) und ökonomischer Nutzen (ÖN).

Wie bindet man seine Mitarbeitenden? Fördern die Arbeitgeberattraktivität und die betriebliche Gesundheitsförderung die Bleibemotivation der Mitarbeitenden? Eine quantitative Fragebogenstudie

Die SI beschreibt hierbei ein attraktiv gestaltetes Arbeitsumfeld, welches sich durch Spaß, gute kollegiale Beziehungen und eine positive Teamatmosphäre auszeichnet und diese gezielt fördert. IA bewertet das Ausmaß, in dem sich eine Person zu den Arbeitgebenden hingezogen fühlt, die ein spannendes Arbeitsumfeld und neuartige Arbeitsmethoden bieten sowie die Kreativität ihrer Mitarbeitenden fördern. AN definiert sich dadurch, Gelerntes anzuwenden sowie in einem humanitären und kundenorientierten Umfeld zu arbeiten. Unter PE wird das Ausmaß verstanden, zu der Förderung von Karriere Anerkennung, Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen von Arbeitgebenden geboten wird. ÖN definiert sich als das Ausmaß, zu dem Arbeitgebende eine überdurchschnittliche Vergütung und Arbeitsplatzsicherheit bieten (Berthon et al., 2005).

Die Bleibemotivation ist ein deutscher Fachbegriff, welcher in der englischen Literatur mit Turnover Intention invertiert genutzt wird. Die Bleibemotivation beschreibt die Absicht bei den aktuellen Arbeitgebenden auch weiterhin beschäftigt bleiben zu wollen (Sousa-Poza und Henneberger, 2004).

Laut den Studien von Gomes, Ribeiro und Santos (2023) und Obediat (2019) erweist sich Arbeitgeberattraktivität als negativer Prädiktor für Turnover Intention und folglich als positiver Prädiktor für Bleibemotivation. Dassler et al. (2022) bestätigen ebenfalls, dass Arbeitgeberattraktivität die Mitarbeiterbindung positiv beeinflusst.

Wichtig anzumerken ist dabei, dass die Studien von Gomez et al. (2023) und Obediat (2019) Bleibemotivation und Arbeitgeberattraktivität anders operationalisiert haben als Dassler et al. (2022). Somit sind diese Studien und die daraus resultierenden Annahmen nur eingeschränkt miteinander vergleichbar.

Schlussfolgernd kann man davon ausgehen, dass Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren einen positiven Einfluss auf die Bleibemotivation der Angestellten haben, woraus sich folgende Hypothese ableiten lässt:

H1: Die fünf Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren SI (H1a), PE (H1b), IA (H1c), AN (H1d) und ÖN (H1e) korrelieren signifikant positiv mit Bleibemotivation und leisten einen signifikant positiven Vorhersagebeitrag.

AAZ definiert sich als die Bewertung der Arbeitsumstände durch die Arbeitnehmenden (Felfe und Six, 2006). Dassler et al. (2022) konnten in ihrer Metastudie feststellen, dass AAZ in zahlreichen Fällen als Ergebnis der intern wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität entsteht.

Die Studie von Aidan, Alibabaei und Mohammad (2018) zielt darauf ab, Auswirkungen einer Arbeitgebermarke auf die Arbeitszufriedenheit in der Telekommunikationsbranche zu analysieren. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Attraktivität der Arbeitgebermarke eine positive und direkte Rolle bei der Steigerung von AAZ spielt.

Die Studie von Dalkılıç et al. (2017) untersuchte die organisatorische Attraktivität und die Arbeitszufriedenheit von Sportlehrern. Es konnte festgestellt werden, dass die Arbeitgeberattraktivität von den Lehrkräften als hoch eingestuft wurde und das Niveau der AAZ auch erhöht ist. Demnach postuliert sich ein positiver Zusammenhang zwischen Arbeitgeberattraktivität und AAZ.

Limitationen der Studien von Aidan et al. (2018) und Dalkılıç et al. (2017) sind, dass diese sich auf bestimmte Branchen beziehen und daher weniger repräsentativ für die Gesamtheit des Arbeitsmarktes sind.

Aus den Studien ist dennoch abzuleiten, dass Arbeitgeberattraktivität positiv mit AAZ zusammenhängt, woraus sich folgende Hypothese ableiten lässt:

H2: Die fünf Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren SI (H2a), PE (H2b), IA (H2c), AN (H2d) und ÖN (H2e) korrelieren signifikant positiv mit AAZ und leisten einen signifikant positiven Vorhersagebeitrag

Diese Arbeit beschäftigt sich mit BGF, welche von dem in der Literatur häufiger genutzten Konzept des Gesundheitsmanagements (BGM) zu unterscheiden ist. BGF wird definiert als alle gemeinsamen, nicht gesetzlich vorgeschriebenen, Maßnahmen von Arbeitgebenden, Arbeitnehmenden und der Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz (Faller, 2018). BGM wird hingegen von Badura et al. (1999) als die betrieblichen Strukturen und Prozesse beschrieben, welche gesundheitsförderliche Maßnahmen generieren und entsprechendes Verhalten leiten.

Eine Studie aus dem Jahr 2010 von Zwetsloot et al. hat den Einfluss von BGF auf allgemeine organisatorische Vorteile untersucht. Die gesammelten Daten ergaben, dass die Maßnahmen zu BGF die Arbeitgeberattraktivität fördern.

Limitation dieser Studie ist, dass diese qualitativ geforscht hat und somit keine quantitativen Daten vorhanden sind.

Zusammenfassend ergeben sich aus den literarischen Informationen bezüglich BGF folgende Hypothese:

H3: BGF korreliert signifikant positiv mit den fünf Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren SI (H3a), PE (H3b), IA (H3c), AN (H3d) und ÖN (H3e).

Bezüglich des Zusammenhangs von BGF zu Bleibemotivation und folglich AAZ hat die Studie von Suárez-Albanchez et al. (2021) Gesundheit am Arbeitsplatz (Engl. Occupational Health) in Zusammenhang mit Turnover Intention näher untersucht. Dabei konnte ein negativer Zusammenhang zwischen Occupational Health und Turnover Intention festgestellt werden. Auf Grund dieser Ergebnisse wird postuliert, dass sich eine Verbesserung der BGF positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirkt. Eine weitere Studie von Liu et al. (2019) bestätigt diesen Zusammenhang. Kiliç, Selvi (2009) haben Occupational Health in Zusammenhang mit AAZ untersucht und dabei festgestellt, dass die AAZ bei höheren Gesundheitsrisiken abnimmt.

Limitationen dieser beiden Studien sind, dass diese nicht explizit BGF erheben, sondern Occupational Health. Somit ist die Vergleichbarkeit mit dem Konzept BGF leicht eingeschränkt.

Demnach gilt herauszufinden, inwiefern sich die Ergebnisse auf den Zusammenhang zwischen BGF und AAZ sowie Bleibemotivation übertragen lassen. Daraus ergibt sich folgende weitere Hypothese:

H4: BGF korreliert signifikant positiv mit Bleibemotivation (H4a) und AAZ (H4b) und leistet einen signifikant positiven Vorhersagebeitrag auf beide.

Ergänzend zu den bereits genannten Variablen befasst sich der nachfolgende Abschnitt mit deren Beziehungen zu affectivem Commitment (AC). Unter AC versteht man die emotionale Bindung, die Arbeitnehmende zu ihren Arbeitgebenden aufbauen (Aydogdu und Asikgil, 2011).

A'yunnisa und Saptoto (2015) sowie Yücel (2012) stellen fest, dass Arbeitgeberattraktivität einen stark positiven Einfluss auf das AC der Arbeitnehmenden hat. Saha und Kumar (2018) stellten eine Korrelation von AC mit Job Satisfaction fest. Dassler et al. (2022) konnten einen Mediationseffekt von AC auf die Auswirkungen von Arbeitgeberattraktivität auf AAZ und Bleibemotivation feststellen.

Alle zu AC durchgeführten Studien haben leicht voneinander abweichende Definitionen für die in Bezug stehenden Variablen. Und obwohl die Ähnlichkeit auf dieselben unterliegenden Konzepte schließen lässt, könnte dies die Vergleichbarkeit der Studien einschränken.

Trotz der genannten Einschränkungen führten diese Befunde bezüglich AC zu der Postulation von folgender Hypothese:

H5: Die Beziehungen der Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren und BGF zu Bleibemotivation und AAZ werden von AC mediiert.

Mostafa (2022) untersuchen den Unterschied in der Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität in Abhängigkeit der demographischen Variablen. Dabei konnte festgestellt werden, dass Frauen soziale, entwicklungspolitische und ökonomische Werte (in absteigender Reihenfolge) für besonders wichtig halten. Bei Männern ist der ökonomische Wert am wichtigsten, gefolgt von sozialen und dann entwicklungspolitischen Interessen. Mostafas (2022) Ergebnisse reflektieren die psychologischen Unterschiede beider Geschlechter.

Bakanauskienė, Žalpytė, Vaikasienė (2014) untersuchen ob die Attribute der Arbeitgeberattraktivität in litauischen Organisationen mit den wahrgenommenen Erwartungen ihrer Mitarbeitenden übereinstimmen. Bei der Untersuchung konnten Unterschiede bezüglich des Geschlechts festgestellt werden. Dabei erwarten Frauen weniger attraktive Arbeitsbedingungen als Männer.

Die Metastudie von Dassler et al. (2022) konnte Geschlecht als einen starken Moderator für den Zusammenhang von Arbeitgeberattraktivität auf AAZ feststellen. Männer sind dabei stärker von der Reputation des Unternehmens, der Ausbildung und der Entwicklung betroffen als Frauen, welche hingegen stärkeren Anspruch an Work-Life-Balance, Corporate Social Responsibility und Unternehmenskultur stellen.

Limitation der genannten Studien sind, dass die fünf Faktoren von Arbeitgeberattraktivität nach Berthon et al. (2005) nicht verwendet wurden sowie, dass Stichproben aus unterschiedlichen Kulturen stammen. Auch hier ist somit die Vergleichbarkeit der Studien eingeschränkt.

Abgeleitet aus den Studien kann festgehalten werden, dass es Geschlechterunterschiede bei der Einstufung der Relevanz der einzelnen Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren gibt. Demnach wird folgende Hypothese abgeleitet.

H6a: Es gibt signifikante Unterschiede bei den fünf Arbeitgeberstraktivitätsfaktoren bezüglich des Geschlechts.

Albinger und Freeman (2000) untersuchen die Auswirkungen von Corporate Social Performance eines Unternehmens auf dessen wahrgenommenen Attraktivität. Arbeitssuchende wurden dabei in zwei Gruppen eingeteilt, die sich hinsichtlich des Bildungsgrades unterschieden. Es konnte ein Unterschied festgestellt werden, nachdem Personen mit höherem Bildungsgrad mehr Wert auf nicht-materielle Aspekte der Arbeitgeberattraktivität legen.

Nach Bakanauskini et al. (2014) werteten Probanden mit einem Bachelor oder höherem Abschluss, ihre Work-Life-Balance, effektives Konfliktmanagement, Feedback, Kreativitätsförderung und Anerkennung der Arbeit stärker als Personen mit einem niedrigeren Bildungsabschluss. Diese Facetten fallen unter die Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren nach Berthon et al. (2005), auch wenn Arbeitgeberattraktivität anders operationalisiert wurde. Aus den Studien geht hervor, dass Personen mit unterschiedlichen Bildungsgraden, Arbeitgeberattraktivität unterschiedlich gewichten, woraus sich folgende Hypothese ableiten lässt:

H6b: Es gibt signifikante Unterschiede bei den fünf Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren bezüglich des Bildungsgrades.

Der Begriff Stimmung ist die deutsche Übersetzung von dem in der Psychologie verwendeten Begriff Affect (positive und negative). Stimmung ist die phänomenologische Erfahrung des "Fühlens", die mit Begriffen wie "freudig", "ängstlich" oder "traurig" beschrieben wird (Krohne et al., 1996). Es wird hierbei unterschieden zwischen Positive Affect (freudig erregt oder entschlossen) und Negative Affect (bekümmert oder feindselig) (Krohne et al., 1996).

Bachleitner und Weichbold (2007) stellten fest, dass jemandes Stimmung stetig Einfluss auf deren Antwortverhalten hat. Eid (1995) bestätigte, dass Antworten einer Person von der momentanen Stimmung beeinflusst werden. Somit könnte man schließen, dass Stimmung zu Bias im Antwortverhalten führt, was bei der Erhebung der oben aufgeführten Variablen zu berücksichtigen ist.

Abgeleitet aus den obigen Studien und angelehnt an das Modell von Dassler et al. (2022) wird folgendes Untersuchungsmodell abgeleitet:

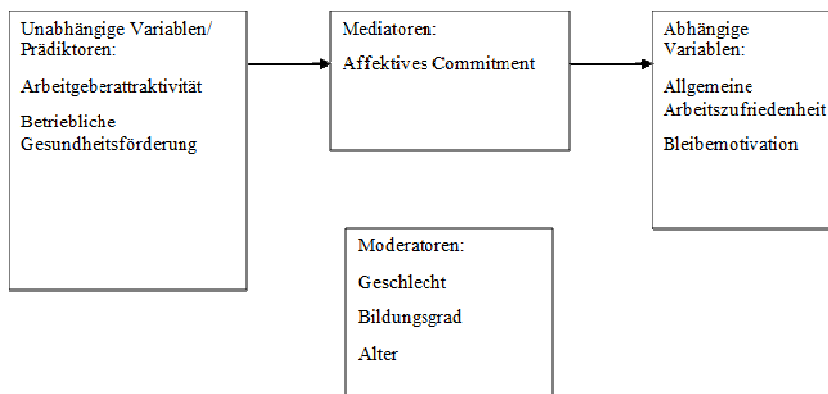


Fig. 1: Untersuchungsmodell

4 METHODE

4.1 Untersuchungsdurchführung

Dem Forschungsziel entsprechend wurde ein 59 Items und 17 Untersuchungsvariablen großer Fragebogen erstellt. Um eine möglichst große Teilnehmerzahl zu erreichen, wurde dieser als Onlinefragebogen über einen Link in Sozialen Medien verteilt. Die Probanden konnten über den Zeitraum vom 16. Juni bis zum 05. Juli 2023 ihre Antworten zu den verschiedenen Items abgeben.

Zusätzlich zu der erhobenen Stichprobe, wurden auch Daten aus einer Studie aus einem vorangegangenen Jahr (Bachelorarbeit von Virginia Malitius) in die Auswertung mit einbezogen. Diese hat viele der Items, die auch im Fragebogen dieser Studie Verwendung fanden, genutzt.

4.2 Stichproben

Der Onlinefragebogen wurde insgesamt von 164 Probanden ausgefüllt. Hiervon haben 116 Teilnehmende den Fragebogen vollständig beantwortet und konnten somit in die statistische Auswertung miteinbezogen werden.

Die 116 Probanden waren im Durchschnitt 36,1 Jahre alt (min. 19, max. 78), bestanden aus 62 Frauen (53,4%), 41 Männern (35,3%) und 13 Teilnehmern, welche keine Angabe zu ihrem Geschlecht gemacht haben (11,2%). Einen Uni- oder Hochschulabschluss haben 68 der Probanden (58,6%), 17 (14,7%) haben eine abgeschlossene Berufsausbildung, 24 (20,7%) haben ein Fach-/Abitur, 3 (2,6%) haben einen Haupt-/Realschulabschluss und 4 (3,4%) einen anderen Abschluss. Keiner der Probanden hatte angegeben, kein Abschluss zu besitzen. Die Stichprobengröße von N=116 dient der Überprüfung der Hypothesen H5 und H6.

Die 116 Probanden waren im Durchschnitt 36,1 Jahre alt (min. 19, max. 78), bestanden aus 62 Frauen (53,4%), 41 Männern (35,3%) und 13 Teilnehmern, welche keine Angabe zu ihrem Geschlecht gemacht haben (11,2%). Einen Uni- oder Hochschulabschluss haben 68 der Probanden (58,6%), 17 (14,7%) haben eine abgeschlossene Berufsausbildung, 24 (20,7%) haben ein Fach-/Abitur, 3 (2,6%) haben einen Haupt-/Realschulabschluss und 4 (3,4%) einen anderen Abschluss. Keiner der Probanden hatte angegeben, kein Abschluss zu besitzen. Die Stichprobengröße von N=116 dient der Überprüfung der Hypothesen H5 und H6.

Beide Stichproben zusammen ergaben eine Gesamtstichprobe von N=212 Probanden mit einem Durchschnittsalter von 33,2 Jahren (min. 18, max. 78). Hiervon sind 128 Frauen (60,3%), 70 Männer (33,0%) und 13 haben keine Angabe zu ihrem Geschlecht gemacht (6,1%). In der Bachelorarbeit wurde kein Bildungsabschluss der Probanden erhoben und somit ergeben sich für die N=212 Stichprobe diesbezüglich keine Daten. Die Stichprobengröße von N=212 dient der Überprüfung der Hypothesen H1, H2, H3 und H4.

4.3 Untersuchungsinstrumente

Arbeitgeberattraktivität wurde mittels einer Skala durch 21 Items erhoben, welcher ein Teil eines von Zimmer (unveröffentlicht, Hochschule der Wirtschaft für Management) entwickelten Fragebogens EAS_D2 ist. Dieser wiederum basiert auf der Employer Attractiveness Scale (EAS) (Berthon et al., 2005) und deren Übersetzung ins Deutsche EAS_D (32 Items) (Rietz et al., 2015). Die Items sind von den Teilnehmern jeweils auf einer Likert Skala (1=Trifft überhaupt nicht zu, 7=Trifft vollkommen zu) einzuordnen. Die 21 Items ordnen sich dabei fünf Faktoren zu, die jeweils zu einer Variable zusammengefasst werden.

Zusätzlich zur Erhebung der Arbeitgeberattraktivität wurde die wahrgenommene Qualität der BGF anhand vier Items aus einer Skala von O'Reilly, Chatman und Caldwell (1991) erhoben. Auch diese wurden von den Teilnehmern jeweils auf einer Likert Skala (1=Trifft überhaupt nicht zu, 7=Trifft vollkommen zu) eingeordnet.

AAZ wurde mittels einer Single-Item-Skala von Neuberger und Allerbeck (1978) erhoben. Die Bleibemotivation wurde mittels zwei Items erhoben, von welchen eines in Zeiteinheiten wiedergibt, wie lange ein Proband zum Zeitpunkt der Erhebung gedenkt bei seinen aktuellen Arbeitgebenden zu bleiben (0-1 Jahr; 2-5 Jahre; 6-10 Jahre; 11+ Jahre; bis zur Berentung). Das andere wiederum stuft auf einer Likert Skala (1=Trifft überhaupt nicht zu, 5=Trifft vollkommen zu) die subjektive Motivation des Probanden ein, bei den Arbeitgebenden zu bleiben (O'Reilly et al., 1991). Das AC wurde mittels fünf Items von Felfe et al. (2014) erhoben.

Geschlecht wurde erhoben, indem Probanden angaben, dass sie zum weiblichen oder zum männlichen Geschlecht gehören. Der höchste erreichte Bildungsabschluss der Probanden wurde nach Zuordnung in folgende Kategorien erhoben: keinen Abschluss, Haupt-/Realschulabschluss, Fach-/Abitur, abgeschlossene Berufsausbildung, Uni-/Hochschulabschluss und anderer Abschluss. Das Alter der Probanden sollten diese in einem offenen Antwortfeld in Jahren angeben.

Die Stimmung wurde zum Zwecke des Bias Ausgleichs mit dem 20-Itemlangen PANAS erhoben (Krohne et al., 1996).

Zur Auswertung der Rohdaten wurden verschiedene statistische Verfahren in der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics (Version 27) durchgeführt. Für alle statistischen Testungen wurde hierbei ein

Wie bindet man seine Mitarbeitenden? Fördern die Arbeitgeberattraktivität und die betriebliche Gesundheitsförderung die Bleibemotivation der Mitarbeitenden? Eine quantitative Fragebogenstudie

Signifikanzniveau von .05 angenommen. Zuerst wurden Reliabilitätsanalysen durchgeführt, um die innere Konsistenz aller verwendeten Skalen zu ermitteln. Im Anschluss wurden deskriptive Statistiken errechnet und einfache Korrelationsmatrizen zwischen allen Variablen erstellt. So sollten die Validitäten, die Zusammenhänge zwischen den Variablen und die Zweckmäßigkeit der Folgeanalysen abgeschätzt werden, sowie H3 überprüft werden. Darauf folgend wurden Regressionsanalysen durchgeführt, welche darauf abzielten, H1, H2 und H4, zu überprüfen. Um H5 zu prüfen, wurde mit Hilfe des PROCESS Macro Plug-in von Hayes (Hayes und Rockwood, 2017) eine Mediationsanalyse durchgeführt. Letztendlich wurden um H6 zu prüfen Einfaktorielle ANOVAs durchgeführt.

5 ERGEBNISSE

In der nachfolgenden Tabelle werden Stichprobengröße (N) Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und interne Konsistenzen (a) der einzelnen Skalen sowie deren Subskalen dieser Studie dargestellt.

Skala (Itemanzahl)	N	M	SD	Cronbachs Alpha (α)
Alter	210	33.2	13.3	
EAS-D2_SI ^d	211	5.70	1.06	.895
EAS-D2_PE ^d	211	5.17	1.18	.799
EAS-D2_IA ^d	212	5.25	1.26	.765
EAS-D2_AN ^d	212	5.20	1.12	.812
EAS-D2_ÖN ^d	211	4.56	1.62	.847
BGF ^d	208	4.08	1.57	.763
Zufried ^d	205	5.4	1.4	
COBB ^d	210	3.55	.88	.861
Bleibemotivation ^a	207	3.17	1.2	.624
PANAS_pos ^a	110	32.75	8.33	.922
PANAS_neg ^a	112	16.39	6.36	.892

Fig2. Deskriptive Statistik; aMin.=1, Max.=5, dMin.=1, Max.=7; Subskalen sind mit _ gekennzeichnet.

Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die Korrelationen zwischen den einzelnen berücksichtigten Variablen.

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Welches Geschlecht haben Sie?		.020		-.045	-.038	-.024	-.027	.158*	.043	.025	.057	-.047	.052	-.049
2 Wie alt sind Sie?	-.108			-.082	.002	-.046	.014	.014	.123	.141	-.142	.077	.102	.393**
3 Jahre in der Organisation	-.055	.666**												
4 Soziale Interaktion	.070	-.061	-.080		.634**	.568**	.510**	.298**	.253**	.504**	-.460**	.559**	.622**	.400**
5 Persönliche Entwicklung	.039	.093	.145	.645**		.554**	.514**	.362**	.312**	.561**	-.249**	.483**	.642**	.486**
6 Inhaltlicher Anspruch	-.039	-.023	.056	.533**	.498**		.552**	.439**	.365**	.265**	-.226*	.399**	.492**	.276**
7 Anwendbarkeit	.061	.024	.203*	.445**	.501**	.545**		.243**	.478**	.172	-.219*	.411**	.486**	.395**
8 Ökonomischer Nutzen	.256**	.080	.138	.279**	.249**	.453**	.269**		.325**	.112	-.087	.255**	.422**	.287**
9 Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung	.079	.117	.266**	.194*	.339**	.423**	.553**	.376**		.081	-.184	.328**	.363**	.386**
10 PANAS_posAff	.025	.141	.151	.504**	.561**	.265**	.172	.112	.081		-.250**	.514**	.488**	.395**
11 PANAS_negAff	.057	-.142	-.003	-.460**	-.249**	-.266*	-.219*	-.087	-.184	-.250**		-.389**	-.343**	-.245*
12 Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Arbeitgeber	.097	.075	.125	.762**	.686**	.574**	.531**	.401**	.401**	.514**	-.389**		.704**	.559**
13 Affektives Commitment	.212*	.091	.164	.645**	.662**	.485**	.539**	.482**	.423**	.488**	-.343**	.827**		.675**
14 Bleibemotivation	.009	.462**	.492**	.422**	.567**	.255**	.403**	.311**	.380**	.395**	-.245*	.592**	.691**	

Fig.3. Interkorrelationstabelle; links unten N=116, rechts oben N=212; *a=.05; **a = .01; 0.3<r<0.5=schwach, 0.5<r<0.7=moderat, 0.7<r<0.9=stark, r>.9=sehr stark

5.1 Untersuchungsinstrumente

Die Korrelationen für H1a bis H1e konnten alle vorläufig verifiziert werden und vier der fünf Faktoren leisteten einen signifikanten Vorhersagebeitrag auf Bleibemotivation. Somit konnte H1 vorläufig angenommen werden.

Der folgende Absatz beruht auf einem Datensatz mit N=116. Diese Ergebnisse wurden um mögliche Stimmungseffekte bereinigt. ÖN ist ein signifikant positiver Prädiktor für Bleibemotivation ($B=.135$, $t(92)=2.365$; $p=.020$). IA ist ein signifikant negativer Prädiktor für Bleibemotivation ($B=-.211$, $t(92)=-2.091$; $p=.039$). PE ist ein signifikant positiver Prädiktor für Bleibemotivation ($B=.384$, $t(92)=2.935$; $p=.004$). Die fünf Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren erklären einen signifikanten Anteil der Varianz von Bleibemotivation ($R^2=.357$; $F(7,92)=7.292$, $p<.001$).

Die nachfolgenden Ergebnisse beruhen auf einer Stichprobengröße von N=212. SI ist ein signifikant positiver Prädiktor für Bleibemotivation ($B=.199$, $t(192)=2.422$; $p=.016$). PE ist ein signifikant positiver Prädiktor für Bleibemotivation ($B=.320$, $t(192)=4.272$; $p<.001$). IA ist ein signifikant negativer Prädiktor für Bleibemotivation ($B=-.164$, $t(192)=-2.349$; $p=.020$). Die fünf Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren erklären einen signifikanten Anteil der Varianz von Bleibemotivation ($R^2=.455$; $F(7,192)=22.894$, $p<.001$).

Die Korrelationen für H2a bis H2e konnten vorläufig vollständig verifiziert werden und zwei der fünf Faktoren leisteten einen signifikanten Vorhersagebeitrag auf AAZ und somit wurde H2 vorläufig teilweise angenommen.

Der folgende Absatz beruht auf einem Datensatz mit N=116. Diese Ergebnisse wurden um mögliche Stimmungseffekte bereinigt. ÖN ist ein signifikant positiver Prädiktor für AAZ ($B=.120$, $t(90)=2.427$; $p=.017$). SI ist ein signifikant positiver Prädiktor für AAZ ($B=.521$, $t(90)=4.579$; $p<.001$). Die fünf Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren erklären einen signifikanten Anteil der Varianz von AAZ ($R^2=.681$; $F(7,90)=27.385$, $p<.001$).

Der folgende Absatz beruht auf einem Datensatz mit N=212. SI ist ein signifikant positiver Prädiktor für AAZ ($B=.051$, $t(194)=4.842$; $p<.001$). Die fünf Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren erklären einen signifikanten Anteil der Varianz von AAZ ($R^2=.346$; $F(5,194)=17.136$, $p<.001$).

Alle Hypothesen H3a bis H3e konnten vorläufig verifiziert werden, da jeder der einzelnen Faktoren positiv mit Angeboten zur BGF korreliert.

Der folgende Abschnitt beruht auf einem Datensatz mit N=212. Die Hypothese H4a konnte vorläufig verifiziert werden, da BGF moderat positiv mit Bleibemotivation korreliert (Pearson-Korrelation $r=.386$, $p<.001$). BGF ist ein signifikant positiver Prädiktor für Bleibemotivation ($B=.126$, $t(192)=2.616$; $p=.010$). BGF erklärt einen signifikanten Anteil der Varianz von Bleibemotivation ($R^2=.455$; $F(7,192)=22.894$, $p<.001$).

Der folgende Absatz beruht auf einem Datensatz mit N=212. Die Hypothese H4b konnte nicht verifiziert werden, da BGF keinen signifikanten Vorhersagebeitrag für AAZ leistet. BGF scheint kein signifikanter Prädiktor für AAZ ($B=.109$, $t(7)=1.803$; $p=.073$) zu sein.

Eine Mediationsanalyse wurde berechnet, um zu überprüfen, ob Arbeitgeberattraktivität Bleibemotivation vorhersagt und ob der direkte Pfad durch AC mediiert wird. Dabei wurde Arbeitgeberattraktivität mittels der einzelnen Faktoren betrachtet. Ein Effekt von SI ($\beta=-.0430$, $p<.001$), PE ($\beta=0.0923$, $p<.001$), IA ($\beta=-.0717$, $p<.001$), AN ($\beta=.0965$, $p<.001$), ÖN ($\beta=-.0004$, $p<.001$) auf Bleibemotivation konnte festgestellt werden. Nachdem der Mediator in das Modell aufgenommen wurde, sagte SI ($\beta=.5198$, $p<.001$), PE ($\beta=.4793$, $p<.001$), IA ($\beta=.3451$, $p<.001$), AN ($\beta=.3803$, $p<.001$), ÖN ($\beta=.2328$, $p<.001$) den Mediator signifikant vorher. Auch war der Mediator ein signifikanter Prädiktor für Bleibemotivation, (SI: $\beta=.9461$, $p<.001$; PE: $\beta=.8264$, $p<.001$; IA: $\beta=.9615$, $p<.001$, AN: $\beta=.8520$, $p<.001$; ÖN: $\beta=.9073$, $p<.001$). Damit konnte festgestellt werden, dass das Verhältnis zwischen Arbeitgeberattraktivität und Bleibemotivation von AC mit einem indirekten Effekt von (SI $ab=0.4918$, 95%-KI(0.3684, 0.6234); PE $ab=0.3960$, 95%-KI(0.2921, 0.5110); IA $ab=0.3318$, 95%-KI(0.2328, 0.4424); AN $ab=0.3240$, 95%-KI(0.2270, 0.4303); ÖN $ab=0.2112$, 95%-KI(0.1403, 0.2880)) vollständig mediiert wird.

Eine Mediationsanalyse wurde berechnet, um zu überprüfen, ob Arbeitgeberattraktivität AAZ vorhersagt und ob der direkte Pfad durch AC mediiert wird. Dabei wurde Arbeitgeberattraktivität und BGF mittels der einzelnen Faktoren betrachtet. Ein Effekt von SI ($\beta=.2607$, $p<.001$), PE ($\beta=.0526$, $p<.001$), IA ($\beta=.0855$, $p<.001$), AN ($\beta=.1203$, $p<.001$), ÖN ($\beta=-.0247$, $p<.001$) und BGF ($\beta=.0770$, $p<.001$) auf Allgemeine Arbeitszufriedenheit konnte festgestellt werden. Nachdem der Mediator in das Modell aufgenommen wurde, sagte SI ($\beta=.5195$, $p<.001$), PE ($\beta=.4814$, $p<.001$), IA ($\beta=.3347$, $p<.001$), AN ($\beta=.3734$, $p<.001$), ÖN ($\beta=.2177$, $p<.001$), BGF ($\beta=.2014$, $p<.001$) den Mediator signifikant vorher. Auch war der Mediator ein

Wie bindet man seine Mitarbeitenden? Fördern die Arbeitgeberattraktivität und die betriebliche Gesundheitsförderung die Bleibemotivation der Mitarbeitenden? Eine quantitative Fragebogenstudie

signifikanter Prädiktor für AAZ, (SI: $\beta=0.9269$, $p<.001$; PE: $\beta=1.0732$, $p<.001$; IA: $\beta=1.0600$, $p<.001$, AN: $\beta=1.0458$, $p<.001$; ÖN: $\beta=1.1228$, $p<.001$; BGF ($\beta=1.0710$, $p<.001$)). Damit konnte festgestellt werden, dass das Verhältnis zwischen Arbeitgeberattraktivität (mit Ausnahme von SI) und BGF zu AAZ von AC mit einem indirekten Effekt von (PE $ab=0.5166$, 95%-KI(0.3887, 0.6585); IA $ab=0.3548$, 95%-KI(0.2460, 0.4710); AN $ab=0.3905$, 95%-KI(0.2802, 0.5180); ÖN $ab=0.2444$, 95%-KI(0.1592, 0.3308); BGF $ab=0.2156$, 95%-KI(0.1312, 0.3012)) vollständig mediiert wird.

Demnach wurden Mit Ausnahme der Beziehungen von BGF zu Bleibemotivation und von SI zu AAZ (teilweise mediiert) alle Beziehungen der unabhängigen Variablen zu den zwei abhängigen Variablen vollständig durch AC mediiert.

Die Hypothese H6a konnte vorläufig nur teilweise verifiziert werden. Bezüglich der Geschlechter unterscheidet sich nur ÖN signifikant ($F(1,100)=6.990$, $p=.010$). Die restlichen vier Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren und BGF unterscheiden sich bezüglich des Geschlechtes nicht signifikant. Personen des männlichen Geschlechts werten den Ergebnissen entsprechend den ÖN stärker als weibliche Arbeitnehmende.

Auch die Hypothese H6b konnte vorläufig nur teilweise verifiziert werden. Bezüglich des Bildungsgrades unterscheidet sich IA ($F(4,111)=3.302$, $p=.013$) sowie AN ($F(4,111)=2.914$, $p=.025$) signifikant. Die restlichen drei Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren und BGF unterschieden sich bezüglich des Bildungsgrades nicht signifikant. Folglich könnte man annehmen, dass je höher der erreichte Bildungsabschluss desto mehr Wert wird auf die beiden genannten Faktoren gelegt.

6 DISKUSSION

Diese Studie hat zum Ziel es für Arbeitgebende zu vereinfachen ihre Angestellten langfristiger halten zu können, indem sie gewisse Faktoren berücksichtigen. Hierzu wurden Arbeitgeberattraktivität und BGF hinsichtlich Bleibemotivation, AAZ mit AC als Mediator und demographischen Variablen Geschlecht und abgeschlossener Bildungsgrad untersucht.

Der Zusammenhang zwischen Arbeitgeberattraktivität und Bleibemotivation konnte für beide Stichprobengrößen vorläufig bestätigt werden, da alle fünf Faktoren der Arbeitgeberattraktivität positiv mit Bleibemotivation korrelieren. Die erstellten Regressionsmodelle bestätigen diesen Zusammenhang für ÖN (N=116), PE (N=116 und N=212) und SI (N=212). Zusätzlich wurde befunden, dass IA (N=116 und N=212) einen negativen Vorhersagebeitrag auf Bleibemotivation leistet. Schlussfolgernd könnte man davon ausgehen, dass je stärker die Ausprägung der Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren (IA ausgenommen), desto höher die Bleibemotivation der Probanden.

Im Umkehrschluss folgt, wie von Gomes et al. (2023) und Obediat (2019) bereits belegt, dass wenn jemand mit gewissen Aspekten der Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren nicht zufrieden ist, diese eher dazu neigen würde, die Arbeitgebenden zu verlassen. Könnten sich Mitarbeitende beispielsweise nicht ihren Anforderungen entsprechend weiterentwickeln, würden diese eher dazu tendieren anderswo Anstellung zu suchen.

Die verschiedenen Diskrepanzen zwischen den Regressionsmodellen der unterschiedlichen Stichprobengrößen, könnte sich intuitiv so erklären, dass für den Faktor ÖN der Altersunterschied zwischen den Stichproben hier den Ausschlag gibt. So könnte man davon ausgehen, dass weil die N=116 Stichprobe einen höheren Altersdurchschnitt aufweist die Teilnehmenden mehr Wert auf ihre Entlohnungen legen, da sich diese vermutlich eher in einer Lebensphase befinden, in der sie selbstständig für ihre Kostendeckung aufkommen müssen. Bezüglich der SI besteht die Möglichkeit, dass die Gewichtung der Probanden hier sehr stark mit der Stimmung zusammenhängt (Stimmungseffekte korrigiert bei N=116, nicht jedoch bei N=212). Somit sind mögliche Stimmungseffekte nicht auszuschließen.

Festzustellen ist jedoch, dass sich der negative Einfluss von IA und der positive Einfluss von PE in beiden Stichproben bestätigt, wobei der Einfluss der PE stets der gravierendste ist, weshalb es für Arbeitgebende ratsam wäre, auf diesen Aspekt das Hauptaugenmerk zu legen.

Der negative Einfluss von IA steht als einziger entgegen der Hypothese H1, was sich möglicherweise dadurch erklären lässt, dass wenn der IA zu hoch ist, Arbeitnehmende sich schnell überfordert fühlen und dadurch die Attraktivität ihrer Arbeitgebenden schlechter einschätzen.

Insgesamt stimmen die Ergebnisse dieser Studie, bezüglich Arbeitgeberattraktivität und Bleibemotivation, mit den Erkenntnissen der vorangegangenen Literatur (Gomes et al., 2023; Obediat, 2019; Dassler et al., 2022) zu Turnover Intention überein.

Der vermutete Zusammenhang zwischen Arbeitgeberattraktivität und AAZ konnte nur zum Teil bestätigt werden, da nicht alle Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren mit AAZ positiv korrelieren. SI leistet dabei einen signifikanten Vorhersagebeitrag, die restlichen vier Faktoren weisen signifikante Korrelationen auf, leisten aber keinen Vorhersagebeitrag. Aus diesem Ergebnis lässt sich schlussfolgern, dass wenn der Faktor SI bei Mitarbeitenden erfüllt ist, diese tendenziell zufriedener mit ihrer Arbeit sind.

Herzuleiten ist dieses Ergebnis damit, dass Aspekte wie eine gute Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten, ein gutes Arbeitsumfeld und kollegiale Beziehungen maßgeblich die Zufriedenheit beeinflussen.

Die Literatur kann Zusammenhänge zwischen Arbeitgeberattraktivität und AAZ bestätigen, (Dassler et al., 2022; Aidan et al., 2018 und Dalkılıç et al., 2017) gehen allerdings nicht näher auf SI ein.

Die postulierten Zusammenhänge zwischen Arbeitgeberattraktivität und BGF konnten einstweilig bestätigt werden. Dies lässt sich vermutlich dadurch erklären, dass wenn Arbeitgebende die Mittel haben, das eine zu fördern sie auch eher über die Ressourcen verfügen, um das andere zu fördern. Zwetsloot et al. (2010) bestätigt diesen Zusammenhang.

Der hypothesierte Zusammenhang zwischen Bleibemotivation und BGF (N=212) konnte vorläufig bestätigt werden. Ursache hierfür könnte sein, dass Arbeitnehmende die Wertigkeit von BGF erkennen, sowie sich der mangelnden Selbstverständlichkeit dieser bewusst sind und somit motiviert sind bei ihren Arbeitgebenden zu bleiben. Suárez-Albanchez et al. (2021) sowie Liu et al. (2019) bestätigen diesen Zusammenhang.

Für die Stichprobe N=116 allerdings wurde ein nicht signifikantes Regressionsmodell ausgewiesen. Gründe für die Diskrepanz der Ergebnisse könnten sein, dass die entsprechenden Daten nicht um die Stimmungseffekte korrigiert wurden.

Der postulierte Zusammenhang zwischen AAZ und BGF konnte nicht bestätigt werden. Ursachen hierfür könnten sein, dass die Unternehmen die Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden nicht genug hervorheben. Zusätzlich veranlasst der durchschnittliche Arbeitstag Mitarbeitende nicht dazu sich täglich mit der BGF auseinanderzusetzen. Leider ist den Autoren keine Literatur bekannt, welche die genauen Ursachen hierfür identifizieren kann, weshalb die zuvor genannten Beispiele nur Vermutungen sind.

Während es widersprüchlich scheint, dass AAZ nicht von BGF beeinflusst wird während Bleibemotivation mit höherer Förderung der betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen steigt, ließe sich diese Diskrepanz damit herleiten, dass der Nutzen von BGF Mitarbeitende eher rational bindet und somit AAZ welches ein eher emotionales Konstrukt ist nicht beeinflusst.

Die Hypothese H5 konnte zeitweilig angenommen werden da für alle postulierten Beziehungen der Arbeitgeberattraktivität und der BGF zu Bleibemotivation und AAZ entweder ein vollständiger oder teil Mediationseffekt gefunden wurde. In Bezug auf Bleibemotivation wurde festgestellt, dass der Einfluss aller Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren vollständig durch AC mediiert werden. Dies könnte damit erklärt werden, dass eine Entscheidung zu bleiben zu einem großen Teil aus emotionalen Einflüssen hervorgeht (Allen und Meyer, 1990).

Der Einfluss von BGF auf Bleibemotivation hingegen wird nur teilweise mediiert, was bedeutet, dass BGF die Mitarbeitenden eher auf rationaler Ebene erreicht und weniger auf emotionaler. Dies bestätigt die obigen Vermutungen, dass AAZ ein eher auf Emotionen basiertes Konzept ist, während BGF tendenziell mehr rational Einfluss auf Arbeitnehmende nimmt. Der Einfluss von SI auf AAZ wird nur teilweise durch AC mediiert, was darauf schließen lassen könnte, dass jemandes soziale Beziehungen im Berufsumfeld zwar unabhängig von allem anderen die AAZ steigern könnte, allerdings nicht ausreicht um jemandes emotionale Bindungen zu dem Beruf als Ganzem zu beeinflussen. Der Einfluss der übrigen Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren und von BGF werden vollständig von AC mediiert. Somit könnte man argumentieren, dass AC ein ausschlaggebender Faktor in der Erhaltung von Arbeitnehmenden ist, welches sich durch Verbesserung der Attraktivitätsfaktoren und BGF steigern lässt.

Die Erkenntnisse dieser Studie decken sich mit den Befunden von A'yunnisa und Saptoto (2015) und Dassler et al. (2022).

Die Hypothese H6a konnte einstweilig teilweise angenommen werden. Es wurde eine signifikante Korrelation zwischen ÖN und Geschlecht gefunden. Dies lässt sich vermutlich am ehesten dadurch erklären, dass Frauen heutzutage leider immer noch schlechter entlohnt werden als Männer (Bundesagentur für Arbeit 2022a).

Mostafa (2022) bestätigt den gefundenen Zusammenhang. Bakanauskiene et al. (2014) sowie Dassler et al. (2022) hingegen gehen davon aus, dass es im Gegensatz zu den Ergebnissen, weitere Faktoren gibt, nach welchen sich die Geschlechter unterscheiden.

Schlussfolgern lässt sich, dass es für Arbeitgebende eventuell wichtig sein könnte ein Auge auf Geschlechtsunabhängige Behandlungen und Entlohnungen zu haben.

Die Hypothese H6b kann auch nur partiell angenommen werden, da zwei der Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren (IA und AN) sich signifikant bezüglich des Bildungsgrades unterscheiden. Festgestellt wurde, dass je höher jemandes Bildungsabschluss ist umso mehr Wert legt diese Person auf die beiden genannten Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren, was die Arbeitgebenden dazu veranlassen sollte diese dem Bildungsabschluss der Arbeitnehmenden entsprechend anzupassen. Dies wird von Mostafa (2022), Albinger und Freeman (2000) und Bakanauskiene et al. (2014) bestätigt.

6.1 Limitationen und Implikationen für zukünftige Forschung

Die begrenzte Teilnehmerzahl, obwohl ausreichend für statistische Untersuchungen, mindert dennoch die Aussagekraft der Studie. Die unterschiedlichen Erhebungszeitpunkten beider Studien könnten ebenfalls zu Verzerrungen führen. Ein Großteil der Probanden stammt aus dem Umfeld der Autoren, weshalb die festgestellten Tendenzen eher repräsentativ für eine akademisch gebildete und jüngere Population sind als für die Gesamtheit der Arbeitnehmerpopulation. Des Weiteren, ist anzumerken, dass die Erhebung von AAZ mit Hilfe einer Single-Item-Skala, obwohl valide, einer Erhebung durch mehrere Items in statistischer Aussagekraft nachsteht. Auch in dieser Studie ist nicht auszuschließen, dass Bias wie sozial erwünschtes Antwortverhalten oder mangelnde Motivation bei der Beantwortung der Items Einfluss auf die Daten genommen haben. Außerdem ist die Abschätzung des Effektes von BGF nur begrenzt möglich da kleinere Unternehmen weniger Mittel haben, um BGF zu betreiben, deren Angestellte also bei dieser Studie auch nur erschwert eine solche Umsetzung einschätzen können. Inhaltlich wurde in dieser Studie nicht zwischen verschiedenen Arten der Einstellung (z.B. Teilzeit oder Vollzeit, Präsenz- oder Homeoffice-Arbeit, etc.) unterschieden, ebenso wie viele mögliche andere Einflüsse auf die Einschätzungen der Arbeitgeberattraktivität oder der Bleibemotivation nicht mit untersucht wurden (z. B. kulturelle Unterschiede, religiöse Einflüsse, Gesundheitszustand der Probanden, etc.).

Weitere Forschung zu BGF scheint angebracht, in der beispielsweise die BGF bezüglich der Umsetzbarkeit sowie Zusammenhänge bezüglich Bleibemotivation näher betrachtet werden könnten. Ebenso könnten unterschiedliche Bildungsgrade und Berufsbranchen mit einer größeren Stichprobe näher untersucht werden, um differenzierter auf die jeweiligen Unterschiede einzugehen. Zudem könnten die Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren kritisch reflektiert und bezüglich zusätzlicher potenzieller Einflüsse untersucht werden.

6.2 Praktische Implikationen

Die gewonnenen Ergebnisse belegen, dass die Attraktivitätsfaktoren einen starken Einfluss auf die Bleibemotivation und AAZ sowie auch das AC der Mitarbeitenden haben. Folglich wäre es sinnvoll in den Ausbau der einzelnen Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren sowie BGF zu investieren, um mögliche Mitarbeiterfluktuation zu verringern.

Bezogen auf die Attraktivitätsfaktoren wären folgende Maßnahmen der Verbesserung dienlich (je nach Betriebsgröße und finanziellen Mitteln). Dabei gilt zu beachten, dass nicht alle Maßnahmen umgesetzt werden müssen, um diese Ziele zu erreichen. Um SI zu fördern sind nachweislich Kollegialität und Führungsstil entscheidend (Holste, 2012), dies kann durch beispielsweise teambuilding Events, regelmäßige Betriebsfeiern, Teamsportaktivitäten und gemeinsame Mittagspausen gefördert werden. ÖN kann gefördert werden durch Organisation von Car-Sharing-Maßnahmen, der Ermöglichung von flexiblen Arbeitszeiten und dem Angebot von Kitas. Einer möglichen Überforderung der Aufgaben (IA) kann durch Feedbackgespräche entgegengewirkt werden. AN könnte berücksichtigt werden durch Recyclingauflagen, optimierte

Materialnutzung, behindertengerechte Arbeitsumfelder und Einstellungsverfahren sowie der Unterstützung von Sozialprojekten (Ersoy und Aksehirli, 2015). PE kann gefördert werden durch Weiterbildungsangebote, wie Workshops, Seminare und Schulungen sowie Karriereförderung innerhalb des Unternehmens.

Zusätzlich könnte man durch die Ausweitung der BGF mittels Kooperationen mit Fitnessstudios, ergonomischen Stühle, höhenverstellbare Schreibtische sowie Teamsportaktivitäten, Massagen, Klimatisierung und einem pflanzenreichen Umfeld, die Arbeitszufriedenheit und Bleibemotivation steigern.

7 LITERATURVERZEICHNIS

- Aidan, Z., Alibabaei, A. & Mohammad, H. (2018). Identify the Relationship between Employer Brand Attractiveness, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Workforce Agility in Telecom Industries based on Structural Equation Modeling (SEM) (Case Study: Huawei Technologies Service Iranian). *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 18(1&2), 6-11
- Albinger, H.S., Freeman, S.J. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, 28, 243-253.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International review of management and marketing*, 1(3), 43-53.
- A'yunnisa, R. N. A., & Saptoto, R. (2015). The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 4(2), 57-70.
- Bachleitner, R., & Weichbold, M. (2007). Befindlichkeit—eine Determinante im Antwortverhalten?/ Mood States—A Determinant of Respondent Behavior?. *Zeitschrift für Soziologie*, 36(3), 182-196.
- Badura B, Ritter W, Scherf M. (1999) Betriebliches Gesundheitsmanagement— ein Leitfaden für die Praxis. Edition Sigma.
- Bakanauskienė, I., Žalpytė, L., Vaikasiene, J. (2014). Employer's Attractiveness: Employees' Expectations VS. Reality in Lithuania. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(1), 6-20.
- Berthon, P. Ewing, M. Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), pp. 151-172.
- Bundesagentur für Arbeit (2022a). „Equal Pay Day“ weist auf Lohnlücke zwischen Männern und Frauen hin. Abgerufen von <https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/schwandorf/presse/2023-36-equal-pay-day-weist-auf-lohnlucke-zwischen-mannern-und-frauen-hin> (Zugriff am 12.09.2023)
- Bundesagentur für Arbeit (2022b). Fachkräfteengpassanalyse. Abgerufen von https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?topic_f=fach-kraefte-engpassanalyse (Zugriff am 24.06.2023)
- Dalkılıç, M, Yiğit, S., Gürkan, A.C., Dalbudak, I. (2017). THE ORGANIZATIONAL ATTRACTIVENESS AND JOB SATISFACTION OF INSTRUCTORS OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS WHO WORKS IN DIFFERENT REGIONS. *European Journal of Physical Education and Sport Science*. 3(8), 188-203
- Dassler A., Khapova SN., Lysova EI. and Korotov K. (2022). Employer Attractiveness from an Employee Perspective: A Systematic Literature Review. *Front. Psychol.* 13, 1-16.
- Eid, M. (1995). Modelle der Messung von Personen in Situationen. Beltz, Psychologie-Verlag-Union.
- Ersoy, I., & Aksehirli, Z. (2015). Effects of perceptions of corporate social responsibility on employer attractiveness. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 507-518.
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R., & Knorz, C. (2014). Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS).
- Faller, G. (2016). Umsetzung Betrieblicher Gesundheitsförderung/Betrieblichen Gesundheitsmanagements in Deutschland: Stand und Entwicklungsbedarfe der einschlägigen Forschung. *Gesundheitswesen*, 57(03), 278 - 285.
- Felfe, J., & Six, B. (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. (6.) Uni-Taschenbücher
- Gomes, D. R., Ribeiro, N., & Santos, M. J. (2023). "Searching for Gold" with Sustainable Human Resources Management and Internal Communication: Evaluating the Mediating Role of Employer Attractiveness for Explaining Turnover Intention and Performance. *Administrative Sciences*, 13(1), 1-15.
- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour research and therapy*, 98, 39-57.
- Holste, J. H. (2012). Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel: Eine multidimensionale Betrachtung. Springer Verlag.
- Kiliç, G., Selvi, M. (2009). THE EFFECTS OF OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY RISK FACTORS ON JOB SATISFACTION IN HOTEL ENTERPRISES. *Ege Academic Review*, 9(3), 903-921.
- Krohne, H. W., Egloff, B., Kohlmann, C. W., & Tausch, A. (1996). Untersuchungen mit einer deutschen Version der "positive and negative affect schedule" (PANAS). *Diagnostica-Göttingen*, 42, 139-156.
- Liu, S., Gyabeng, E., Sewu, G., Nkrumah, N. Dartey, B. (2019). Occupational Health and Safety and Turnover Intention in the Ghanaian Power Industry: The Mediating Effect of Organizational Commitment. *BioMed Research International*, 1-10.
- Lohaus, D., Rietz, C. (2018) Arbeitgeberattraktivität im Verlauf der Lebensspanne. Darmstädter Institut für Wirtschaftspsychologie der Hochschule Darmstadt.
- Mostafa, B. A. (2022). Leveraging workforce insights to enhance employer attractiveness for young job seekers during pandemic era. *Elsevier BV*, 8(6).
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungs-Bogen (ABB). Bern: Huber.
- O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. In *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.

Wie bindet man seine Mitarbeitenden? Fördern die Arbeitgeberattraktivität und die betriebliche Gesundheitsförderung die Bleibemotivation der Mitarbeitenden? Eine quantitative Fragebogenstudie

- Obeidat, A.M. (2019). The Relationship Between Perceived Human Resource Management Practices and Turnover-Intention: The Mediating Role of Organizational Attractiveness. *Modern Applied Science*, 13(2), 216-227.
- Rietz, C., Lohaus, D., Kling, S. (2015). Arbeitgeberattraktivität messen. *Wirtschaftspsychologie* Heft 3-2015
- Saha, S., & Kumar, S. P. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184-206.
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of economic issues*, 38(1), 113-137.
- Suárez-Albanchez, J., Blázquez-Resino, J. J., Gutiérrez-Broncano, S., & Jiménez-Estevéz, P.(2021). Occupational health and safety, organisational commitment, and turnover intention in the Spanish IT consultancy sector. *International journal of environmental research and public health*, 18(11), 56-58.
- Yücel, İ. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 44-58.
- Zimber, A. (Unveröffentlicht) Arbeitgeberattraktivität als PO-Fit: Weiterentwicklung der „Employer Attractiveness Scale“ (EAS_D2) und Validierung bei Berufserfahrenen Employer attractiveness as PO-fit: adaption and validation of the "Employer Attractiveness Scale"(EAS_D2).
- Zwetsloot, G., Van Scheppingen, A. Dijkman, A., Heinrich, J., Den Besten, H. (2010). The organizational benefits of investing in workplace health. *International Journal of Workplace Health Management*, 3(2), 143-159.