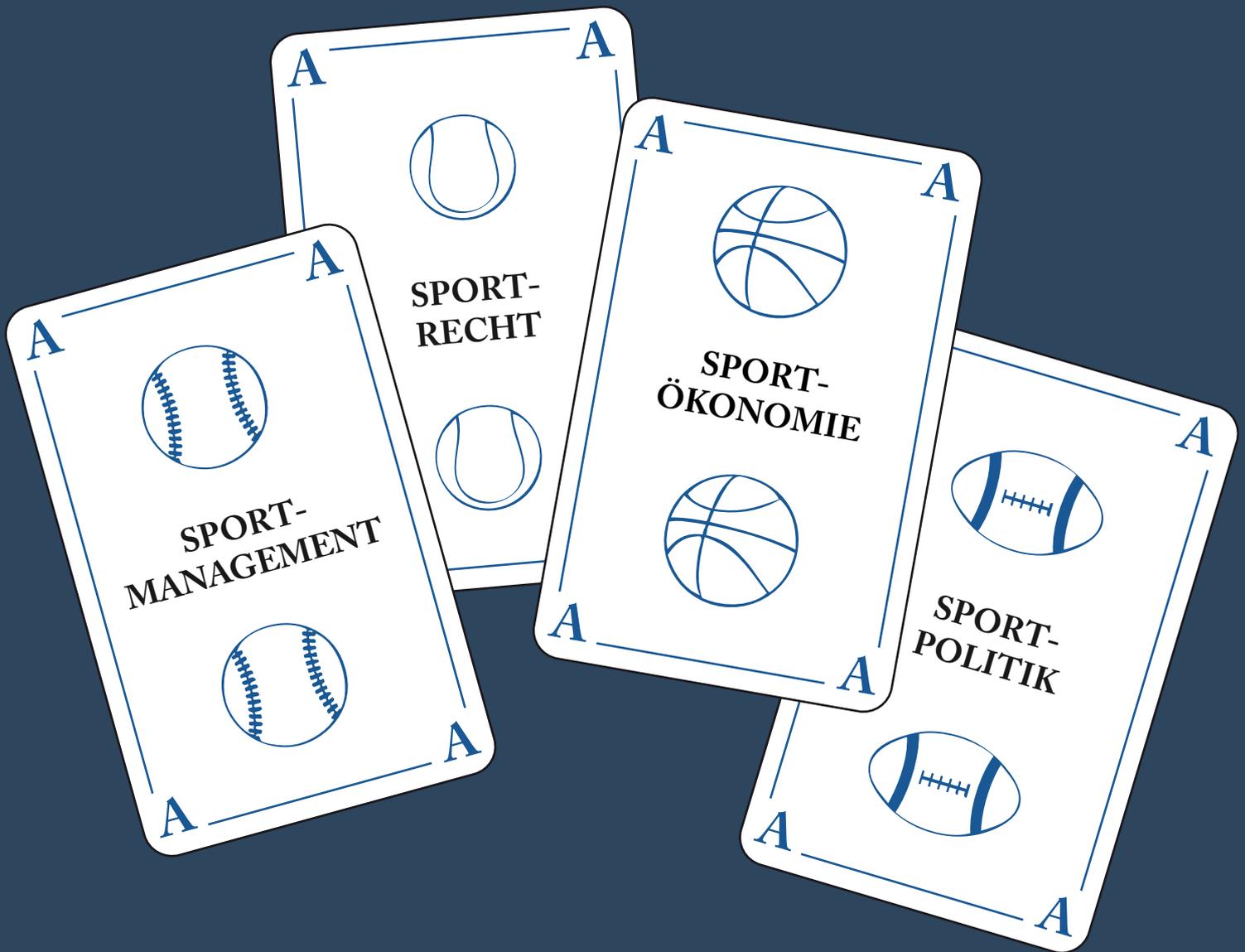


SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



AUSGABE 3/2016

www.sport-und-management.de

Impressum

- Herausgeber** Prof. Dr. Frank Daumann
Prof. Dr. Benedikt Römmelt
- Editorial Board** Prof. Dr. Gerd Nufer
Prof. Dr. André Bühler
Prof. Dr. Rainer Cherkeh
- Reviewer Board** Prof. Dr. Markus Breuer
Prof. Dr. Michael Dinkel
Prof. Dr. Eike Emrich
Prof. Dr. Albert Galli
Prof. Dr. Andreas Hebbel-Seeger
Prof. Dr. Gregor Hovemann
Prof. Dr. Gerhard Schewe
- Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Dr. Robin Heinze
E-Mail: redaktion@sciamus.de
Tel.: 0176 420 96 443
- Layout/ Design** Dr. Robin Heinze
- Verlag/ Publisher** Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
E-Mail: redaktion@sciamus.de
- Erscheinungsweise** Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint vierteljährlich; die Themenhefte erscheinen in unregelmäßigen Abständen.
- Für Autoren/
Anzeigen** Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:
- Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
- Redaktion -
- E-Mail: redaktion@sciamus.de
- ISSN** 1869-8247
Ausgabe 3/2016
© 2010 - 2016 Sciamus GmbH, Döhlau
- Copyright** Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig. Der Nachdruck sowie die Übersetzung und andere Verwertungen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und des Verlages unter Angabe der Quellen gestattet.
- Elektronische
Volltexte** www.sport-und-management.de

Inhaltsverzeichnis

Pia Dömling, Robin Heinze & Frank Daumann

Wirkungen des Betriebssports – ein systematischer Review 1

Dirk Jungels, Michael Förch & Christian Vogt

Forschungsreport – PAS: Player Agent Study Vol.1

Spielerberater – eine berufliche Tätigkeit in der Professionalisierung

Eine explorative, empirische Untersuchung zum Berufsfeld des Spielerberaters 24

Frank Daumann & Dastin Schulz

Beeinflusst ein auf Sport, Fitness und eine gesunde Ernährung ausgerichtetes Betriebliches Gesundheitsmanagement die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers? 31

Wirkungen des Betriebssports – ein systematischer Review

Abstract

Unsere moderne Gesellschaft zeichnet sich zunehmend durch eine gesundheitsorientierte Lebensweise aus. Auch in der Arbeitswelt spielt Gesundheit eine wichtige Rolle. Die Erkenntnisse zur Wirkung des Betriebssports sind allerdings sehr uneinheitlich und kommen teils zu gegensätzlichen Ergebnissen. Daher erhebt der vorliegende Beitrag durch ein systematisches Review den aktuellen Stand der Forschung zur Wirkung des Betriebssports auf Unternehmen.

Die Analyse zeigt, dass Betriebssport positive Auswirkungen auf die Fehlzeitenrate der Mitarbeiter hat, die körperliche Fitness der Teilnehmer verbessert und somit die Schmerzintensität vor allem im muskulären Bereich senkt. Zum Teil positive Ergebnisse finden sich auch im sozialen Bereich. Betriebssport kann die Kommunikation und Freundschaftsbeziehungen unter den Mitarbeitern fördern.

1. Einleitung

Unsere moderne Gesellschaft zeichnet sich zunehmend durch eine gesundheitsorientierte Lebensweise aus. Vitalität und körperliches Wohlbefinden stellen eines der höchsten Güter dar. Um möglichst lange fit und gesund zu bleiben und Abhängigkeiten von Pflegepersonal und Angehörigen zu vermeiden, ist das Bewusstsein für einen gesunden Lebensstil in der Gesellschaft größer als je zuvor.¹

Auch in der Arbeitswelt spielt Gesundheit eine wichtige Rolle. Um die Kundenansprüche erfüllen zu können, sind gerade in dienstleistungsintensiven Branchen

gesunde Mitarbeiter nötig. Nur qualifizierte und gesunde Mitarbeiter können den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ermöglichen.²

Zahlreiche technische Fortschritte und die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien beschleunigen die Arbeitsanforderungen und erhöhen den Wettbewerbsdruck. Sich laufend verändernde Strukturen und Arbeitsabläufe sowie Flexibilität und ständige Erreichbarkeit rufen bei Mitarbeitern Unsicherheiten hervor, die sich negativ auf die psychische Gesundheit auswirken. Auch viele Um- und Restrukturierungsmaßnahmen von Unternehmen, die nötig sind, um am Markt bestehen zu können, schränken die Mitarbeiter in ihrer Sicherheit und Planbarkeit ein. Dies führt zu einer Dominanz der psychischen Belastungen gegenüber den physischen³. Aktuell sind laut Techniker Krankenkasse Arbeitsverdichtung sowie Termin- und Leistungsdruck die am häufigsten genannten Fehlbelastungen am Arbeitsplatz⁴. Die zahlreichen Veränderungen der Arbeitsanforderungen und die verstärkte Verschmelzung von Freizeit und Beruf fordern vermehrt Bemühungen um die Humanressourcen. Häufig beschränken sich Unternehmensbemühungen aber auf die Anpassung der Arbeitszeiten und des Lohns.⁵

Zwar ist in erster Linie jeder Arbeitnehmer für seine individuelle Gesundheit und Leistungsfähigkeit selbst verantwortlich, allerdings können nur körperlich und psychisch gesunde Bedienstete ihre volle Leistung abrufen. Arbeitsunfähigkeitstage

1 Rolfmeier (2004, S. 12 f.)

2 Gros und Huber (2006, S. 159)

3 Gunkel, Böhm und Tannheimer (2014, S. 257)

4 Techniker Krankenkasse (2013, S. 17)

5 Rolfmeier (2004, S. 26)

aufgrund von physischen und psychischen Erkrankungen bedeuten für ein Unternehmen Entgeltfortzahlungen ohne entsprechende Arbeitsleistung. Die durchschnittliche Ausfallzeit liegt pro Jahr bei 15,0 Tagen je Arbeitnehmer. Daraus ergeben sich 567,7 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage und volkswirtschaftliche Produktionsausfälle in Höhe von 59 Milliarden Euro pro Jahr. Deshalb liegen der Erhalt und die Förderung der Mitarbeitergesundheit auch im Interesse der Arbeitgeber.⁶

Mit der Einführung der Ottawa-Charta 1986 durch die World Health Organization (WHO) ist auch das Betriebliche Gesundheitsmanagement für jedes Unternehmen ein Stichwort. Heute noch bildet die Ottawa-Charta mit ihren fünf zentralen Handlungsbereichen die Grundlage, um Konzepte zur Gesundheitsförderung zu entwickeln. Einer der Bereiche ist die Unterstützung gesundheitsbezogener Gemeinschaftsaktionen. Darunter fällt auch der Betriebssport. In den letzten Jahren wurde vermehrt das betriebssportliche Angebot als gesundheitsförderliche Maßnahme in die Unternehmenskultur von Betrieben aufgenommen.⁷

Die Erkenntnisse zur Wirkung des Betriebssports sind allerdings sehr uneinheitlich und kommen teils zu gegensätzlichen Ergebnissen. Daher erhebt der vorliegende Beitrag durch ein systematisches Review den aktuellen Stand der Forschung zur Wirkung des Betriebssports auf Unternehmen. Dazu wird der Betriebssport zunächst in den theoretischen Rahmen des Gesundheitsmanagements und der Gesundheitsförderung eingeordnet. Anschließend werden die Ergebnisse des Reviews zusammengefasst und Implikationen für Management und Forschung abgeleitet.

2. Theoretische Einordnung

Das *Betriebliche Gesundheitsmanagement* (BGM) hat die Aufgabe, das Thema Gesundheit in die Unternehmenskultur zu integrieren, Betroffene in die Entwicklungsprozesse einzubinden und die gesundheitsförderlichen Maßnahmen zu evaluieren.⁸ Im Vergleich zu anderen Themenbereichen im Kontext Arbeit und Gesundheit bezieht sich das BGM mehr auf die Entwicklung der betrieblichen Strukturen und Prozesse, die eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit anvisieren, als auf die einzelnen Maßnahmen und Interventionen zur Verhaltensmodifikation.⁹

Dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement werden die Bereiche *Betriebliche Gesundheitsförderung* (BGF), Arbeitsschutz und betriebliche Eingliederung untergeordnet. Der Arbeitsschutz zielt auf die Vorbeugung spezifischer Krankheitsursachen ab und ist eine gesetzliche Aufgabe, die der Betrieb leisten muss. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) stellt Hilfen für Beschäftigte, die innerhalb eines Jahres sechs Wochen oder länger arbeitsunfähig waren. Das Gesetz verpflichtet alle Unternehmen zu BEM. Die Ziele dieser Unterstützung seitens der Arbeitgeber sind die Überwindung der Arbeitsunfähigkeit, die Vorbeugung erneuten Ausfalls und die Erhaltung des Arbeitsplatzes. Die *Betriebliche Gesundheitsförderung* dagegen erfolgt auf freiwilliger Basis und verfolgt die Stärkung positiver Kräfte.¹⁰

Das Sozialgesetzbuch V § 20a sieht die Maßnahmen der *Betrieblichen Gesundheitsförderung* als Ergänzung des Arbeitsschutzes und als eine Aufgabe der gesetzlichen Krankenkassen, die dabei mit den Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung zusammenarbeiten.¹¹

Laut der Luxemburger Deklaration des

6 Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA] (2015, S. 1)

7 Rolfsmeier (2004, S. 27 f.)

8 Kanning und Schlicht (2006, S. 172)

9 Faller (2012, S. 20)

10 Huber und Engelmann (2010, S. 196); Jastrow, Kaiser und Emmert (2010, S. 134 f.)

11 Becker und Kingreen (2015, S. 15)

European Network For Workplace Health Promotion (ENWHP) ist die „BGF [...] eine moderne Unternehmensstrategie und zielt darauf ab, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen [...], Gesundheitspotentiale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern“.¹² BGF umfasst demnach alle Maßnahmen zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz, die gemeinsam von Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Gesellschaft durchgeführt werden.¹³ Das Angebot beinhaltet präventive und rehabilitative Maßnahmen und richtet sich sowohl an Mitarbeiter, die aktuell keine Beschwerden haben, als auch an Bedienstete, die akute Probleme vorweisen.¹⁴

Gesundheitsfördernde Maßnahmen werden in verhältnisorientierte und verhaltensorientierte Interventionen differenziert. Letztere setzen am Verhalten des Menschen an und sind personenbezogen. Sie zielen unter anderem auf die „Initiierung und Stabilisierung von gesundheitsfördernden Verhaltensweisen“.¹⁵ Als Beispiele gelten Angebote wie Rückenschule, Aktionstage oder Lauftreffs. Verhältnisorientierte Maßnahmen sind dagegen bedingungsbezogen. Sie zielen auf Veränderungen der Rahmenbedingungen der Organisation wie beispielsweise die Gestaltung der Arbeitszeiten oder die gesundheitsgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes ab. Der Schwerpunkt der betrieblichen Gesundheitsförderung liegt auf den verhaltensorientierten Interventionen.¹⁶

Der Betriebssport ist in dieser Systematik den verhaltenspräventiven Interventionen zuzuordnen, da der Schwerpunkt der meisten Sportprogramme zur BGF auf dem Erlernen neuer gesundheitsförderlicher Sportarten und Verhaltensweisen

liegt.¹⁷ Als Betriebssport werden sportliche Aktivitäten bezeichnet, „die ganz überwiegend für die Arbeitnehmer eines Betriebes [...] [angeboten werden] und bei denen Gesundheitsvorsorge, Entspannung, Spiel und/oder Geselligkeit im Mittelpunkt stehen [...]“.¹⁸ Betriebssport steht gleichberechtigt neben Maßnahmen der Bedarfsanalyse und der Verhältnisprävention im Unternehmen.

3. Methodik

Um den aktuellen Forschungsstand darzustellen wurde ein systematisches Review durchgeführt. Als Informationsquellen dienten Nachschlagewerke, Monographien, Sammelwerke, Fachzeitschriften und Internetdokumente. Folgende wissenschaftliche Datenbanken wurden in die Suche einbezogen: SPOLIT, SPOFOR, ScienceDirect, Wiso-Net und EBSCOhost. SPOLIT und SPOFOR werden über das Recherchesystem des Bundesinstituts für Sportwissenschaft (Bisp) abgefragt.¹⁹ EBSCOhost schließt die Datenbanken Regional Business News, Business Source Premier, EconLit und die eBook Collection von EBSCOhost mit ein.

Einbezogen wurden Veröffentlichungen in deutscher oder englischer Sprache, die Inhalte und Wirkungen des Betriebssports thematisieren. Dabei wurde kein zeitlicher Rahmen gesetzt. Als Ausschlusskriterium galt die Betrachtung von Behörden wie Polizei, Bundeswehr und Feuerwehr, da diese Einrichtungen in ihrem Berufsalltag verpflichtet sind Sport zu treiben und dafür entsprechende Möglichkeiten zur Verfügung stehen müssen. Des Weiteren wurden Informationsquellen, die sich primär auf versicherungsrechtliche Aspekte des Betriebssports beziehen, von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen. Auch Literatur, die nicht explizit

12 European Network For Workplace Health Promotion [ENWHP] (2007, S. 3)

13 Faller (2012, S. 16)

14 Fleig (2009, S. 344)

15 Lehmann (2006, S. 238)

16 Huber und Engelmann (2010, S. 196)

17 Wenninger, Gröben und Bös (2007, S. 241)

18 Tofahrn (1992, S. 53)

19 Borkenhagen und Regner (1995, S. 55)

Betriebssport thematisiert, sondern auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement und die Betriebliche Gesundheitsförderung eingeht, wurde ausgeschlossen.

3.1 Datenbankrecherchen

Die Suche in den Literaturdatenbanken erfolgte anhand definierter Suchbegriffe: „Betriebssport“, „Sport am Arbeitsplatz“, „employee fitness programs“, „worksite physical activity programs“ und „physical activity programs at worksite“. Diese Auswahl ergab sich auf Grund von Überlegungen zu Synonymen für Betriebssport und deren Übersetzung in das Englische. Für Betriebssport gibt es im Englischen keinen eigenen Begriff, deswegen wurde er mit mehreren Worten umschrieben. Es wurden drei dieser Umschreibungen als Suchbegriffe aufgenommen, um ein möglichst breites Spektrum abzudecken. Bei der Suche wurde auch der Begriff „company sports“ als geeigneter Suchbegriff identifiziert. Allerdings ergab er in den Literaturdatenbanken über 60.000 Suchergebnisse und konnte damit nicht sinnvoll ausgewertet werden. Er wurde daher nicht mit aufgenommen. Um dennoch keine wichtigen Quellen zu übersehen, wurden die ersten 100 Suchergebnisse zu diesem Begriff in den Datenbanken auf relevante und aktuelle Literatur überprüft.

Für die Suche in den Datenbanken wurden Boolesche Operatoren verwendet. Der Einsatz des Operators ist abhängig von der jeweiligen Datenbank. Bis auf die Datenbank SPOLIT, bei der der Operator AND als & bezeichnet wird, wurde bei allen Datenbanken der Operator AND verwendet.²⁰ Bei der Suche nach dem Begriff Betriebssport wurde die Trunkierung Sternchen an das Ende des Suchbegriffes angehängt. Sie gilt als Platzhalter und ersetzt beliebig viele Zeichen am Ende des Wortes. Der Einsatz der Trun-

kierung erweiterte die Suchergebnisse.²¹

Die Filterkriterien unterscheiden sich in den jeweiligen Datenbanken. Bei SPOLIT und SPOFOR wurde die fehlertolerante Suche, die es ermöglicht auch mit ungenauer Schreibweise Treffer zu erzielen, aktiviert. Des Weiteren wurde der Filter auf deutsche und englische Suchbegriffe eingestellt.²² In der Datenbank ScienceDirect wurden die Suchbegriffe Betriebssport, Sport am Arbeitsplatz und physical activity programs at worksite über die Standardsuche abgerufen. Bei letztgenanntem Suchbegriff wurden zusätzlich folgende, vom System vorgeschlagene Themen ausgewählt: physical activity, physical, health promotion und public health. Für employee fitness programs und worksite physical activity programs wurde die erweiterte Suche verwendet. Diese ermöglicht einen gezielten Zugriff auf bestimmte Suchkategorien der Datenbank.²³ Bei employee fitness programs wurden die Bereiche sports and recreation, economics, econometrics and finance, business, management and accounting gewählt. Aufgrund der großen Anzahl an Ergebnissen wurde die Suche wieder auf folgende Themen begrenzt: sport, customer, business, health, organization, employee, company, firm, leadership. Bei dem Suchbegriff worksite physical activity programs wurden dieselben Bereiche, aber keine Themen gewählt. In der Datenbank Wiso-Net erfolgte die Suche in Literaturnachweisen, Fachzeitschriften und E-Books. Nur bei Sport am Arbeitsplatz wurde der zusätzliche Filter auf die Themen Arbeitsplatz, Fitness, Betriebsklima, Arbeitsschutz und Sport gesetzt. In der Datenbank EBSCOhost wurden bei den Suchbegriffen Betriebssport und Sport am Arbeitsplatz keine Filter verwendet. Bei den drei englischen Begriffen wurde die Suche auf die Daten-

²¹ Amendt und Schiffer (2009, S. 57)

²² Borkenhagen und Regner (1995, S. 30)

²³ Franke, Klein und Schüller-Zwierlein (2010, S. 26)

²⁰ Borkenhagen und Regner (1995, S. 28 ff.)

erfasster Zeitraum	bis einschl. 05/2015	bis einschl. 06/2015	bis einschl. 06/2015	bis einschl. 06/2015	bis einschl. 07/2015
Datenbank Suchbegriff	SPOLIT	SPOFOR	Science Direct	Wiso-Net	EBSCOhost
Betriebssport	504 : 56 : 18	98 : 14 : 2	6 : 0 : 0	79 : 12 : 8	1 : 0 : 0
Sport am Arbeitsplatz	65 : 6 : 4	7 : 4 : 1	256 : 1 : 1	275 : 10 : 3	0 : 0 : 0
employee fitness programs	74 : 6 : 3	0 : 0 : 0	806 : 2 : 1	59 : 3 : 2	300 : 13 : 4
physical activity programs at worksite	14 : 2 : 0	0 : 0 : 0	315 : 9 : 2	13 : 1 : 0	346 : 6 : 3
worksite physical activity programs	23 : 2 : 1	0 : 0 : 0	251 : 0 : 0	15 : 1 : 0	981 : 14 : 4

Trefferanzahl : Erste Datenauswahl : Zweite Datenauswahl

Tab. 1: Suchergebnisse der systematischen Literaturrecherche

bank Wirtschaft/Wirtschaftswissenschaften eingeschränkt. Bei employee fitness programs wurde zusätzlich das Thema physical fitness gewählt.

Von den insgesamt 4488 Treffern entsprachen 162 Publikationen nach der ersten Datenauswahl den Auswahlkriterien und wurden in die weitergehenden systematischen inhaltlichen Analysen aufgenommen. Während der ersten Filterung wurden die Publikationen anhand ihrer Überschrift und Abstracts auf Eignung geprüft. Nach der zweiten Datenauswahl wurden davon 140 Publikationen ausgeschlossen, weil sie sich nicht mit den Wirkungen des Betriebssports beschäftigen. Somit wurden 22 Studien und Reviews in die Auswertung eingeschlossen. In Tabelle 1 sind die einzelnen Suchergebnisse nach Datenbank und Suchbegriff aufgelistet.

3.2 Ergänzende Suchen

Ergänzend zur Recherche in den Datenbanken wurden folgende Journals per Handsuche nach geeigneten Artikeln zum Thema Betriebssport durchsucht: *Sport Management Review*, *Journal of Sport Management*, *European Sport Management Quarterly*, *American Journal of Health*

Promotion und *Sciamus – Sport und Management*.

Nur in den Journals *European Sport Management Quarterly* und *American Journal of Health Promotion* wurden Suchergebnisse erzielt, die vorher in den Datenbanken noch nicht gefunden wurden. Letztlich wurden fünf Artikel von neun neuen Treffern in die Ergebnisdarstellung aufgenommen.

Darüber hinaus wurden relevante Veröffentlichungen aus der Datenbankrecherche zusätzlich auf weiterführende Referenzen untersucht. Die Quellenangaben der gesichteten Literatur ermöglichten einen ergänzenden Überblick über veröffentlichtes Material zum Thema Inhalte und Wirkungen des Betriebssports. Dadurch wurden zusätzlich fünf Publikationen in die Suchergebnisse aufgenommen.

4. Ergebnisse - Auswirkungen des Betriebssports auf Arbeitnehmer und Arbeitgeber

In der Literatur werden zahlreiche positive Auswirkungen des Betriebssports angeführt, die in Tabelle 2 aufgelistet sind.

<i>Aus Sicht des Unternehmens</i>	<i>Aus Sicht der Mitarbeiter</i>
<ul style="list-style-type: none"> - geringere Mitarbeiterfluktuation in den Betrieben - erhöhte Leistungspermanenz - stärkere Identifikation mit dem Unternehmen - ausgeprägtere Arbeitsmotivation - höhere Produktivität - niedrigere Verletzungsrate - besseres Betriebsklima - besseres Image durch Mitarbeiterfreundlichkeit - besserer Gemeinschaftssinn - geringere Fehlzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - sinkendes Risiko chronischer Erkrankungen - verbessertes psychisches Wohlbefinden - verbessertes soziales Wohlbefinden - besserer Umgang mit betrieblichen Stressoren - Bildung und Erziehung der Gesamtpersönlichkeit - Anstieg sozialer Kontakte - verbessertes physisches Wohlbefinden - verbesserter allgemeiner Gesundheitszustand

Tab. 2: Angenommene Wirkungen des Betriebssports

Bei diesen Wirkungen handelt es sich überwiegend um Hypothesen, die nur selten empirisch überprüft wurden. Im Folgenden werden daher die Ergebnisse von Studien zusammengefasst, die die Wirkungen des Betriebssports empirisch untersucht haben. Eine tabellarische Auflistung der Studien mit ihren wesentlichen Merkmalen findet sich im Anhang.

4.1 Unternehmensseitige Wirkungen

Zu den unternehmensseitigen Wirkungen zählen die Auswirkungen auf Fehlzeiten, auf die Mitarbeiterfluktuation und die Identifikation mit dem Unternehmen.

Fehlzeiten: Trotz teils uneinheitlicher Ergebnisse finden sich Studien, die eine positive Wirkung des Betriebssports auf Fehlzeiten belegen.²⁴ So kann regelmäßiger Betriebssport die Fehlzeitenrate der Mitarbeiter reduzieren.²⁵ Demgegenüber stehen Ergebnisse von Studien und systematischen Übersichtsarbeiten, die nur eingeschränkte bis keine Beweise für

positive Auswirkungen betriebssportlicher Angebote auf Fehlzeiten gefunden haben.²⁶

Mitarbeiterfluktuation: Die Ergebnisse zur Mitarbeiterfluktuation sind uneinheitlich. Während einzelne Studien positive Effekte auf die Mitarbeiter zeigen,²⁷ diese also weniger fluktuieren, identifizierte eine systematische Übersichtsarbeit nur eine kontrollierte Studie, die geringe positive Effekte auf die Personalfuktuation zeigt. Mangels signifikanter Ergebnisse kann daraus weder auf eine positive noch auf eine negative Wirkung geschlossen werden.²⁸

Unternehmensidentifikation: Eine direkte Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen konnte bisher nicht gezeigt werden.²⁹ Allerdings gibt es Hinweise auf eine indirekte Steigerung.³⁰

24 Der-Karabetian und Gebharbp (1986, S. 57); van den Heuvel et al. (2005, S. 16 f.); Zavanela et al. (2012, S. 814 f.); Amlani und Munir (2014, S. 904)

25 Zavanela et al. (2012, S. 815); Proper, Staal, Hildebrandt, van der Beek und van Mechelen (2002, S. 79)

26 Edmunds, Stephenson und Clow (2013, S. 39); Huber (1997, S. 199); Mess und Woll (2009, S. 107); McGorry und Courtney (2006, S. 26 f.)

27 Bernacki und Baun (1984, S. 529 ff.)

28 Proper et al. (2002, S. 80)

29 Pieter, Fröhlich und Emrich (2014, S. 6 ff.)

30 Mess (2008, S. 119)

4.2 Psychisches Wohlbefinden

Das psychische Wohlbefinden umfasst Aspekte wie wahrgenommene Arbeitsbelastung, subjektives Gesundheitsempfinden, wahrgenommene Leistungsfähigkeit, wahrgenommene Müdigkeit, wahrgenommener Stress, Arbeitszufriedenheit, soziale Kontakte und Betriebsklima.

Wahrgenommene Arbeitsbelastung: In einer Studie mit Einbezug einer Kontrollgruppe konnten Hinweise darauf gefunden werden, dass Betriebssport die wahrgenommene Arbeitsbelastung senkt.³¹ Im Gegensatz dazu kann Betriebssport aber auch zu einer Steigerung der wahrgenommenen Arbeitsbelastung beitragen.³² Zu dieser Studie ist allerdings anzumerken, dass sie sich auf ein siebenmonatiges Sportprogramm bezieht, dass jeweils fünfmal in der Woche kurz vor der Mittagspause stattfand.

Subjektives Gesundheitsempfinden: Es existieren Hinweise darauf, dass Betriebssport das subjektive Gesundheitsempfinden steigert.³³

Wahrgenommene Leistungsfähigkeit: Es existieren Hinweise darauf, dass Betriebssport die wahrgenommene Leistungsfähigkeit steigert.³⁴ Studien zur Veränderung der tatsächlichen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter konnten nicht gefunden werden. Zudem zeigt eine Studie, dass sich durch Betriebssport die wahrgenommene physische Stärke verbessert.³⁵

Wahrgenommene Müdigkeit: Es existieren Hinweise darauf, dass Betriebssport die wahrgenommene Müdigkeit verringert.³⁶

Wahrgenommener Stress: Es existieren Hinweise darauf, dass Betriebssport den

wahrgenommenen Stress reduziert.³⁷

Arbeitszufriedenheit: Betriebe, die physische Aktivitätsprogramme am Arbeitsplatz anbieten, bestätigen einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.³⁸ Allerdings kommen Studien häufiger zu dem Ergebnis, dass Betriebssport die Arbeitszufriedenheit nicht steigert.³⁹

Soziale Kontakte: Der Anstieg sozialer Kontakte konnte in mehreren Studien gezeigt werden.⁴⁰ Betriebssportliche Angebote bieten dabei Anreize für Gespräche mit Kollegen⁴¹ und steigern so die sozialen Aspekte wie Austausch mit Kollegen und Geselligkeit.⁴² Dadurch verbessern sich die persönlichen Freundschaftsnetzwerke. Vor allem die Anzahl an Freundschaften, also Personen, die man aus unterschiedlichen Abteilungen auch privat treffen würde, erhöhte sich.⁴³

Betriebsklima: Trotz der positiven Auswirkungen auf die sozialen Kontakte scheint Betriebssport nach den bisherigen Erkenntnissen nicht zu einem besseren Betriebsklima beizutragen.⁴⁴

4.3 Physisches Wohlbefinden

Das physische Wohlbefinden umfasst Aspekte wie den allgemeinen Gesundheitszustand, die Belastbarkeit und die Schmerzreduktion.

Allgemeiner Gesundheitszustand: Hierzu können einzelne Studien und systematische Übersichtsarbeiten Verbesserun-

31 Vingård et al. (2009, S. 343)

32 Rosenfeld, Tenenbaum, Ruskin und Halfon (1989, S. 1022 ff.)

33 Pieter et al. (2014, S. 6 ff.)

34 Rosenfeld et al. (1989, S. 1022)

35 Karanja (2015, S. 27)

36 Rosenfeld et al. (1989, S. 1022)

37 Edmunds et al. (2013, S. 39)

38 Dürrwächter (1966, S. 132); Edmunds et al. (2013, S. 39); Voit (2001, S. 282)

39 Brand, Schlicht, Grossmann und Duhnsen (2006, S. 19); Mess und Woll (2009, S. 107 f.); Pieter et al. (2014, S. 6 ff.); Proper et al. (2002, S. 79 f.)

40 Mess (2008, S. 119); Scherrer, Sheridan, Sibson, Ryan und Henley (2010, S. 133); Mess und Woll (2010, S. 41)

41 Scherrer et al. (2010, S. 133)

42 Mess (2008, S. 119)

43 Mess und Woll (2010, S. 34 f.)

44 Pieter et al. (2014, S. 6 ff.)

gen belegen.⁴⁵ Demgegenüber stehen die Ergebnisse einer systematischen Literaturarbeit zum Thema betriebssportliche Aktivitätsprogramme. Hier wurden keine positiven Effekte betriebssportlicher Angebote auf die körperliche Fitness gefunden.⁴⁶

Belastbarkeit: Es existieren Hinweise darauf, dass Betriebssport zu einer höheren Belastbarkeit der Mitarbeiter führt.⁴⁷

Schmerzreduktion: In Bezug auf die Schmerzreduktion zeigen Studien mit Kontrollgruppen, dass Betriebssport die Intensität muskulärer Schmerzen reduzieren kann.⁴⁸ Insbesondere eine Nordic Walking Trainingsgruppe verzeichnete nach der Interventionsphase verminderte Schmerzen vor allem im Nackenbereich. Die Teilnehmer eines Entspannungsprogramms verspürten kurzzeitig verminderte Schmerzen im Bewegungsapparat. Ein Gleichgewichtstraining ergab dagegen keine Ergebnisse, da Gleichgewichtsübungen eher für Mitarbeiter, die stehende Tätigkeiten ausüben, geeignet sind.⁴⁹

5. Fazit

Wie in der Zusammenstellung aus Tabelle 2 ersichtlich wird, werden dem Betriebssport vielfältige Wirkungen sowohl auf Arbeitgeber-, als auch auf Arbeitnehmerseite zugesprochen. Die Auswertung der Studien zeigt allerdings, dass häufig belastbare Nachweise dafür fehlen. Oft kommen die Untersuchungen auch zu widersprüchlichen Ergebnissen.

Die Literaturanalyse zeigt einen Anstieg der Zahl der Publikationen in den letzten

fünf Jahren. Dennoch muss der aktuelle Forschungsstand als lückenhaft bezeichnet werden. Viele Studien haben lediglich beschreibenden und keinen erklärenden Charakter.⁵⁰ Auch weisen sie häufig Schwächen im Design und der Methodik auf oder es fehlt die Randomisierung.⁵¹ Diese methodischen Defizite sind bei der Interpretation der Studien zu beachten und in die Auswertungen mit einzubeziehen.⁵²

Betrachtet man die Studien unter diesem Aspekt, so kann geschlussfolgert werden, dass Betriebssport positive Auswirkungen auf die Fehlzeitenrate der Mitarbeiter hat. Außerdem ist bewiesen, dass betriebssportliche Angebote die körperliche Fitness der Teilnehmer verbessert und somit die Schmerzintensität vor allem im muskulären Bereich gesenkt wird.

Zum Teil positive Ergebnisse finden sich auch im sozialen Bereich. Betriebssport kann die Kommunikation und Freundschaftsbeziehungen unter den Mitarbeitern fördern. Für eine eindeutig positive Aussage ist die Anzahl an gefundenen Studien zu diesem Thema allerdings nicht ausreichend.

Keine eindeutigen Empfehlungen können für die wahrgenommene Arbeitsbelastung und den Stress sowie für die Fluktuationsrate der Mitarbeiter und deren Belastbarkeit ausgesprochen werden.

Widersprüche in den Studien, beispielsweise bei der wahrgenommenen Arbeitsbelastung⁵³, können zum einen aufgrund der unterschiedlichen Qualität der Studien zustande kommen. Zum anderen spielen die jeweiligen Rahmenbedingungen des Unternehmens, die ausschlaggebend für das individuelle Wohlbefinden

45 Vingård et al. (2009, S. 343); Voit (2001, S. 273); Zavanella et al. (2012, S. 814)

46 Dishman, Oldenburg, O'Neal und Shephard (1998, S. 344)

47 Pieter et al. (2014, S. 6 ff.)

48 Blasche, Pfeffer, Thaler und Gollner (2013, S. 237); Pereira, López und Vilarta (2013, S. 420); Brand et al. (2006, S. 22)

49 Blasche et al. (2013, S. 233 ff.)

50 Brand et al. (2006, S. 14)

51 Brand et al. (2006, S. 14 f.); Mess (2008, S. 102); Proper et al. (2002, S. 81); Ulmer und Groeben (2005, S. 144 f.)

52 Brand et al. (2006, S. 14)

53 Vgl. Rosenfeld et al. (1989, S. 1022 ff); Vingård et al. (2009, S. 343)

und die Motivation der Mitarbeiter sind, eine bedeutende Rolle. Deshalb sind die gefundenen Ergebnisse nicht immer direkt auf andere Unternehmen und Betriebssportstrukturen übertragbar.⁵⁴

Für die Ausweitung und Qualitätssteigerung betrieblicher Sportangebote ist eine Evidenzbasierung der betrieblichen Interventionsmaßnahmen unverzichtbar.⁵⁵ Zukünftige Forschungsaktivitäten sollten vor allem in folgenden Bereichen vorangetrieben werden.

Einige Studien unterscheiden sich in der Art oder Intensität des durchgeführten Trainings und sind deshalb häufig schwierig zu vergleichen.⁵⁶ Für die zukünftige Forschung ist es interessant, welche Trainingsart oder welche Kombination aus den verschiedenen Arten des Trainings den größten Effekt erzielt.⁵⁷

Zudem ist es erstrebenswert, wenn sozialintegrierende Betriebssportangebote für neue Mitarbeiter entwickelt, auf ihre Wirkmechanismen im Unternehmen empirisch überprüft und später evaluiert werden würden.⁵⁸ Gleiches würde auch für ältere Mitarbeiter neue Erkenntnisse bringen. Aufgrund des demografischen Wandels wird das Durchschnittsalter der Belegschaften steigen. Um auch für die älteren Mitarbeiter Wirkungen des Betriebssports zu erzielen, sind diesbezüglich Studien nötig.

Außerdem sollte im Rahmen von Längsschnittstudien versucht werden, die Frage nach einer gesundheitsrelevanten Dosis der sportlichen Aktivität im beruflichen Setting zu beantworten.⁵⁹ Die langfristigen Gesundheitseffekte sind bisher wenig erforscht, da die Einrichtung der Studieninstrumente und die langwierige Durchführung mit hohen Investitionskosten ver-

bunden sind. Des Weiteren können die Effekte vor allem bei Beobachtungs- und Befragungsstudien vom sogenannten Hawthorne Effekt beeinflusst werden und die Studienergebnisse verfälschen. Dieser Effekt tritt auf, wenn die Studienteilnehmer ihr natürliches Verhalten ändern, weil sie wissen, dass sie an einer Studie teilnehmen. Es tritt so lediglich kurzfristig ein positiver Effekt ein.⁶⁰

Eine weitere Forschungslücke stellt die Wirtschaftlichkeit von Betriebssportangeboten dar. Es wurden nur wenige aussagekräftige Studien bezüglich des ökonomischen Nutzens von Betriebssport gefunden. Die Schwierigkeiten dieser Studien bestehen darin, dass bei der Überprüfung des wirtschaftlichen Nutzens alle beteiligten Faktoren monetär ausgedrückt werden müssen. Dies ist allerdings nicht immer möglich. So kann beispielsweise die Kommunikationsfähigkeit nicht in Zahlen dargestellt werden.⁶¹ Ausführliche Studien dazu könnten Klarheit schaffen.

Vor dem Hintergrund der uneinheitlichen Ergebnisse kann Betriebssport nicht uneingeschränkt für Unternehmen empfohlen werden. Die positiven Erkenntnisse zu geringeren Fehlzeiten, besserer körperlicher Fitness und im Bereich der sozialen Wirkungen von Betriebssportangeboten sprechen aber für einen selektiven Einsatz von Sport im betrieblichen Kontext. Bis zum Nachweis der ökonomischen Auswirkungen muss aber jeder Unternehmer selbst entscheiden, ob er Betriebssport anbieten bzw. unterstützen möchte oder nicht. Beim angebotenen Sport sollte vorerst auf gesundheitssportlich orientierte Angebote geachtet werden, da dafür zumindest außerhalb des betrieblichen Kontexts positive Wirkungen nachgewiesen sind.

54 Pieter et al. (2014, S. 14)

55 Wenninger et al. (2007, S. 250)

56 Amlani und Munir (2014, S. 905)

57 Zavanela et al. (2012, S. 816)

58 Mess und Woll (2009, S. 107 f.)

59 Boese (2010, S. 231)

60 Shephard (1992, S. 359)

61 Wenninger et al. (2007, S. 246 f.)

Zu den Autoren:**Pia Dömling**

Mail:
piadoemling@googlemail.com

Pia Dömling studiert aktuell im Masterstudiengang Sportökonomie an der Universität Bayreuth. Zuvor absolvierte sie ihr Bachelorstudium in Sportwissenschaft und Wirtschaftswissenschaft an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Neben ihrem Studium absolvierte sie Praktika und Fortbildungen im Bereich Sportmanagement und engagiert sich ehrenamtlich.

**Dr. Robin Heinze**

Lehrstuhl für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie
Seidelstr. 20
07749 Jena

Mail: robin.heinze@uni-jena.de

Robin Heinze ist Mitarbeiter am Lehrstuhl für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie der Friedrich-Schiller-Universität Jena und Chefredakteur der Sciamus – Sport und Management. Er forscht in den Bereichen: Mitglieder- und Kundenbindung, Sport und Gesundheit, Internationalisierung und Diffusion von Sport, Sportorganisationen.

**Prof. Dr. Frank Daumann**

Lehrstuhl für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie
Seidelstr. 20
07749 Jena

Mail:
frank.daumann@uni-jena.de

Frank Daumann ist Professor für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und wissenschaftlicher Leiter des MBA-Studiengangs Sportmanagement. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Sportökonomie und die Gesundheitsökonomie. Im Bereich der Sportökonomie setzt sich Frank Daumann insbesondere mit der Analyse einzelner Sportmärkte, Fragen des Dopings, dem Qualitätsmanagement in Sportorganisationen sowie der Vermarktung des Sports auseinander.

6. Literatur

- Amendt, A. & Schiffer, J. (2009). *Wissenschaftliches Arbeiten mit Literatur im Sportstudium* (Schriftenreihe der Zentralbibliothek der Sportwissenschaften der Deutschen Sporthochschule Köln, Bd. 3, 3., verb. und erw. Aufl.). Köln: Sportverl. Strauß.
- Amlani, N. M. & Munir, F. (2014). Does physical activity have an impact on sickness absence? A review. *Sports medicine (Auckland, N.Z.)*, 44 (7), 887-907.
- Becker, U. & Kingreen, T. (2015). *Sozialgesetzbuch. Textausgabe mit ausführlichem Sachverzeichnis ; [Bücher I - XII: Allg. Teil, Grundsicherung, Arbeitsförderung, Gem. Vorschriften, Kranken-, Renten-, UnfallVers., Kinder-, Jugendhilfe, Rehabilitation, Verwaltungsverfahren, PflegeVers., Sozialhilfe]* (dtv Beck-Texte im dtv, Bd. 5024, 44., neu bearb. Aufl., Stand 16. März 2015, Sonderausg.). München: Dt. Taschenbuch-Verl.
- Bernacki, E. J. & Baun, W. B. (1984). The relationship of job performance to exercise adherence in a corporate fitness program. *Journal of Occupational Medicine*, 26 (7), 529-531.
- Blasche, G., Pfeffer, M., Thaler, H. & Gollner, E. (2013). Work-site health promotion of frequent computer users: comparing selected interventions. *Work (Reading, Mass.)*, 46 (3), 233-241.
- Bleyer, M. & Saliterer, I. (2007). Sport im Kontext betrieblicher Gesundheitsförderung. Entwicklungslinien und Ansatzpunkte für Sportprogramme in Unternehmen. In S. Urnik (Hrsg.), *Sport und Gesundheit in Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 101-118). Wien: Manz.
- Boese, S. (2010). *Sportliche Aktivität als Ressource der betrieblichen Gesundheitsförderung* (Schriften zur Sportwissenschaft, Bd. 90). Hamburg: Kovač.
- Borkenhagen, F. & Regner, R. (1995). *Handbuch SPOLIT/SPOWIS. Literaturrecherchen in sportwissenschaftlichen*

- Datenbanken am Beispiel der CD-ROM Sportwissenschaft* (1. Aufl.). Hamburg: Czwalina.
- Brand, R., Schlicht, W., Grossmann, K. & Duhnsen, R. (2006). Effects of a physical exercise intervention on employees' perceptions of quality of life. A randomized controlled trial. *Sozial- und Präventivmedizin SPM*, 51 (1), 14-23.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2015). *Volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeitsunfähigkeit 2013*. Zugriff am 02.11.2015. Verfügbar unter http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Statistiken/Arbeitsunfaehigkeit/pdf/Kosten-2013.pdf;jsessionid=31F930E2A87431061255329D6A7143F8.1_cid333?__blob=publicationFile&v=3
- Der-Karabetian, A. & Gebharbp, N. (1986). Effect of physical fitness program in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 1 (1), 51-58. Verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/25092075>
- Dishman, R. K., Oldenburg, B., O'Neal, H. & Shephard, R. J. (1998). Worksites physical activity interventions. *American Journal of Preventive Medicine*, 15 (4), 344-361.
- Dürrwächter, H. (1966). *Sport im Betrieb als betriebswirtschaftliches und unternehmenspolitisches Problem*. Berlin.
- Edmunds, S., Stephenson, D. & Clow, A. (2013). The effects of a physical activity intervention on employees in small and medium enterprises: a mixed methods study. *Work (Reading, Mass.)*, 46 (1), 39-49.
- European Network For Workplace Health Promotion. (2007). *Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung*. Zugriff am 03.12.2015. Verfügbar unter http://www.luxemburgerdeklaration.de/fileadmin/rs-dokumente/dateien/LuxDekl/Luxemburger_Deklaration_09-12.pdf
- Faller, G. (2012). Was ist eigentlich BGF? In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch betriebliche Gesundheitsförderung* (Programmbereich Gesundheit, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., S. 15-26). Bern: Huber.
- Fleig, G. (2009). Wie Sport und Gesundheitsmanagement zu unternehmerischer Spitzenleistung beitragen. In W. Schuster (Hrsg.), *Du brauchst Bewegung! Sport zwischen Bildung, Bodykult, Doping und Wertevermittlung* (S. 343-348). Schorndorf: Hofmann.
- Franke, F., Klein, A. & Schüller-Zwierlein, A. (2010). *Schlüsselkompetenzen. Literatur recherchieren in Bibliotheken und Internet*. Stuttgart: Metzler.
- Gros, C.-J. & Huber, G. (2006). Betriebliche Gesundheitsförderung und Krafttraining. In W. Kieser (Hrsg.), *Krafttraining in Prävention und Therapie. Grundlagen - Indikationen - Anwendungen* (S. 156-169). Bern: Huber.
- Gunkel, L., Böhm, S. & Tannheimer, N. (2014). Resiliente Beschäftigte – eine Aufgabe für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten* (S. 257-268). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Huber, G. (1997). Betriebliche Gesundheitsförderung und Bewegung. Zusammenfassende Darstellung eines Projektes. In H. Ilg (Hrsg.), *Gesundheitsförderung. Konzepte, Erfahrungen, Ergebnisse aus sportpsychologischer und sportpädagogischer Sicht ; Bericht über die Tagung der Arbeitsgemeinschaft für Sportpsychologie (ASP) in Zusammenarbeit mit der Kommission Gesundheit (DVS) vom 16. bis 18. Mai 1996 in Klink/Müritz* (Betrifft, Bd. 32, 1. Aufl., S. 196-201). Köln: bps-Verl.
- Huber, S. & Engelmann, J. (2010). Betriebliche Gesundheitsförderung bei der UVEX WINTER HOLDING GmbH & Co. KG. In A. S. Esslinger, M. Emmert & O. Schöffski (Hrsg.), *Betriebliches Gesund-*

- heitsmanagement. Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg* (S. 195-209). Wiesbaden: Gabler.
- Jastrow, B., Kaiser, H. & Emmert, M. (2010). Betriebliches Eingliederungsmanagement. Grundlagen und ökonomische Aspekte. In A. S. Esslinger, M. Emmert & O. Schöffski (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg* (S. 133-155). Wiesbaden: Gabler.
- Kanning, M. & Schlicht, W. (2006). Präventive Interventionen in verschiedenen Settings. In K. Bös & W. Brehm (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitssport* (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, Bd. 120, 2., vollst. neu bearb. Aufl., S. 167-180). Schorndorf: Hofmann.
- Karanja, D. (2015). Employer sponsored fitness programs in the workplace improve employee health. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 47 (4), S. 27.
- Lehmann, M. (2006). Verhaltens- und Verhältnisprävention. In P. Franzkowiak (Hrsg.), *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden in der Gesundheitsförderung* (Reihe "Blickpunkt Gesundheit", Bd. 6, 6. Aufl. (unveränd. Nachdr.), S. 238-240). Schwabenheim a. d. Selz: Sabo.
- Luh, A. (1998). *Betriebssport zwischen Arbeitgeberinteressen und Arbeitnehmerbedürfnissen. Eine historische Analyse vom Kaiserreich bis zur Gegenwart* (Sportforum, Bd. 6). Univ., Habil.-Schr.--Bochum, 1996. Aachen: Meyer & Meyer.
- Luh, A. (2010). Betriebssport. In M. Krüger & J. Court (Hrsg.), *Handbuch Sportgeschichte* (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, Bd. 173, S. 309-316). Schorndorf: Hofmann.
- McGorry, R. W. & Courtney, T. K. (2006). Worksite exercise programs. *Professional Safety*, 51 (4), 25-30.
- Meier, H. & Stritt, L. (2014). Betriebliche Gesundheitsförderung. Förderung der Betriebsgesundheit? In S. Becker (Hrsg.), *Aktiv und gesund? Interdisziplinäre Perspektiven auf den Zusammenhang zwischen Sport und Gesundheit* (Research, S. 425-447). Wiesbaden: Springer VS.
- Mess, F. (2008). *Sport und Sozialisation. Wege zur Integration neuer Beschäftigter in Betrieben* (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, Bd. 167). Univ., Diss. u.d.T.: Mess, Filip: Sport als Medium zur organisationalen Sozialisation neuer Mitarbeiter? Schorndorf: Hofmann.
- Mess, F. & Woll, A. (2009). Sport als Medium zur sozialen Integration neuer Mitarbeiter in Betrieben? Theoretische Hinführung und Stand gegenwärtiger Forschung. *Sportwissenschaft*, 39 (2), 104-109.
- Mess, F. & Woll, A. (2010). Sport und organisationale Sozialisation. Physical activity and organizational socialization. *Sport und Gesellschaft*, 7 (1), 27-44.
- Müller, R. (2004). Betriebssport in der Bundesrepublik Deutschland. Der organisierte Betriebssport als Partner der beruflichen Bildung. In F. Brauweiler, H. Hartmann, P. Klingen & T. Maurer (Hrsg.), *Qualitätsmerkmale des Sports in berufsbildenden Schulen und im Betrieb* (Berufsbildung in der globalen Netzwerkgesellschaft, Quantität - Qualität - Verantwortung; 13. Hochschultage Berufliche Bildung 2004 ; 9, S. 63-71). Bielefeld: Bertelsmann.
- Müller-Seitz, P. (2004). Betriebssport. In E. Gaugler (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 5, 3., überarb. und erg. Aufl., S. 635-644). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pereira, C. C. D. A., López, R. F. A. & Vilarta, R. (2013). Effects of physical activity programmes in the workplace (PAPW) on the perception and intensity of musculoskeletal pain experienced by

- garment workers. *Work (Reading, Mass.)*, 44 (4), 415-421.
- Pieter, A., Fröhlich, M. & Emrich, E. (2014). Aktiv – motiviert – leistungsstark? Empirische Überprüfung der Wirkung eines Betriebssportangebotes. *Sciamus - Sport und Management*, 5 (1), 1-17.
- Proper, K. I., Staal, B. J., Hildebrandt, V. H., van der Beek, A. J. & van Mechelen, W. (2002). Effectiveness of physical activity programs at worksites with respect to work-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 28 (2), 75-84.
- Rolfmeier, A. (2004). *Gesundheitsförderung durch Sport an einer Hochschule. Entwicklung und Prüfung eines Modellprojektes zur Förderung der Aufnahme und Weiterführung gesundheitssportlicher Aktivitäten* (Sportforum, Bd. 11). Aachen: Meyer & Meyer Verlag.
- Rosenfeld, O., Tenenbaum, G., Ruskin, H. & Halfon, S.-T. (1989). The effect of physical training on objective and subjective measures of productivity and efficiency in industry. *Ergonomics*, 32 (8), 1019-1028.
- Scherrer, P., Sheridan, L., Sibson, R., Ryan, M. & Henley, N. (2010). Employee engagement with a corporate physical activity program. The global corporate challenge. *International Journal of Business Studies*, 18 (1), 125-139.
- Shephard, R. J. (1992). A critical analysis of work-site fitness programs and their postulated economic benefits. *Medicine and science in sports and exercise*, 24 (3), 354-370.
- Techniker Krankenkasse (Hrsg.). (2013). *Bleib locker, Deutschland! TK-Studie zur Stresslage der Nation*. Zugriff am 02.11.2015. Verfügbar unter https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/590188/Datei/115474/TK_Studienband_zur_Stressumfrage.pdf
- Tofahrn, K. W. (1992). *Soziologie des Betriebssportes. Lehrbuch für Sport- und Soziologiestudenten* (Schriften zum Sozial- und Arbeitsrecht, Bd. 116). Berlin: Duncker & Humblot.
- Ulmer, J. & Groeben, F. (2005). Work Place Health Promotion. *Journal of Public Health*, 13 (3), 144-152.
- Van den Heuvel, S. G., Boshuizen, H. C., Hildebrandt, V. H., Blatter, B. M., Ariëns, G. A. & Bongers, P. M. (2005). Effect of sporting activity on absenteeism in a working population. *British journal of sports medicine*, 39 (3), 15-19.
- Vingård, E., Blomkvist, V., Rosenblad, A., Lindberg, P., Voss, M., Alfredsson, L. et al. (2009). A physical fitness programme during paid working hours - impact on health and work ability among women working in the social service sector: a three year follow up study. *Work (Reading, Mass.)*, 34 (3), 339-344.
- Voit, S. (2001). Work-site health and fitness programs. Impact on the employee and employer. *Work (Reading, Mass.)*, 16 (3), 273-286.
- Wenninger, S., Gröben, F. & Bös, K. (2007). Betriebliche Sport- und Bewegungsförderung. In R. Fuchs, W. Göhner & H. Seelig (Hrsg.), *Aufbau eines körperlich-aktiven Lebensstils. Theorie, Empirie und Praxis* (Sportpsychologie, Bd. 4, S. 235-253). Göttingen: Hogrefe.
- Zavanela, P. M., Crewther, B. T., Lodo, L., Florindo, A. A., Miyabara, E. H. & Aoki, M. S. (2012). Health and fitness benefits of a resistance training intervention performed in the workplace. *Journal of strength and conditioning research / National Strength & Conditioning Association*, 26 (3), 811-817.

Tabelle 3: Studien zur Wirkung des Betriebssports

Autore(n)	Untersuchungsgruppe	Treatment	statische Analyse	Variablen Erhebungsinstrumente	Hauptergebnis	Methodenkritik
Bernacki und Baun (1984)	<p>Anzahl: 3.231</p> <p>Sonstiges: Büroangestellte</p>	fünf Gruppen mit sechs Monaten Interventionsdauer: Nichtmitglied, Nichtübende, Übende mit weniger als einer Einheit pro Woche, Übende mit einer bis zwei Einheiten pro Woche, Übende mit mehr als zwei Einheiten pro Woche	keine Angaben	<p>Variablen: Arbeitsleistung; Mitarbeiterfluktuation</p>	Reduktion der Mitarbeiterfluktuation; Verbesserung der Arbeitsleistung	fehlerhaftes Forschungsdesign; kausale Verbindungen zwischen Arbeitsleistung und Betriebssportangebot zweifelhaft
Blasche et al. (2013)	<p>Pre-Posttest-Design mit drei Messungen: vor der Interventionsphase und drei Monate nach der Interventionsphase</p> <p>Anzahl: 93</p> <p>Durchschnittsalter: 40,1 ± 8,8</p> <p>Geschlecht (Anzahl): weiblich (56) und männlich (37)</p> <p>Sonstiges: vorwiegend sitzende Tätigkeiten; mindestens 20 Arbeitsstunden pro Woche; mindestens 18 Jahre alt</p>	Interventionsdauer acht Wochen; Durchschnittlich drei Einheiten pro Woche; eine Stunde pro Einheit; Durchführung während der Arbeit mit Ausnahme der Nordic-Walking Gruppe; Nordic Walking; Entspannungsprogramm; Gleichgewichtstraining;	Regressionsverfahren; Varianzanalyse; t-Test	<p>Variablen: Beschwerden im Bereich des Bewegungsapparates; emotionales Wohlbefinden; Müdigkeit; Arbeitszufriedenheit</p> <p>Erhebungsinstrumente: Messungen in einem Testraum der Universität an Computer; Befragung</p>	Reduzierung der Intensität muskulärer Schmerzen vor allem bei der Nordic Walking Trainingsgruppe	Mögliche Erklärung der fehlenden Ergebnisse durch Gleichgewichtstraining: Probanden üben sitzende Tätigkeit aus, Gleichgewichtstraining bringt vorrangig bei Arbeitern mit stehender Tätigkeit Erfolge

Brand et al. (2006)	<p>Anzahl: Interventionsgruppe: 52 Kontrollgruppe: 58</p> <p>Alter: 36 - 45</p> <p>Geschlecht (Anzahl): männlich (83) und weiblich (27)</p> <p>Sonstiges: Büroangestellte</p>	Pre-Posttest-Design mit Posttest drei Monate nach Interventionsphase; Training außerhalb der Arbeitszeiten; Interventionsdauer 13 Wochen; zwei Einheiten pro Woche; eine Einheit mit Begleitung eines Fitnesstrainers; Mehrere Einheiten pro Woche möglich; Gruppengröße sechs bis acht Personen	Varianzanalyse; Multivariate Varianzanalyse; Product-Moment-Correlation; t-Test; ² -Test; Mittelwert mit Standardabweichung	<p>Variablen: globale Lebensqualität und deren psychische und physische Facette; Kraftparameter</p> <p>Erhebungsinstrumente: Befragung (WHOQOL-BREF – standardisierter Test mit 26 Fragen; Life Satisfaction Questionnaire (FLZ) – standardisierter Test mit sieben Items); Rumpfstabilisierung: Computertest „Back Check by Dr. Wolf“; Beweglichkeit: Schobertest; Ausdauerleistung: Fahrradergometer</p>	positive physische und psychische Veränderungen; keine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit; keine Reduktion des wahrgenommenen Stress; Reduktion der Stärke muskulärer Schmerzen	Kein Kontakt zu Dropout-Teilnehmern; kein Posttest bei Kontrollgruppe; Keine Ergebnisse im Bereich der Beweglichkeit
Der-Karabetian und Gebharbp (1986)	<p>Anzahl: Interventionsgruppe: 23 Kontrollgruppe: 23</p> <p>Geschlecht (Anzahl): männlich (32) und weiblich (14)</p> <p>Alter: 21 – 61</p> <p>Sonstiges: Angestellte eines Raumfahrtunternehmens</p>	Pre-Posttest-Design mit Posttest sechs Monate nach Intervention; arbeitgeberseitig organisiertes Fitnessprogramm	Mittelwert mit Standardabweichung	<p>Variablen: Arbeitszufriedenheit; Körperwahrnehmung; Krankheitstage</p> <p>Erhebungsinstrumente: Arbeitszufriedenheit, Körperwahrnehmung: Fragebogen; Fehlzeiten: Auswertung der Personalakten</p>	Verbesserung der Arbeitszufriedenheit; Verbesserung der Körperwahrnehmung; Senkung der Fehlzeitenrate	

Edmunds et al. (2013)	<p>Anzahl: 89</p> <p>Durchschnittsalter: 33,6 6,8 Jahre</p> <p>Geschlecht (Anzahl): weiblich (64) und männlich (25)</p> <p>Sonstiges: Kleine bis mittelständische Unternehmen mit 250 Mitarbeitern; unsportliche Mitarbeiter;</p>	<p>starke Autonomie der Teilnehmer bei der Wahl der Trainingsart und Häufigkeit</p> <p>Richtlinie: 30 Minuten pro Einheit; fünf Einheiten pro Woche; mittlere Intensität; Entfernung des Fitnessstudios zum Unternehmen nicht größer als eine Meile</p>	<p>demographische Merkmale: Mittelwert mit Standardabweichung; Vergleich der Teilnehmer: t-Test Veränderung der Variablen: wiederholter t-Test</p>	<p>Variablen: Fehlzeitenrate; wahrgenommener Stress; Arbeitszufriedenheit</p> <p>Erhebungsinstrumente: mixed method Design: Quantitative Datenerhebung durch Online Fragebogen (während der Interventionsphase und 6 Monate danach); Qualitative Datenerhebung durch sechs Fokusgruppen; Dominanz des quantitativen Ansatzes</p>	<p>keine Reduktion der Fehlzeitenrate; Reduktion des wahrgenommenen Stress; Verbesserung der Arbeitszufriedenheit</p>	<p>starke Autonomie der Teilnehmer bei der Wahl der Trainingsart und -häufigkeit</p>
Huber (1997)	<p>Anzahl: 1200</p> <p>Sonstiges: mittelständisches Unternehmen</p>	<p>Bewegungsprogramm direkt am Arbeitsplatz</p>	<p>keine Angaben</p>	<p>Variablen: subjektiv wahrgenommene Gesundheitsprobleme; Fehlzeitenrate</p> <p>Erhebungsinstrumente: Fragebogen; Auswertung von Daten zur Arbeitsunfähigkeit; Explorationsgespräche; Arbeitsplatzbegehungen mit Fotodokumentation</p>	<p>keine Auswirkungen auf Fehlzeitenrate; Verbesserung der gesundheitsbezogenen Kenntnisse</p>	<p>Kein Kursangebot, ausschließlich Arbeitsplatzprogramm</p>
Karanja (2015)	<p>Anzahl: 50</p> <p>Durchschnittsalter: 53</p> <p>Geschlecht (Anzahl): weiblich (44) und männlich (6)</p>	<p>Pre-Posttest-Design mit arbeitgeberseitig organisiertem Trainingsprogramm; Interventionsdauer 10 Wochen; eine Einheit pro</p>	<p>keine Angaben</p>	<p>Variablen: Beweglichkeit; allgemeiner Gesundheitszustand; wahrgenommene physische Stärke</p>	<p>Steigerung der wahrgenommenen physischen Stärke; Steigerung der Beweglichkeit; Steigerung des</p>	<p>keine Kontrollgruppe; Ergebnisse basieren zum Teil nur auf subjektivem Empfinden der Teil-</p>

	Sonstiges: Angestellte bei der Kreisregierung	Woche; acht Kraftübungen mit je 10 Wiederholungen; 20-minütiges Aerobic/ Cardiotraining; Begleitung durch einen Trainer		Erhebungsinstrumente: fünf Fitnessstests nach dem Senior Fitness Test	allgemeinen Gesundheitszustandes	nehmer
Mess und Woll (2010)	Anzahl: Interventionsgruppe: 29 Kontrollgruppe: 35 Alter: 18 – 51 Sonstiges: Betriebszugehörigkeit drei Monate; Pharmaunternehmen	Pre-Posttest-Design (quasi-experimentelle Längsschnittstudie) mit Pretest nach ca. drei Monaten Betriebszugehörigkeit und Posttest nach ca. sechs Monaten; zehnwöchigem Sportprogramm; 90 – 120 Minuten pro Einheit; Gesundheitssport; Sportprogramm mit Team- und Partnersequenzen aus Koordinations-, Team- oder Gruppenaufgaben	deskriptive Analysen, Gruppenvergleiche: t-Test; Varianzanalyse; Mittelwert mit Standardabweichung	Variablen: persönliches Freundschaftsnetzwerk innerhalb des Unternehmens Erhebungsinstrumente: Fragebogen	Anstieg sozialer Kontakte	nicht randomisierte Kontrollgruppe
Pereira et al. (2013)	Anzahl: Interventionsgruppe: 44 Kontrollgruppe: 17 Durchschnittsalter: Interventionsgruppe: 28,7 ± 8,8 Kontrollgruppe: 27,8 ± 7,4 Sonstiges: Angestellte eines Bekleidungs-geschäfts mit Tätigkeitsaus-	Pre-Posttest-Design am Arbeitsplatz; 15 Minuten pro Tag; Dehnübungen; Kraftausdauer; Entspannungseinheiten; Gruppendynamik	Kolmogorov-Smirnov-Test; ² -test; t-Test; Mittelwert mit Standardabweichung	Variablen: wahrgenommener Schmerz; Intensität des Schmerzes Erhebungsinstrumente: Messung des Schmerzes mit Triggerpunktmethode	Reduktion der Intensität muskulärer Schmerzen	kleine Kontrollgruppe im Vergleich zu Interventionsgruppe

	übung seit mindestens einem Jahr und bisher keiner Teilnahme an Betriebssportangeboten					
Pieter et al. (2014)	<p>Anzahl: Nicht-Betriebssportler: 279 Betriebssportler: 90</p> <p>Durchschnittsalter: Betriebssportler: 40,13 ± 11,76 Jahre Nicht-Betriebssportler: 38,27 ± 11,38 Jahre</p> <p>Sonstiges: mittelgroßer Betrieb der Steuerungs- und Automatisierungstechnik; größtenteils aktive Sportler (unabhängig von der Teilnahme an Betriebssport)</p>	Wöchentlich ein Training: Fitnessstudio; Lauffreightreff; Fußball; Body-Pump; Spinning; Rückenschule	Faktoranalyse mit Varimax-Rotation und Kaiser-Normalisierung	<p>Variablen: subjektives Gesundheitsempfinden; Identifikation mit dem Betrieb; Einschätzung des Betriebsklimas;</p> <p>Erhebungsinstrumente: standardisierte Fragebögen</p>	keine Verbesserung der Identifikation mit dem Betrieb; Verbesserte Einschätzung der Belastbarkeit; Hinweise auf verbessertes subjektives Gesundheitsempfinden; Keine Verbesserung des Betriebsklimas; keine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit	Teilnehmer der Studie bereits aktive Sportler
Rosenfeld et al. (1989)	<p>Anzahl: 522</p> <p>Durchschnittsalter: 40</p> <p>Geschlecht (Anzahl): männlich (255) und weiblich (267)</p> <p>Sonstiges: Pharmazeutische Unternehmen</p>	Pre-Posttest-Design mit sieben Monaten Interventionsdauer wären der bezahlten Arbeitszeit und zwei Gruppen: Sportprogramm, soziale Aktivitäten; fünf Einheiten pro Woche á 15 Minuten; Mobilisierung und Erholung der belasteten Muskelgruppen;	Varianzanalyse; Mittelwert mit Standardabweichung	<p>Variablen: wahrgenommene Arbeitsbelastung; Müdigkeit; Effizienz; Produktivitätsrate</p> <p>Erhebungsinstrumente: wahrgenommene Arbeitsbelastung, Müdigkeit: Befragung; wahrgenommene Effizienz:</p>	Steigerung der wahrgenommenen Arbeitsbelastung; Reduktion der Müdigkeit; Steigerung der wahrgenommenen Effizienz	keine direkte Kontrollgruppe; Kontrollgruppe nahm an sozialen Aktivitäten (Belehrungsfilme, Vorlesungen etc.) teil

		Aerobic; Krafttraining; Beweglichkeitstraining		Berechnung (Effizienz=Arbeitsbelastung/Müdigkeit)		
Scherrer et al. (2010)	Anzahl: 27 Geschlecht: weiblich und männlich Sonstiges: universitäre Einrichtungen	globales Betriebs-sportangebot: Global Corporate Challenge (GCC) mit vier Monaten Interventionsdauer; mindestens 10.000 Schritte pro Tag; Austausch der Teilnehmer untereinander (Hochladen der eigenen Schrittzahl im Internet)	Software NVivo 7	Variablen: Motivation; Hindernisse Teamdynamik; soziale Aspekte; wahrgenommenes körperliches Aktivitätslevel Erhebungsinstrumente: Schrittzähler; Selbstbeobachtung; verbale Berichte; Erzählungen	Verbesserung sozialer Aspekte im Unternehmen (Anreiz für Gespräche mit Kollegen); Verbesserung des Bewusstseins über das eigene körperliche Aktivitätslevel	keine Kontrollgruppe; qualitative Daten schwer intersubjektiv überprüfbar
Van den Heuvel et al. (2005)	Anzahl: 1742 Mitarbeiter Alter: 18 – 59 Sonstiges: Angestellte in industriellen, administrativen oder Service Bereichen, die seit mindestens einem Jahr im Unternehmen sind; Arbeitszeit mindestens 24 Stunden pro Woche	Sportprogramm mit hoher Intensität	Mittelwertvergleiche	Variablen: Dauer der Krankschreibung; Häufigkeit der Krankschreibung; Häufigkeit der sportlichen Betätigung in den letzten 12 Monaten; Tabak-, Alkoholkonsum Erhebungsinstrumente: Videoüberwachung; Fragebogen; Auswertung von Unterlagen bezüglich Krankschreibungen; prospektive Kohortenstudie mit dreijähriger Nachbeobachtungszeit (jährliche Befragung)	Senkung der Fehlzeiten; kürzere Dauer der Krankschreibungen bei Mitarbeitern mit sitzender Tätigkeit; sportliche Mitarbeiter rauchen weniger und sind jünger	ungenauere Messung (self-reported history); fehlende Randomisierung

Tabelle 4: Reviews zur Wirkung von Betriebssport

Autore(n)	Untersuchungsgruppe	Treatment	Variablen	Hauptergebnis	Methodenkritik
Amlani und Munir (2014)	<p>Anzahl der Studien: 37</p> <p>Alter: 39 – 42,5</p> <p>Ausschlusskriterien: Publikationen vor 1980; unveröffentlichte Artikel; Artikel in nicht englischer Sprache</p> <p>Sonstiges: Arbeiter und Angestellte</p>	Sportaktivitäten im mittleren bis starken Intensitätsbereich	Fehlzeitenrate	<p>nicht randomisiert kontrollierte Studien: Reduktion der Fehlzeitenrate</p> <p>randomisiert kontrollierte Studien: keine Auswirkung auf Fehlzeiten</p>	
Dishman et al. (1998)	<p>Anzahl der Studien: 26</p> <p>Einschlusskriterien: Veröffentlichung im Zeitraum 1972 – 1997; Publikationen englischer Sprache abhängige Variable ist die Messung körperlicher Aktivitäten; unabhängige Variable ist die Intervention von Betriebssportangeboten</p> <p>Ausschlusskriterien: Studien mit Rentnern</p>	<p>Durchführung am Arbeitsplatz; Durchführung außerhalb des Arbeitsplatzes</p> <p>aerobes Training: Walken, Joggen, Aerobic Dance; Aktive Pausengestaltung</p> <p>Widerstandstraining: Krafttraining, Ausdauereinheiten mit anaeroben Komponenten</p>	Variablen: körperliche Leistungsfähigkeit	keine Verbesserung der körperlichen Fitness	
McGorry und Courtney (2006)	<p>Anzahl der Studien: Studien: 14</p> <p>Studiendauer:</p>	<p>Sportprogramm am Arbeitsplatz</p> <p>Übungen für die obe-</p>	Variablen: Beweglichkeit; Verletzungsrate medizinische Kos-	hohe Variabilität der Studienergebnisse; kaum Hinweise auf Verbesserung der Fehlzeitenrate (nur eine Stu-	nur sieben von 14 Studien randomisiert kontrolliert

	<p>2 Wochen – 15 Monate</p> <p>Einschlusskriterien: Veröffentlichung in einem Peer-Review Journal; Bezug des Sportprogramms auf die oberen Extremitäten; mindestens eine Messung bezüglich Schmerzen der oberen Extremitäten; Durchführung des Sportprogramms am Arbeitsplatz</p> <p>Sonstiges: Büroangestellte; Arbeiter in einer Fertigungsstätte</p>	ren Extremitäten	ten; wahrgenommene Beschwerden; Stress; gesundheitliche Beschwerden; wahrgenommene Erholung; Beschwerdehäufigkeit; Beschwerdehäufigkeit; Beschwerdehäufigkeit	die); Hinweise auf Senkung der Verletzungsrate; Hinweise auf Reduktion der wahrgenommenen Beschwerden; Hinweise auf Verbesserung der Beweglichkeit; Hinweise auf Verbesserung der wahrgenommenen Erholung; Hinweise auf Reduktion der Beschwerdehäufigkeit und Beschwerdehäufigkeit	
Mess (2008)	keine Angaben	keine Angaben	keine Angaben	indirekte Verbesserung der Identifikation mit dem Unternehmen; Verbesserung der sozialen und kooperativen Aspekte wie Austausch mit Kollegen und Geselligkeit	fehlende Informationen über die gefundenen Studien; fehlende Informationen über die Methodik des Reviews
Mess und Woll (2009)	keine Angaben	keine Angaben	sozialintegrative Wirkung von physischen Aktivitätsprogrammen	keine Studien, ausschließlich Hypothesen: Erhöhung des Gruppenzusammenhalts; Verbesserung der Kommunikation unter den Mitarbeitern; Verbesserung der Rekrutierung hochqualifizierter Mitarbeiter; viele wissenschaftliche Abhandlungen, allerdings überwiegend mit eingeschränkter Evidenz; gute Evidenz für Erkrankungen	keine Informationen über die verwendeten Publikationen

				des Muskel- & Skelettsystems; nicht beweiskräftige Evidenz für Arbeitszufriedenheit, Stress, Fluk- tuation	
Proper et al. (2002)	<p>Anzahl der Studien: Studien: 8 (4 randomisiert kontrolliert, 4 nicht randomisiert kontrolliert)</p> <p>Alter: 20 – 50</p> <p>Einschlusskriterien: Publikationen in englischer, deutscher und niederländischer Sprache; Veröffentlichung im Zeitraum 1980 – 2000; randomisiert kontrollierte Studien</p>	<p>Aerobic; Krafttraining; Beweglichkeits-training; Ausdauer-training; Ballspiele</p> <p>Dauer: 10 Wochen – 12 Monate</p> <p>Häufigkeit: 1 – 5 Mal pro Woche</p> <p>Übungsdauer: 15 – 60 Minuten</p>	<p>Fehlzeitenrate; Arbeitszufriedenheit; Stress im Job; Produktivität; Personalfluktuati-on</p>	<p>Reduktion der Fehlzeitenrate; geringe positive Effekte auf Personalfluktuation (eine Studie); keine Verbesserung des wahrgenommenen Stress; keine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit; keine Verbesserung der Produktivität</p>	keine Metaanalyse, sondern nur qualitative Analyse
Voit (2001)	<p>Anzahl der Studien: 15</p> <p>Sonstiges: Veröffentlichung zwischen 1991 - 2001</p>	<p>Laufen im aeroben Bereich; Aerobic</p>	<p>physische und mentale Gesundheit; Arbeitsleistung; Auswirkungen für den Arbeitgeber</p>	<p>Verbesserung der Arbeitszufriedenheit; Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustandes; Steigerung der Arbeitsproduktivität; Senkung der Fehlzeitenrate; Imageverbesserung des Unternehmens</p>	keine Angabe über Randomisierung der verwendeten Studien; nicht zu jeder Studie wurde der verwendete Betriebssport beschrieben

Friedrich-Schiller-Universität Jena



seit 1558

Jenaer Sportmanagement Tagung 2016

02. September 2016

Friedrich-Schiller-Universität Jena
Lehrstuhl für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie

Sports meet Management in Jena

Controlling:
Effiziente Steuerung von Sportvereinen

Kontakt und Anmeldung:

www.tagung-jena.de



Friedrich-Schiller-Universität Jena | Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften
Institut für Sportwissenschaft | Lehrstuhl für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie
Seidelstr. 20 | 07749 Jena

Tel.: 03641 / 945600 | E-Mail: sportoekonomie@uni-jena.de

Dirk Jungels, Michael Förch & Christian Vogt

Forschungsreport – PAS: Player Agent Study Vol.1

Spielerberater – eine berufliche Tätigkeit in der Professionalisierung Eine explorative, empirische Untersuchung zum Berufsfeld des Spielerberaters

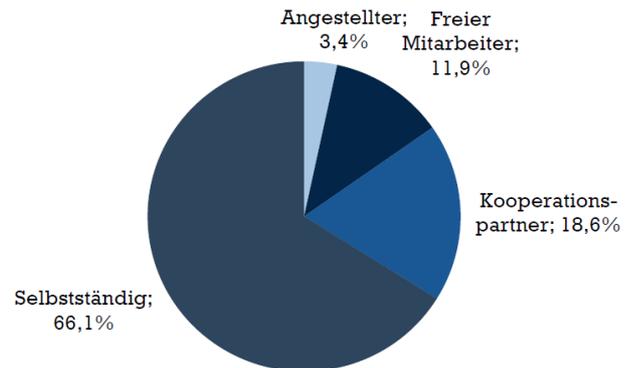
Durchführung der Studie

Die Studie wurde als Onlinestudie im Juni/Juli 2014 durchgeführt. Insgesamt lagen 568 E-Mail-Adressen von tatsächlichen oder potentiellen Spielerberatern vor. Der Rücklauf lag bei $n=56$, was einer Rücklaufquote von 9% entspricht. Vier Antworten mussten auf Grund offensichtlicher Falschangaben gelöscht werden.

Die Fragen, wurden überwiegend in geschlossener Form gestellt. Meinungen und Einstellungen wurden über eine siebenstufige Likertskala abgefragt, welche endpunktbenannt war.

Ergebnisse

Selbstständig, das ist der Spielervermittler in aller Regel, rund 20% arbeiten als Kooperationspartner. Das Berufsfeld wird von Freiberuflern dominiert, so lässt sich dieser Befund deuten. Die Form, die als zweithäufigste genannt wurde, ist die des Kooperationspartners. Damit ist gemeint, dass die als Spielervermittler tätige Person einer anderen Institution in irgendeiner Weise angegliedert ist. Das kann auch als freier Mitarbeiter sein und man könnte darüber diskutieren, ob diese dann nicht auch zur Kategorie „Selbstständig“ zu zählen seien oder auch als Freier Mitarbeiter. Doch kann die Kooperation mit einer Institution durchaus als eine andere Organisationsform im Rahmen der Ausübung des Berufes gesehen werden, weshalb sie hier als eigenständige Kategorie geführt wird. Es folgen die Formen der freien Mitarbeit und das klassische Angestelltenverhältnis.



Antwortquote: 84,3 %

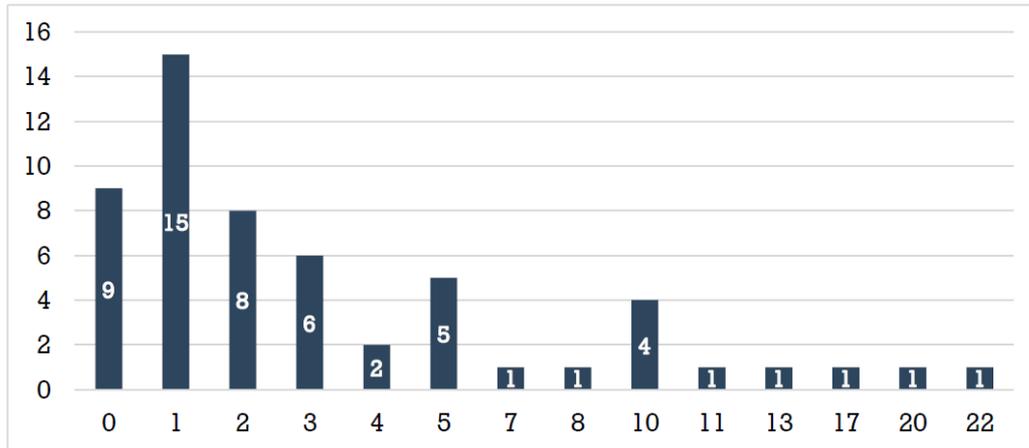
Summe: Anzahl = 59 / % Beob. = 100

Abb. 1: Formen der Ausübung der beruflichen Tätigkeit

	Anz	% Beob.
Angestellter	2	3,4%
Freier Mitarbeiter	7	11,9%
Kooperationspartner	11	18,6%
Selbstständig	39	66,1%
Summe	59	100,0%

Antwortquote: 84,3%

Tab. 1: Wie üben Sie Ihren Beruf als Spielervermittler aus?



Antwortquote: 81,4%
 Mittelwert: 5,6 / Median: 2,0 / Standardabweichung: 13,7
 Min: 0 / Max: 100
 Summe: Anzahl = 57 / % Beob. = 100

Abb. 2: Dauer der Tätigkeit

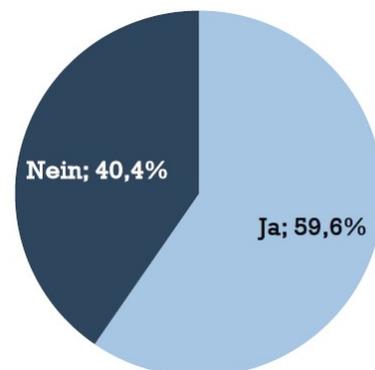
	Anz	% Beob.
0	9	15,8%
1	15	26,3%
2	8	14,0%
3	6	10,5%
4	2	3,5%
5	5	8,8%
7	1	1,8%
8	1	1,8%
10	4	7,0%
11	1	1,8%
13	1	1,8%
17	1	1,8%
20	1	1,8%
22	1	1,8%
100	1	1,8%
Summe	57	100,0%

Antwortquote: 81,4%
 Mittelwert: 5,6 / Median: 2,0 /
 Standardabweichung: 13,7
 Min: 0 / Max: 100

Tab. 2: Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie schon als Spielervermittler?

Die Frage lautete: Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie schon als Spielervermittler?

Zwischen einem und drei Jahren oder auch zwischen null und drei Jahren arbeiten rund 66% derjenigen, die geantwortet haben in diesem Arbeitsfeld. Man könnte meinen, die Branche ist sehr jung. Dabei hat es Spielervermittler immer schon gegeben, doch erst in den vergangenen rund 10 – 15 Jahren wird vermehrt bewusst dieses Gebiet als berufliches Feld entdeckt und ausgewählt.



Antwortquote: 81,4%
 Summe: Anzahl = 57 / % Beob. = 100

Abb. 3: Spielervermittler-Lizenz vorhanden?

	Anz	% Beob.
Ja	34	59,6%
Nein	23	40,4%
Summe	57	100,0%

Antwortquote: 81,4%

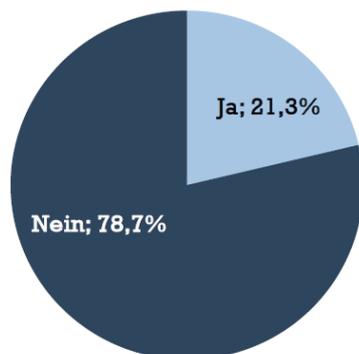
Tab. 3: Haben Sie die offizielle Spielervermittler-Lizenz?

	Anz	% Beob.
Ja	10	21,3%
Nein	37	78,7%
Summe	47	100,0%

Antwortquote: 67,1%

Tab. 4: Arbeiten Sie in Vollzeit als Spielervermittler?

Ausbildung und Weiterbildung sind wichtig, gerade und auch in diesem Arbeitsfeld, das noch über keine grundständig geregelte Ausbildung verfügt. Rund 60% verfügen über die Spielervermittler-Lizenz, die mittlerweile jedoch abgeschafft ist. Das ist ein hoher Wert. Hoch ist aber auch der Wert derjenigen, die über keinerlei Lizenz oder besondere Form der Spielervermittler Ausbildung verfügen, was natürlich nicht heißt, dass diese über gar keine Ausbildung verfügen. Zum Zeitpunkt der Studie wurde jedoch nach dieser speziellen Lizenz gefragt.

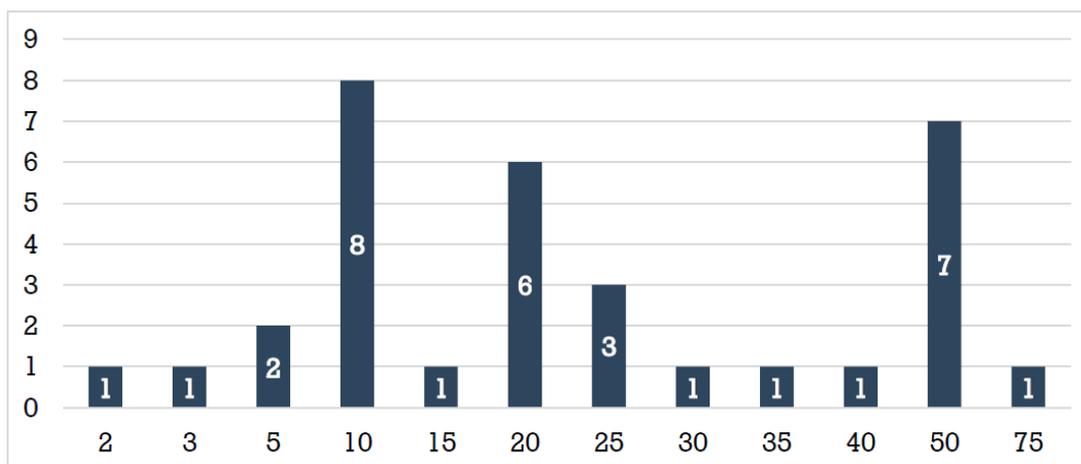


Antwortquote: 67,1%

Summe: Anzahl = 47 / % Beob. = 100

Abb. 4: Vollzeit als Spielervermittler tätig?

Als etwas überraschend könnte man diesen Befund zunächst kommentieren, doch die Angaben sind eindeutig. Laut dieser Darstellung wird die Tätigkeit des Spielervermittlers eher nicht als Vollzeittätigkeit ausgeübt. Dieser Befund passt zum Ergebnis der nachfolgenden Darstellung. So geben rund 24% der Befragten an 10% der verfügbaren Arbeitszeit für die Tätigkeit „Spielervermittler“ zu nutzen und rund 18% geben an 20% der verfügbaren Arbeitszeit auf die Arbeit als Spielervermittler zu verwenden. Die Tätigkeit des Spielervermittlers kann als Nebenhertätigkeit gekennzeichnet werden, wobei es sicher Spielervermittler gibt, die diesen Beruf Vollzeit ausüben. Man darf nicht übersehen, dass diejenigen, die hier geantwortet haben beinahe sämtlich selbstständig sind. Viele gehen neben der Tätigkeit als Spielervermittler noch anderen beruflichen Tätigkeiten nach. Diejenigen, die also davon wirklich leben können, sind eher in der Minderheit. Angestellte, die in entsprechenden Agenturen arbeiten, werden das im Rahmen einer Vollzeitstelle tun.



Antwortquote: 89,2%

Mittelwert: 25,3 / Median: 20,0 / Standardabweichung: 18,6

Min: 2 / Max: 75

Summe: Anzahl = 33 / % Beob. = 100

Abb. 5: Anteil der verfügbaren Arbeitszeit für die Tätigkeit "Spielervermittler"

	Anz	% Beob.
2	1	3,0%
3	1	3,0%
5	2	6,1%
10	8	24,2%
15	1	3,0%
20	6	18,2%
25	3	9,1%
30	1	3,0%
35	1	3,0%
40	1	3,0%
50	7	21,2%
75	1	3,0%
Summe	33	100,0%

Antwortquote: 89,2%

Mittelwert: 25,3 / Median: 20,0 /

Standardabweichung: 18,6

Min: 2 / Max: 75

Tab. 5: Wie viel % Ihrer verfügbaren Arbeitszeit investieren Sie in die Aufgabe „Spielervermittlung“?

Es wurde zu diversen Aspekten die Selbsteinschätzung abgefragt. Die Spielervermittler, so die übergeordnete Interpretation, sind durchaus selbstkritisch und eben das ist schon ein Zeichen dafür, dass sie in der Regel seriös sind. Das ist auch die Selbsteinschätzung, wer sich selbst als überwiegend seriös einschätzt, ist sich bewusst, dass es auch die andere Seite in diesem Geschäft gibt. Die Einordnung des eigenen Berufsfeldes in den Dienstleistungsbereich überrascht wenig und passt gleichzeitig zur Aussage, dass der Sportler im Zentrum der Bemühungen steht und stehen sollte. Die kritische Selbsteinschätzung wird noch einmal deutlich in den Zustimmungswerten für die Aussagen, dass die Branche professioneller werden sollte und der Zugang reguliert, standardisiert und akademisiert werden sollte.

	1	2	3	4	5	6	7	MW	SD	MD
Spielervermittler arbeiten überwiegend seriös	5	3	12	17	14	3	1	3,8	1,4	4,0
Wir verstehen uns als Dienstleister	25	15	8	1	4	2	1	2,2	1,5	2,0
Es geht um den Sportler	31	10	7	1	2	0	4	2,1	1,7	1,0
Es geht um das Geld	8	10	17	9	5	4	2	3,2	1,6	3,0
Die Branche sollte professioneller werden	31	13	3	2	2	0	3	1,9	1,6	1,0
Der Zugang sollte regulierter werden	28	14	3	6	2	0	1	2,0	1,4	1,0
Die Ausbildung sollte professionalisiert werden	31	9	6	6	1	0	1	1,9	1,3	1,0
Die Ausbildung sollte europaweit unter Standards gesetzt werden	33	14	1	3	1	1	1	1,7	1,3	1,0
Die Ausbildung sollte akademisiert werden	18	5	8	5	5	3	10	3,4	2,3	3,0

Bewertung der Ränge: von 1 (1=stimme voll zu) bis 7 (7=stimme gar nicht zu)

Tab. 6: Einstellungen und Motive

Telefonieren (1,4), Mails schreiben (1,6), Kontakte knüpfen (1,6), die eigenen Spieler betreuen (1,5), mit Trainern und Managern sprechen (1,8) und den Nachwuchs sichten (1,9) – das sind die zentralen Tätigkeiten. Alle diese Tätigkeiten haben mehr oder weniger immer mit Kommunikation und mit dem Knüpfen von Beziehungen und Netzwerken zu tun. Um als Spielerberater arbeiten und erfolgreich sein zu können, scheint das die wichtigste Voraussetzung zu sein. Wer heutzutage nicht vernetzt ist, wer nicht kommuniziert, der wird wahrscheinlich in keinem Berufsfeld erfolgreich agieren können. In besonderer Weise trifft das wahrscheinlich auf die Spielervermittler zu. Überraschend ist der Befund nicht, denn Kommunikation, Kontakte knüpfen, Netzwerke aufbauen sind zentrale Elemente im Bereich der Dienstleistungen.

Vom Manager, Spieler und Trainer werden die Spielervermittler am meisten beeinflusst. Gefragt wurde danach, wer den größten Einfluss auf die Tätigkeit ausübt. Die drei, die als am wichtigsten eingestuft wurden, sind sozusagen die natürlichen Ansprechpartner für Spielervermittler. Das Ergebnis ist nicht überraschend, unterstreicht jedoch noch einmal die Bedeutung des vorher angesprochenen Aspektes, dass das „Netzwerken“, das Knüpfen von Kontakten sehr wichtig für den Spielervermittler ist.

	1	2	3	4	5	6	7	MW	SD	MD
Telefonieren	33	8	3	0	0	0	1	1,4	1,0	1,0
Skypen	7	3	10	9	2	3	7	3,8	2,0	4,0
Mails schreiben	33	6	4	1	1	1	0	1,6	1,1	1,0
Verträge aushandeln	18	12	11	2	2	1	0	2,2	1,2	2,0
Kontakte knüpfen	31	10	4	0	1	0	0	1,5	0,8	1,0
Geld überweisen	6	4	4	9	7	8	7	4,3	2,0	4,0
Meine Spieler betreuen	30	11	3	1	0	1	0	1,5	1,0	1,0
Mit Trainern und Managern sprechen	25	11	9	0	0	0	1	1,8	1,1	1,0
Fußballspiele ansehen	17	18	8	2	1	0	0	2,0	1,0	2,0
Rechnen	9	7	11	5	7	5	1	3,3	1,7	3,0
Bilanzieren	9	6	14	6	4	4	2	3,2	1,7	3,0
Facebook beruflich nutzen	10	5	8	3	5	10	4	3,8	2,1	3,0
Andere Netzwerke beruflich nutzen	11	7	9	5	4	5	4	3,3	2,0	3,0
Nachwuchssichtung	22	13	6	3	1	1	0	1,9	1,2	2,0

Bewertung der Ränge: von 1 (1=sehr wichtig) bis 7 (7=sehr unwichtig)

Tab. 7: Wichtigkeit der Tätigkeiten

	1	2	3	4	5	6	7	MW	SD	MD
Vereinspräsident	10	19	11	3	3	1	2	2,6	1,5	2,0
Trainer	24	19	4	1	0	1	0	1,7	1,0	2,0
Manager	34	13	1	0	0	0	1	1,4	1,0	1,0
Sportjournalisten	2	5	16	11	6	2	4	3,8	1,5	3,5
Spieler	31	11	5	1	0	0	1	1,6	1,1	1,0
Juristen in diesem Bereich	7	7	18	8	2	3	2	3,2	1,5	3,0
Sponsoren/Werbepartner	6	6	15	10	5	4	1	3,4	1,5	3,0
Fans	2	3	7	12	9	4	10	4,6	1,7	4,0

Bewertung der Ränge: von 1 (1=sehr groß) bis 7 (7=sehr klein)

Tab. 8: Einfluss Funktionen

Ein großes Netzwerk, die Nähe zu Spielern und die Nähe zu den Vereinen sind die Faktoren, um beruflich Erfolg zu generieren. Es folgen Verhandlungsgeschick, Fachkompetenz in den für die Tätigkeit relevanten Feldern sowie Fremdsprachen, was in einem internationalen Umfeld, in dem sich die Spielerberater bewegen nicht überraschen kann. Gute Kontakte zu den Medien sind weniger wichtig, auch ein wenig überraschender Befund. Kontakte und Kommunikation sind zusammengefasst die zentralen Aspekte in dem beruflichen Feld der Spielerberater.

	Anz	% Beob.
Ja	16	22,9%
Nein	31	44,3%
Summe	70	67,1%

Antwortquote: 67,1%

Tab. 10: Gibt es in Ihrer Branche einen Berufsverband?

	Anz	% Beob.
Ja	7	10,0%
Nein	44	62,9%
Summe	70	72,9%

Antwortquote: 72,9%

Tab. 11: Sind Sie persönlich in einem Berufsverband?

	1	2	3	4	5	6	7	MW	SD	MD
Großes Netzwerk	40	10	2	1	0	1	1	1,5	1,2	1,0
Nähe zu Spielern	35	10	6	1	0	1	2	1,8	1,4	1,0
Nähe zu Vereinen	31	16	5	1	0	0	2	1,7	1,3	1,0
Gute Kontakte zu den Medien	8	8	16	9	5	6	2	3,4	1,7	3,0
Verhandlungsgeschick	23	20	7	2	2	0	1	2,0	1,2	2,0
Fremdsprachen	12	20	12	7	2	1	0	2,4	1,2	2,0
Fachkompetenz in relevanten Feldern	21	20	8	3	2	0	1	2,1	1,2	2,0

Bewertung der Ränge: von 1 (1=stimme voll zu bis 7 (7=stimme gar nicht zu)

Tab. 9: Erfolgsfaktoren

Es gibt den Verband Deutscher Fußballspieler-Vermittler Vereinigung e.V. (DFVV), doch scheint die Bekanntheit der Vereinigung entweder nicht ausreichend groß zu sein oder aber die Spielervermittler wollen nicht eintreten. Die Mehrheit gibt an, dass es keinen Verband gibt und dass Sie auch in keinem Verband sind. Zu beachten sind die Werte für keine Angabe, doch kann man davon ausgehen, dass sich an den grundständig angezeigten Mehrheitsverhältnissen nichts ändert, denn auch von denjenigen, die sich gar nicht geäußert haben, wird eine relevante Zahl nicht organisiert sein und den Verband nicht kennen.

Zu den Autoren:

Prof. Dr. phil. Dirk Jungels

Institut für Athletenentwicklung
Nymphenburger Str. 33
80335 München
Tel.: 08932166566

Mail: institut@athletenentwicklung.de

Prof. Dr. Michael Förch

sphinx-survey
Merowingerstr. 6,
85435 Erding
Tel.: 081229091624

Mail: foerch@sphinx-survey.de

Dr. Christian Vogt

SBM Sport Business Management GmbH
76133 Karlsruhe,
Waldstraße 41-43
Tel.: 0721664714130

Mail: vogt@sbmgmbh.de

MBA Jena Sportmanagement

*Jetzt bewerben,
im Oktober starten!*

Bewerbungsschluss: 15.09.2016

Ihre Vorteile

- Know-how-Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis
- Individuelle und berufliche Netzwerkerweiterung
- Persönliche Prägung durch berufsbegleitende Weiterbildung
- Ausbau der Sozialkompetenz
- Qualifikation für Führungsaufgaben
- Erwerb eines anerkannten MBA-Abschlusses an einer renommierten Universität
- Geringer Einsatz von Urlaubstagen durch erprobte Studienkonzeption

 www.mba-sportmanagement.com



Friedrich-Schiller-Universität Jena

seit 1558

Frank Daumann & Dastin Schulz

Beeinflusst ein auf Sport, Fitness und eine gesunde Ernährung ausgerichteter Betriebliches Gesundheitsmanagement die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers?

Abstract

Gesellschaftliche Entwicklungen wie der demografische Wandel und die sich daraus ergebenden Folgen wie der Fachkräftemangel sowie die älter werdenden Belegschaften stellen das moderne Personalmanagement vor weitreichende Herausforderungen. Insbesondere die Frage nach Methoden zur Personalrekrutierung und langfristigen Bindung sind angesichts des demografischen Wandels von großer Bedeutung. Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass ein BGM ein attraktivitätssteigerndes Merkmal aus Bewerber-sicht darstellen kann. Anhand der Zusammenfassung vorliegender empirischer Studien, die mit dem behandelten Thema in Zusammenhang stehen, werden mehrere Aspekte aufgezeigt, die für die Implementierung eines ganzheitlichen BGM zum Zweck der Attraktivitätssteigerung sprechen.

1. Problemstellung: Betriebliches Gesundheitsmanagement im Kontext veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen

Aufgrund der sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland – genannt seien die Stichworte „demographischer Wandel“ und „verändertes Gesundheitsbewusstsein“ – gelangt die Gewinnung von leistungsfähigem Personal zunehmend auf den obersten Platz der Agenda der Unternehmen, die verstärkt um qualifizierte Arbeitnehmer konkurrieren.

So führt der demographische Wandel nicht nur zu einem Rückgang des Er-

werbspotentials,¹ sondern auch dazu, dass die Arbeitsbedingungen entsprechend angepasst werden müssen, um die Leistungsfähigkeit der Belegschaften langfristig zu erhalten.² Darüber hinaus lässt sich in der Gesellschaft der Trend eines steigenden Gesundheitsbewusstseins und damit einer steigenden Nachfrage nach gesundheitsdienlichen Produkten und Dienstleistungen beobachten.³ Gesundheit wird somit zu einem bedeutenden limitierenden Faktor für den Unternehmenserfolg und das gesamte Wirtschaftswachstum.⁴

Aus den genannten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen lässt sich die Hypothese ableiten, dass betriebliche Gesundheitsangebote nicht nur der Erhaltung der menschlichen Arbeitskraft dienen, sondern ebenfalls einen Aktionsparameter der Unternehmen im Wettbewerb um Arbeitskräfte begriffen werden können. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) wird dadurch zu einer Kernaufgabe eines modernen Personalmanagements.⁵

In dieser Abhandlung soll daher untersucht werden, inwiefern ein Betriebliches Gesundheitsmanagement, dessen Kernelemente Sport, Fitness und eine gesunde Ernährung sind, als Instrument des strategischen Personalmanagements insbesondere bei der Rekrutierung von Arbeitskräften eingesetzt werden kann.

1 Siehe Bundesagentur für Arbeit, 2011, S. 7.

2 Vgl. Grünheid & Fiedler, 2013, S. 10 f.; Müller, 2000, S. 266.

3 Siehe Sigrist, 2006, S. 4.

4 Siehe Nefiodow, 2006.

5 Vgl. Huber, 2010, S. 68 ff.

Hierzu wird zunächst analysiert, inwiefern die Existenz eines BGM die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers beeinflussen kann. Diese theoretischen Vorüberlegungen sollen mit den Erkenntnissen einschlägiger empirischer Studien abgeglichen werden. Abschließend soll ein Fazit gezogen werden.

2. Marktorientiertes Personalmanagement und die Leistungen eines BGM

Das Personalmanagement („Human Resource Management“ – HRM) umfasst Strategien und Praktiken sowie allgemein Systeme, die einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, indem sie das Verhalten, die Einstellung und Leistung der Mitarbeiter beeinflussen. HRM formt und beeinflusst das Humankapital einer Organisation und zielt darauf ab, einen wirtschaftlichen Mehrwert durch das Management des Humankapitals zu generieren.⁶ Eine marktorientierte Personalarbeit hat das Ziel, das Unternehmen mit kompetenten und motivierten Mitarbeitern auszustatten, die ihrerseits zum Unternehmenserfolg beitragen. Zugleich bedeutet eine marktorientierte Herangehensweise die Bedürfnisse der Leistungsempfänger innerhalb und außerhalb der Organisation zu berücksichtigen.⁷

Für erfolgreiche Unternehmen ist es also bedeutsam zu verstehen, nach welchen Kriterien Fachkräfte in der heutigen Zeit ihren Arbeitgeber auswählen, um die unternehmensspezifischen Anreize für Mitarbeiter an den Bedürfnissen der Zielgruppe auszurichten.

Damit stellt sich die Frage, inwiefern ein BGM die Bedürfnisse potentieller und tatsächlicher Mitarbeiter befriedigt.

Sport, Fitness oder eine gesunde Ernährung scheinen zwar primär Aspekte des Privatlebens zu sein, doch insbesondere

die Forderung nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance, die Auflösung stringenter Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben sowie dem Wunsch nach Übereinstimmung der eigenen Werthaltungen mit den Werthaltungen des Unternehmens zeigen eine enge Verknüpfung mit dem Arbeitsleben auf. Ein sportlicher Lebensstil scheint für einen großen Teil der Gesellschaft aus vielfältigen Gründen ein zentrales Bedürfnis darzustellen. Die Realisierung eines gesundheitsorientierten Lebensstils kann in diesem Sinne als Umsetzung der Wertvorstellungen des Individuums und daher als Teil der eigenen Selbstverwirklichung betrachtet werden. Die Unterstützung durch den Arbeitgeber im Rahmen eines BGM kann demzufolge zur Selbstverwirklichung der Mitarbeiter beitragen.

Aus der Perspektive der Arbeits- und Organisationspsychologie kommt bereits der Personalauswahl eine erhebliche Bedeutung für die Implementierung eines BGM zu. Grundsätzlich sind sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer daran interessiert, dass zum einen die Anforderungen einer Stelle mit den Fähigkeiten und Kompetenzen eines potenziellen Arbeitnehmers übereinstimmen und zum anderen das Befriedigungspotenzial der Stelle dessen Interessen, Bedürfnissen und Werthaltungen entspricht.⁸ Wesentliche Quellen für Unzufriedenheit im beruflichen Kontext liegen daher in mangelnden Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung.⁹ Saks und Ashforth zeigen auf, dass der „Person-Job-Fit“ aus Sicht des Bewerbers positiv mit Arbeitszufriedenheit, organisationalem Commitment und Identifikation mit dem Unternehmen sowie negativ mit der Wechselabsicht und Stresssymptomen korreliert.¹⁰ Dieses Erkenntnis legt nahe, dass bereits die Tätigkeit an sich einen Einfluss auf das Wohlbefinden des Individuums hat.

⁸ Vgl. Schuler, 2000, S. 12.

⁹ Siehe Spieß & v. Rosenstiel, 2010, S. 41.

¹⁰ Siehe Saks & Ashforth, 1997, S. 416.

⁶ Siehe Weller & Gerhart, 2012, S. 90.

⁷ Siehe Stritzke, 2010, S. 21.

Der sogenannte „Person-Organisation-Fit“ ist im Kontext von Tajfels Theorie der sozialen Identität zu interpretieren; einer Theorie, die sich mit der Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen als Teil der Identität des Menschen befasst.¹¹ Auf Organisationen übertragen, lässt sich ein Zusammenhang zwischen dem Selbstkonzept eines Individuums und der Zugehörigkeit zu einer Organisation feststellen.¹² Für die vorliegenden Ausführungen impliziert dieser Ansatz die Bedeutung der Übereinstimmung der Werthaltungen, die ein Unternehmen einnimmt und den Werthaltungen der Mitarbeiter wie beispielsweise die Wertschätzung von Gesundheit und eines sportlichen Lebensstils, um auf diese Weise einen Attraktivitätsvorteil im Wettbewerb um leistungsfähige Arbeitnehmer zu generieren. Empirisch belegt ist die negative Korrelation zwischen einem solchen Person-Organisation-Fit und den Variablen der Wechselabsicht und Fluktuation.¹³

Ein weiterer bedeutender Aspekt der Arbeits- und Organisationsgestaltung in Bezug auf die Gesundheit und das Wohlergehen der Mitarbeiter ist die zumeist mit dem englischen Begriff „Work-Life-Balance“ (WLB) bezeichnete Ausgewogenheit von Arbeits- und Privatleben. Ziel ist dabei, ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben gemessen am Zeitaufwand und der erbrachten Anstrengung für beide Lebensbereiche herzustellen.¹⁴ Wehrlin sieht in einer gelungenen WLB (1) die Vereinbarung zwischen körperlicher Betätigung und Entspannung sowie gesunder Ernährung zur Gesundheitsförderung, (2) die wahrgenommene Sinnhaftigkeit der eigenen beruflichen und privaten Tätigkeiten, (3) soziale Kontakte und Beziehungen sowie (4) die Erbringung von Leistung im Berufsalltag.¹⁵

11 Vgl. Tajfel, 2010.

12 So Ashforth & Mael, 1989.

13 Vgl. Saks & Ashforth 1997, S. 416.

14 Siehe Wehrlin, 2012, S. 217.

15 Vgl. Wehrlin, 2012, S. 218.

Die Wechselwirkung von Berufs- und Privatleben und damit die Bedeutung einer Balance zwischen diesen Bereichen belegen Ford, Heinen und Langkamer empirisch.¹⁶ Aspekte wie die Arbeitszeit, der Arbeitsstress und das Engagement für die Arbeit wirken sich negativ auf den privaten Lebensraum und die Zufriedenheit mit den eigenen sozialen Beziehungen wie der Familie aus. Eine Variable, die sich hingegen positiv auf die Vereinbarkeit beider Lebensbereiche auswirkt und damit die Zufriedenheit mit dem Familienleben positiv beeinflusst, ist die Unterstützung seitens des Arbeitgebers. Auch umgekehrt weisen die Ergebnisse dieser Studie darauf hin, dass Stress und Konflikte im Familienleben die Interferenz zwischen den beiden Bereichen verstärken und damit die Arbeitszufriedenheit negativ beeinflussen. Eine Möglichkeit seitens des Arbeitgebers, die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben zu fördern, ist es, „den Mitarbeitern Wahlmöglichkeiten zu bieten, Lage und Dauer der Arbeitszeit ihrem individuellen Rhythmus anzupassen“.¹⁷

Während die Maßnahmen der arbeitsorientierten Perspektive grundlegende arbeitspsychologische Rahmenbedingungen für eine gesunde Organisation bilden, können gesundheitsorientierte BGM-Maßnahmen die körperliche und mentale Gesundheit unmittelbar erhalten und steigern. Ein betriebliches Sportangebot hat u.a. den Zweck die allgemeinen gesundheitsförderlichen Effekte von Sport für die Gesundheit der Mitarbeiter zu nutzen. So zeigt eine Studie von Babyak et al.,¹⁸ dass regelmäßige sportliche Betätigung eine ähnlich antidepressive Wirkung wie Antidepressiva erzeugen kann. Der Effekt tritt zwar verglichen mit einer medikamentösen Behandlung etwas später auf, hält jedoch nachhaltig und langfristig an. Dies

16 Siehe Ford, Heinen und Langkamer, 2007, S. 68 ff.

17 Klaffke & Parment, 2011, S. 13.

18 Siehe Babyak et al., 2000.

impliziert, dass eine Förderung der sportlichen Betätigung der Mitarbeiter dazu beitragen kann, neben der körperlichen Fitness auch die psychische Gesundheit positiv zu beeinflussen.

Neben den körperlichen und psychischen Faktoren, die durch Sport beeinflusst werden können, stellen ausreichend Schlaf sowie eine gesunde Ernährung wichtige Faktoren zur Erhaltung der Gesundheit und damit für die Leistungsfähigkeit im Berufsleben dar.¹⁹ Auch letztere Faktoren lassen sich durch ein BGM beeinflussen.

Die Existenz eines BGM könnte daher insbesondere gesundheitsorientierten Bewerberinnen nicht nur die Kongruenz zwischen den eigenen Werthaltungen und denen des Arbeitgebers signalisieren, sondern die konsistente Umsetzung desselben verbessert sowohl den Person-Job-Fit als auch den Person-Organisation-Fit für eine ausgewählte Gruppe von Bewerberinnen und kann sich zudem positiv auf deren subjektives Empfinden der Work-Life-Balance auswirken.

Die empirische und wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Betrieblicher Angebote zur Gesundheitsförderung begann auf internationaler Ebene in den 1960er Jahren. In der englischsprachigen Literatur wurde früher der Begriff der „Health Promoting Programs on worksite“²⁰ verwendet, während in der heutigen Zeit zumeist die Bezeichnung des „Corporate Health Managements“ zunehmend Eingang in die wissenschaftliche Diskussion findet. Eine der ersten kontrollierten Untersuchungen am Beispiel des „Fitness and Lifestyle Projects“, einem kanadischen Pilotprojekt aus dem Jahr 1979, belegt den ökonomischen Mehrwert solcher Programme in Form einer um 22% gesenkten Absentismusrate sowie einer 15% niedrigeren Fluktuation.²¹ Andere Meta-Analysen des

ökonomischen Mehrwerts zeigen eher heterogene und statistisch nicht-signifikante Auswirkungen.²² Aus wirtschaftlicher Perspektive fokussierte sich die wissenschaftliche Forschung auf dem Gebiet des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bisher stark auf dem ökonomischen Mehrwert in Form von Produktivitätssteigerungen, der Senkung krankheits- und abwesenheitsbezogener Arbeitnehmerkosten²³ sowie dem daraus resultierenden direkten, finanziellen Return-on-Invest.²⁴ Andere Studien befassen sich mit den Kriterien der erfolgreichen Umsetzung und Implementierung. So empfiehlt O'Donnell²⁵ die Implementierung finanzieller Anreize in Abhängigkeit der Risikofaktoren wie beispielsweise Übergewicht oder Suchtverhalten. Ryde et al. zeigen unter anderem auf, dass durch die Implementierung von Sportprogrammen während der regulären Arbeitszeit die Teilnehmerzahl gesteigert werden kann.²⁶ Goetzel und Ozminowski²⁷ machen deutlich, dass die Informationsverbreitung eine erfolgsrelevante Herausforderung darstellt, da lediglich 7% der Arbeitnehmer alle Komponenten Betrieblicher Gesundheitsprogramme nutzen. Ob und inwiefern Betriebliche, gesundheitsförderliche Angebote in Form von Sport, Fitness und gesunder Ernährung Auswirkungen auf die Arbeitgeberwahl aus Sicht potenzieller Bewerberinnen und aktueller Arbeitnehmer haben, ist bisher nur rudimentär erforscht.

22 Dishman et. al, 1998, S. 344-361

23 Aldana, 2001

24 Baxter, 2014

25 O'Donnell, 2012, S. 5/ O'Donnell, 2010

26 Ryde et al. 2013

27 Siehe Goetzel, Ozminowski, 2008

19 Vgl. Loehr & Schwartz, 2009, S. 122 f.

20 Wanzel, 2012

21 Shephard et al. 1981

	Hypothese	Empirisches Ergebnis
1	BGM hat einen positiven Effekt auf die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität.	Nicht signifikant, aber positive Tendenz
2	Der Einfluss eines kommunizierten BGM ist bei Frauen stärker ausgeprägt als bei Männern.	Ja, aber nicht signifikant
3	Der Einfluss eines kommunizierten BGM ist bei Jüngeren stärker ausgeprägt als bei Älteren.	Nicht signifikant
4	Der Einfluss eines kommunizierten BGM steigt mit dem Bildungsniveau.	Nicht signifikant
5	Der Einfluss eines kommunizierten BGM ist bei Personen mit überdurchschnittlichem Gesundheitsverhalten stärker ausgeprägt als bei Personen mit unterdurchschnittlichem Gesundheitsverhalten.	Nicht signifikant

Tab. 1: Übersicht der Hypothesen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an App et al., 2012)

3. Die Wirksamkeit eines BGM beim Auswahlprozess des zukünftigen Arbeitgebers – empirische Erkenntnisse

Vor dem Hintergrund der Problemstellung dieser Abhandlung und den bisherigen Erkenntnissen über die Auswirkungen des BGM auf die Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter stellt sich nun die Frage, inwieweit das Vorhandensein eines BGMs tatsächlich eine Rolle für Arbeitnehmer bei der Wahl des Arbeitgebers spielt. Kann also ein gesundheitsorientiertes Arbeitgeberimage einen Attraktivitätsvorteil im „War for Talents“ darstellen?²⁸

Hierzu sollen zunächst Studien ausgewertet werden, die den direkten Zusammenhang zwischen der Existenz eines BGM und der Auswahl des zukünftigen Arbeitgebers untersuchen. Anschließend werden Studien analysiert, aus denen sich implizit die Bedeutung eines BGM für die Auswahl des zukünftigen Arbeitgebers ableiten lässt.

3.1. Zusammenhang zwischen einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement und der Arbeitgeberattraktivität

Die einzige verfügbare Studie, die den direkten Zusammenhang zwischen einem BGM und der Arbeitgeberattraktivität beleuchtet, ist die Studie von App, Büttgen und Pröpster.²⁹ Die Trends des Fachkräftemangels und des wachsenden Gesundheitsmarktes aufgreifend wurde die Untersuchung im Jahr 2011 als Online-Experiment durchgeführt. Aufbauend auf früheren wissenschaftlichen Untersuchungen zum BGM, wie beispielsweise den soziodemografischen Merkmalen von BGM-Nutzern, wurden insgesamt fünf Hypothesen formuliert. Tabelle 1 fasst die Hypothesen sowie die Ergebnisse der Studie zusammen.

Zwischen den Mittelwerten der Experimental- und der Kontrollgruppe besteht kein signifikanter Unterschied ($F = 1,349$; $\text{Sig.} = 0,248$). Bezüglich der Hypothese 1, wonach das BGM einen positiven Einfluss auf die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität hat, ist jedoch eine positive Gesamttendenz festzustellen. Die Nichtsignifikanz der empirischen Ergebnisse könnte möglicherweise auf den geringen Stichprobenumfang zurückgeführt wer-

²⁸ So Badura, 2002, S. 104.

²⁹ Siehe App, Büttgen und Pröpster, 2012.

den.³⁰ Neben dem geringen Stichprobenumfang führen App et al. die mangelnde Betroffenheit der Befragten sowie die Überlagerung des BGM durch andere relevante Aspekte wie u.a. die Vergütung im Rahmen der unidirektionalen Kommunikation in Form des verwendeten Printmediums als mögliche Gründe für die Ergebnisse der Studie an.³¹ Bei Hypothese 2 verfehlen die Ergebnisse nur knapp die Signifikanzgrenze. Dies impliziert, wenn auch empirisch nicht eindeutig belegt, dass ein BGM einen Attraktivitätsfaktor für die weibliche Zielgruppe darstellen könnte, sodass die geschlechtsspezifische Unterscheidung der Arbeitgeberpräferenzen weiter verfolgt werden sollte.

Implizite Deutungen der Bedeutung eines BGMs für die Arbeitgeberwahl lassen jedoch die Untersuchungen von Sackmann und Klaus (2011) sowie Orizon (2013) zu:³²

Sackmann und Klaus befassen sich mit den Erwartungen von Studierenden deutscher Hochschulen in Bezug auf ihren potenziellen Arbeitgeber.³³ Hierbei wurden Studierende (n=355) an deutschen Universitäten befragt, welche Merkmale Ihnen bei ihrem zukünftigen Arbeitgeber wichtig sind. Die empirischen Ergebnisse zeigen auf, dass die Befragten eine Mitverantwortung in Bezug auf ihre Gesundheit bei potenziellen Arbeitgebern sehen. Dies suggeriert zwar, dass ein BGM als positiv wahrgenommen werden könnte, inwiefern dieses betriebliche Angebot jedoch einen Attraktivitätsfaktor gegenüber anderen Aspekten darstellen kann, lässt sich mit dieser Studie nicht eindeutig belegen. Dennoch kann dies als Bedürfnis der Arbeitnehmer gewertet werden, das es zu adressieren lohnt. Eine Möglichkeit dieser Erwartung Rechnung zu tragen, könnte die Einrichtung eines BGM sein,

das einen Beitrag zur Erhaltung und Förderung der Mitarbeitergesundheit leisten kann. Des Weiteren wurden die Studierenden hinsichtlich verschiedener Charakteristika in Bezug auf das Idealbild ihres zukünftigen Arbeitgebers befragt. Deutlich präferiert wurden die Attribute „Sportlich“ und „Fit“ gegenüber „Bequem“ und „Gemütlich“. Dies deutet ebenfalls darauf hin, dass eine gesundheitsorientierte Ausrichtung eines Arbeitgebers als attraktiv wahrgenommen wird und könnte im Sinne der Theorie des Person-Organisation-Fit für die Bedeutung der Wertekongruenz zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber sprechen.

Eine repräsentative Umfrage im Auftrag des Zeitarbeitsunternehmens Orizon eruiert ebenfalls die Attraktivitätsfaktoren bei der Arbeitsplatzwahl.³⁴ Befragt wurden Arbeitnehmer und arbeitssuchende Personen zwischen 18 und 65 Jahren (n=2.072). Neben monetären Aspekten ist insbesondere der hohe Stellenwert der Gesundheitsvorsorge (70,5%) durch Unternehmen eine zentrale Erkenntnis, die mit der in dieser Arbeit dargestellten theoretischen Verknüpfung von Employer Branding und BGM in Einklang steht.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Existenz eines BGMs zumindest ansatzweise die Wahl des Arbeitgebers positiv zu beeinflussen vermag.

3.2 Bedeutung arbeitsorientierter BGM-Maßnahmen für die Arbeitgeberwahl

Im Folgenden sollen Studien vorgestellt werden, die einen Kausalzusammenhang zwischen einzelnen Aspekten eines im Sinne dieser Abhandlung ganzheitlichen BGMs und der Arbeitgeberattraktivität belegen. Ergänzend werden Ziele und Werte im Leben aus Sicht der Befragten als Rahmenbedingungen aufgezeigt. Einen Überblick über die einschlägige Studienlage gibt Tabelle 2.

30 Siehe App, Büttgen und Pröpster, 2012, S. 20.

31 Siehe App, Büttgen und Pröpster, 2012, S. 22.

32 Siehe Sackmann & Klaus, 2011; Orizon, 2013.

33 Vgl. Sackmann & Klaus, 2011, S. 1–10.

34 Siehe Orizon, 2013.

Studie	Untersuchter Aspekt	Empirische Erkenntnis in Bezug auf die Auswirkung auf die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers	Mögliche Interpretation der Ergebnisse: keine pauschale Wirksamkeit, sondern zielgruppenspezifischer Einsatz von BGM in der Kommunikation?
App, Büttgen und Pröpster 2011	Betriebliches Gesundheitsmanagement	nicht signifikant, aber positive Tendenz (insb. bei Frauen)	Ja, weibliche Zielgruppe adressieren unidirektionale Kommunikation wird von den Autoren bemängelt
Klaus und Sackmann (2011)	Gesundheit	nicht eindeutig belegbar, aber Mitverantwortung des Arbeitgebers bei Arbeitnehmergesundheit	keine Beurteilung möglich
Orizon (2013)	Gesundheitsvorsorge	hoher Stellenwert der Gesundheitsvorsorge als Attraktivitätsfaktor (70,5%)	keine Beurteilung möglich
Grobe (2003)	WLB und Arbeitsatmosphäre	WLB (14,5%) und Arbeitsatmosphäre (50,8%) aller Nennungen	keine Beurteilung möglich
Lewandoskwi und Liebig (2004)	Spaß an der Arbeit	bedeutendste Determinante der Arbeitgeberwahl	keine Beurteilung möglich
Hauser, Kirsch und Schulte (2009)	Work-Life-Balance	als wichtigstes Differenzierungskriterium	keine Beurteilung möglich
Becker, Ulrich und Staffel (2012)	Work-Life-Balance	"wichtig" / "eher wichtig" (75%)	keine Beurteilung möglich
Kienbaum (2009)	Work-Life-Balance/ kollegiale Arbeitsatmosphäre, Entwicklungsmöglichkeiten	relevanteste Angebote / Eigenschaften eines attraktiven Arbeitgebers	keine Beurteilung möglich
Ernst & Young (2014)	Work-Life-Balance	Platz 3 (57%)	keine Beurteilung möglich
Domsch und Ladwig (2014)	Work-Life-Balance	Auflösung stringenter Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben der Generation Y erwünscht	Ja, Zielgruppe Generation Y

Tab. 2: Arbeitsorientierte BGM-Maßnahmen und Arbeitgeberwahl - Ein Überblick über die Studienlage (Quelle: Eigene Darstellung)

Studie	Untersuchter Aspekt	Empirische Erkenntnis in Bezug auf die Auswirkung auf die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers	Mögliche Interpretation der Ergebnisse: keine pauschale Wirksamkeit, sondern zielgruppenspezifischer Einsatz von BGM in der Kommunikation?
Universum Graduate Survey (2015)	Work-Life-Balance	als langfristiges Karriereziel identifiziert	keine Beurteilung möglich
Schröder, Förster und Schmicker (2009, 2011, 2014)	Work-Life-Balance	Bedeutung mit Zeitverlauf gestiegen	Ja, Unterstützung für These zu Generation Y
Gansser (2012)	Work-Life-Balance	signifikant negativer Einfluss (-0,15) auf die wahrgenommene Gesamtattraktivität intendiert Kommunikationsproblem	Ja, mögliche Defizite in der Kommunikation und Potenzial für Missverständnisse beachten
Most Wanted 2014	Work-Life-Balance	geringere Bedeutung in konkreten Entscheidungssituationen als in unabhängiger Bewertung	Ja, WLB / BGM als Teil der Arbeitgeberattraktivität; Bedeutung des Zusammenspiels mit anderen Faktoren
Franke (2000)	Work-Life-Balance	Zielgruppenspezifische Bedeutung (Teamplayer)	Ja, Bedeutung abhängig von gesuchtem Profil
Absolventenbarometer (2013)	Work-Life-Balance	Geschlechtsspezifische Bedeutungsunterschiede (w = 50%; m = 22%)	Ja, weibliche Zielgruppe adressieren
Zok et al (2014)	Work-Life-Balance	Geschlechtsspezifische Bedeutungsunterschiede (w = 86,3%; m = 79,3%)	Ja, weibliche Zielgruppe adressieren

Fortsetzung Tab. 2: Arbeitsorientierte BGM-Maßnahmen und Arbeitgeberwahl - Ein Überblick über die Studienlage (Quelle: Eigene Darstellung)

Grobe untersucht die Attraktivität von Unternehmensmarken auf potenzielle Bewerber. Hierzu wurde im Oktober 2002 unter Mitgliedern des Stipendiantennetzwerk e-fellows (n=2.821) eine Online-Befragung durchgeführt.³⁵ Zunächst wur-

³⁵ Siehe Grobe, 2003.

den die Befragten im Rahmen einer offenen Fragestellung ohne gestützte Antwortmöglichkeiten gebeten, die drei wichtigsten Anforderungskriterien an den zukünftigen Arbeitgeber zu nennen. Die empirischen Ergebnisse zeigen auf, dass die WLB mit 14,5% auf Platz fünf von zehn

der Nennungen landet und damit eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für die Arbeitgeberwahl aufweist. Zur WLB zählt für die Befragten die Kinderbetreuung durch das Unternehmen, die Vereinbarung von Familie und Beruf, die Möglichkeit eines Sabbatical bzw. Teilzeitarbeit, die flexible Gestaltung der Arbeitszeit sowie Freizeit-, Kultur- und Sportaktivitäten. Auf Platz eins der offenen Nennungen steht mit 50,8% eine gute Arbeitsatmosphäre.³⁶ Auch dieses Merkmal lässt sich in Zusammenhang mit der Gesundheit und allen voran dem mentalen Wohlbefinden der Mitarbeiter bringen, da diese als Hygienefaktor interpretiert werden kann, dessen Abwesenheit zu Unzufriedenheit und damit Unwohlsein führen kann. In der weiteren Untersuchung wurden die Teilnehmer im Rahmen einer gestützten Befragung gebeten, verschiedene Items nach Wichtigkeit zu beurteilen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Kongruenz zwischen den Werten der Arbeitnehmer und den Werten des Arbeitgebers von großer Bedeutung ist. So wurde dieser Aspekt im Durchschnitt mit 4,9 von 6 bewertet und erreicht damit Platz zehn von 47 in der Befragungsskala. Dies ist konsistent mit der oben skizzierten Bedeutung des Person-Organisation-Fit für die Arbeitgeberwahl. Wie oben gezeigt, kann sich ein solcher Fit auf das Wohlbefinden und die Zufriedenheit auswirken. Das freundliche Arbeitsklima wird auch bei der gestützten Befragung als am wichtigsten gewertet.³⁷

Die Studie von Lewandowski und Liebig eruiert ebenfalls die Attraktivitätsfaktoren der Arbeitgeberwahl.³⁸ Im Fokus der Untersuchung stehen die Bedeutung des Arbeitgeberimages und die Einstellung potenzieller Arbeitnehmer gegenüber dem Image eines Unternehmens als Arbeitgeber. Dabei wurde das Arbeitgeberimage in 40 verschiedene Merkmale

zerlegt und die Bedeutung dieser Image-merkmale im Rahmen einer Faktoranalyse zusammengefasst (Lewandowski & Liebig, 2004, S. 20). Die Größe der Stichprobe im Rahmen dieser Studie wird nicht beschrieben. Die Gewichtung der einzelnen Faktoren zu einem Profilbild eines idealen Arbeitgebers ergibt, dass die WLB auf Platz 23 liegt und demnach eine mittlere Bedeutung für die Auswahl des zukünftigen Arbeitgebers hat. Ein hohes Gehalt rangiert auf Platz 30 und nimmt vergleichsweise eine untergeordnete Rolle ein. Die bedeutendste Determinante der Arbeitgeberwahl ist dieser Studie zufolge „Spaß an der Arbeit“. Dies steht in Einklang mit dem Person-Job-Fit, der oben bereits als Aspekt eines erfüllten Berufslebens dargestellt wurde und zur mentalen Gesundheit bzw. Happiness beiträgt.

Weitere Erkenntnisse hinsichtlich der wesentlichen Determinanten der Arbeitgeberattraktivität bietet die Studie von Hauser, Kirsch und Schulte.³⁹ Im Rahmen dieser explorativen Studie wird untersucht, durch welche Aspekte sich Unternehmen positiv von der Konkurrenz abheben können. Grundlage hierfür bildet die Benchmarkstudie „Deutschlands beste Arbeitgeber 2009“ (n = 78.000) des Great Place To Work Instituts Deutschland. Im Rahmen der Unternehmensbefragung werden eingesetzte Maßnahmen der Personalarbeit dargelegt. Die Forscher zeigen auf, dass sich die Top-Arbeitgeber neben einer angemessenen Gewinnbeteiligung sowie einem adäquaten Gehalt, insbesondere durch einzigartige Sozialleistungen sowie die Förderung der WLB von der Konkurrenz unterscheiden. Darüber hinaus ist insbesondere im Vergleich zum Vorjahr eine positive Entwicklung im Bereich der Fürsorge festzustellen. Unter der Fürsorge werden dabei die Arbeitsumgebung, Gesundheitsförderung, WLB sowie weitere Sozialleistungen

36 Siehe Grobe, 2003, S. 35–41.

37 Siehe Grobe, 2003, S. 38.

38 Vgl. Lewandowski & Liebig, 2004.

39 Siehe Hauser, Kirsch & Schulte, 2009.

verstanden. So stehen das Wohlbefinden der Mitarbeiter und deren Unterstützung im Privatleben im Fokus der Personalarbeit.⁴⁰

Becker, Ulrich und Staffel arbeiten in ihrer Absolventenstudie (n=243) die Bedeutung kulturell-führungsbezogener Aspekte als wichtige Kriterien der Arbeitsplatzwahl. 183 und damit 75% aller Befragten bewerteten die WLB als „wichtig“ bzw. „eher wichtig“.⁴¹

Die Studie der Unternehmensberatung Kienbaum gelangt dabei zu ähnlichen Ergebnissen.⁴² Bei der Befragung zu den wichtigsten Zielen und Werten im Leben zeigt sich, dass die befragten Studierenden (n=353) die Familie und Freunde, den Wunsch der Selbstverwirklichung sowie die Gesundheit als wichtigste Aspekte eines erfüllten Lebens erachten. Zu den relevantesten Eigenschaften bzw. Angeboten eines Arbeitgebers in Bezug auf die Arbeitgeberwahl zählen allem voran die Entwicklungsmöglichkeiten, eine kollegiale Arbeitsatmosphäre sowie die WLB.

Bekräftigt werden diese Erkenntnisse auch durch die Studentenstudie der Unternehmensberatung Ernst & Young.⁴³ Nach Angaben der befragten Studenten (n=4.300) genießen die Themen Familie, Freunde, soziales Umfeld sowie Sport und Freizeit Priorität im Leben. In Bezug auf die Erwartungen an den potenziellen Arbeitgeber zeigt sich, dass den Studenten eine hohe Arbeitsplatzsicherheit (61%), gute Verdienstmöglichkeiten (59%) sowie die Vereinbarung von Familie und Beruf (57%) besonders wichtig sind.

Die Ergebnisse dieser Befragung aufgreifend, untersuchen Domsch und Ladwig (2014) die Herausforderungen an das HRM, die sich aus der Forderung einer WLB der Generation Y ergeben

(n=1.262).⁴⁴ Es wird festgestellt, dass die WLB aus Sicht der Generation Y keine Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben bedeutet, sondern dass diese Themenbereiche eng miteinander verzahnt sind. Dabei geht es primär um ein harmonisches Nebeneinander verschiedener Lebensbereiche. WLB wird zudem immer weniger mit der alleinigen Vereinbarung von Familie und Beruf verbunden, sondern vielmehr als Konstruktion des individuellen „Freizeit- und Soziallebens“ verstanden.⁴⁵ Bezieht man das zunehmende Bedürfnis nach einem gesunden Lebensstil in diese Überlegung mit ein, so kann konstatiert werden, dass die Förderung der WLB auch Maßnahmen zur Realisierung des gesunden Lebensstils der Mitarbeiter enthalten sollte.

Die Ergebnisse des „Universum graduate survey 2015“ (n=34.607) für verschiedene Fachrichtungen bestätigen die Bedeutung der WLB auch als wichtigstes langfristiges Karriereziel. Dabei handelt es sich zwar nicht um eine spezifische Arbeitgeberpräferenz für die Wahl des ersten Arbeitgebers, dennoch stellen langfristige Karriereziele eine Handlungsmaxime zur Erreichung von langfristiger Arbeitszufriedenheit dar. Es wird angenommen, dass Unternehmen, die eine solche ermöglichen, ceteris paribus auch attraktivere Arbeitgeber sind. Auch im Zeitablauf lässt sich die steigende Bedeutung der WLB als Faktor der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von Studierenden darstellen. Schröder, Förster und Schmicker zeigen auf Grundlage der Studien von Schmicker et al., dass die Bedeutung dieses Aspekts gegenüber monetären Gesichtspunkten in den vergangenen Jahren gestiegen ist.⁴⁶

Zusammenfassend zeigen die aufgeführten Studien, dass Gesundheit sowie soziale Beziehungen die wichtigsten

40 Siehe Hauser, Kirsch & Schulte, 2009, S. 25 f.

41 Siehe Becker, Ulrich & Staffel, 2012.

42 Siehe Kienbaum, 2009/2010, S. 7–10.

43 Vgl. Ernst & Young, 2014.

44 Siehe Domsch & Ladwig, 2014.

45 Siehe Domsch & Ladwig, 2014, S. 12.

46 Siehe Schröder, Förster & Schmicker, 2014, S. 21, sowie Schmicker et al., 2009; 2011.

Werte im Leben der Befragten darstellen und die WLB einen wichtigen Attraktivitätsfaktor darstellt. Doch sollten auch Studienergebnisse diskutiert werden, die einem solchen Zusammenhang widersprechen. Die Studie von Gansser belegt einen signifikant negativen Einfluss der WLB mit $-0,15$ auf die wahrgenommene Gesamtattraktivität des Unternehmens ($n=364$).⁴⁷ Der Autor folgert daraus, dass Bewerber bei einer zu stark ausgeprägten WLB den Eindruck gewinnen könnten, dass sich Mitarbeiter in ihrer Freizeit von der Arbeit erholen müssten.⁴⁸ Wie in dieser Arbeit quantitativ dargelegt, steigt die Zahl arbeitsbedingter Erkrankungen zunehmend, sodass sich hieraus allgemein die Handlungsempfehlung der Gesundheitsprävention ableiten lässt. Mitarbeiter sollten daher in ihrer Freizeit einen Ausgleich zu ihrer beruflichen Tätigkeit finden, was nicht zwangsläufig bedeuten muss, dass die Tätigkeit als unangenehm empfunden wird.

Domsch und Ladwig (2014) zeigen auf, dass die jüngere Generation verschiedene Lebensbereiche als eng verzahnt sieht und keine strikte Trennung bevorzugt. Ein negativer Zusammenhang zwischen WLB und Arbeitgeberattraktivität könnte daher unter Umständen auch auf eine missverständliche Kommunikation zurückgeführt werden. Dies unterstreicht die Relevanz einer zielorientierten Kommunikation über eine Arbeitgebermarke. Anstelle der Kommunikation einzelner, unverbundener Maßnahmen, sollte das BGM ganzheitlich betrachtet und in die Arbeitgebermarkenidentität integriert werden. Die Erkenntnis von Gansser (2012) sollte daher für die Gestaltung der Arbeitgebermarkenidentität als Ansatz zur mittelbaren Steuerung des Fremdbildes herangezogen werden, um eine missverständliche Deutung kommunizierter Aspekte zu vermeiden.

47 Siehe Gansser, 2012, S. 15.

48 Vgl. Gansser, 2012, S. 16.

Die Studie „Most Wanted 2014“ der Unternehmensberatung McKinsey ist ebenfalls differenziert zu betrachten ($n=6.059$).⁴⁹ Der Studie zufolge wird die WLB bei allgemeinen Befragungen für sehr wichtig erachtet, spielt jedoch in konkreten Entscheidungssituationen eine nur untergeordnete Rolle. Wie oben dargelegt setzen sich menschliche Motive und Bedürfnisse aus zahlreichen Faktoren zusammen. Daher gilt es stets die Rahmenbedingung der Entscheidungssituation zu beleuchten. In dieser Studie ist ein Vergleich der Rahmenbedingungen mangels Informationen nicht möglich. Die Ergebnisse der Studie lassen auch eine positive Interpretation zu. Eine angemessene WLB kann eine inadäquate Bezahlung zwar nicht aufwiegen, doch kann sie bei sonst vergleichbaren Bedingungen die Auswahl erheblich beeinflussen, da sie allgemein als sehr wichtig angesehen wird. In Bezug auf die Präferenzwirksamkeit der Maßnahmen gilt es, die Bedeutung einer zielgruppenspezifischen Ausrichtung eines marktorientierten Personalmanagements zu betonen.

Die Studie von Franke untersucht u. a. relevante Aspekte der Arbeitgeberwahl ($n=800$). Studenten der Betriebswirtschaftslehre wurden zunächst in Abhängigkeit von Persönlichkeitsmerkmalen in sechs Clustern unterschiedlicher Studententypen zusammengefasst.⁵⁰ Bedeutsame Kriterien der Gruppierung waren der Leistungswille und der angenommene Leistungsbeitrag der Studenten sowie die sich daraus ergebende Attraktivität bestimmter Studentengruppen für den Arbeitsmarkt. Der Autor resümiert, dass insbesondere die Typen des „Managers“ und des „Teamplayers“ attraktiv für einen potenziellen Arbeitgeber sind und beschränkt seine Untersuchung daher im Wesentlichen auf diese beiden Gruppen. Den Ausführungen von Franke zufolge unterscheiden sich die Studentengruppen

49 Siehe McKinsey, 2014.

50 Vgl. Franke, 2000.

neben ihrer Attraktivität für potenzielle Arbeitgeber auch hinsichtlich der Faktoren, die sie bei der Arbeitgeberwahl als bedeutsam einstufen. Während für den Typus des „Managers“ vor allem extrinsische Anreize das Vorstellungsbild vom idealen Arbeitgeber prägen, sind es beim Typus des „Teamplayers“ in erster Linie postmaterialistische Motive wie die Selbstverwirklichung sowie das kooperative Arbeitsklima. Aus diesen Ergebnissen folgert der Autor, dass es für ein zielgruppenspezifisches Personalmarketing sowohl das Arbeitsumfeld als auch die Kommunikation unterschiedlich zu gestalten gilt.⁵¹ Für die Gruppe der „Teamplayer“, die eher weiche Anreize wie das Betriebsklima als bedeutend einschätzt, könnten ein BGM sowie die WLB Attraktivitätsfaktoren darstellen.

Zielgruppen können auch anhand des Geschlechts unterschieden werden. Neben der Studie von App et al. (2012) zeigt auch die Studie Absolventenbarometer 2013 der Trendence Institut GmbH (n=37.000) einen relevanten geschlechterspezifischen Unterschied im Hinblick auf die Bedeutung einzelner Arbeitsplatzaspekte auf.⁵² 50% der Frauen stufen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als sehr wichtig ein, wohingegen nur 22% der männlichen Befragten diesem Aspekt eine sehr große Bedeutung beimessen. Eine ähnliche Tendenz, jedoch mit geringerer Ausprägung des geschlechtsspezifischen Unterschiedes finden sich in der Studie von Zok et al.⁵³ Als empirische Basis dient eine bundesweit durchgeführte repräsentative Telefonumfrage, die im Januar/Februar 2014 unter Erwerbstätigen (n=2.011) im Alter zwischen 15 und 65 Jahren durchgeführt wurde. Frauen der Generation Y legen mit 86,3% einen (sehr) großen Wert auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, wohingegen

nur 79,3% der männlichen Befragten diesem Aspekt eine ähnlich große Bedeutung beimessen.

Zusammenfassend lässt sich wohl festhalten, dass eine ausgeglichene WLB und gesundheitsorientierte Aspekte eine nicht zu vernachlässigende Rolle bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers spielen. Beide Faktoren können durch ein BGM maßgeblich beeinflusst werden.

3.3 Ernährung und Sport im Arbeitskontext

Während oben aufgezeigt wurde, dass Gesundheit sowie eine WLB als zentrale Werte in Bezug auf die Lebens- und Karriereziele der Befragten angesehen werden und insbesondere die WLB ein relevantes Kriterium der Arbeitgeberwahl darstellt, sollen abschließend kurz Herausforderungen in Bezug auf die Vereinbarung eines gesunden Lebensstils mit der beruflichen Tätigkeit aufgezeigt werden.

Die Studie „Iss was, Deutschland“ der Techniker Krankenkasse aus dem Jahr 2013 untersucht das Essverhalten der deutschen Bevölkerung (n=1.000).⁵⁴ Interessante Erkenntnisse liefert die Studie in Bezug auf die Ernährung in der Arbeit. Rund ein Drittel der Befragten findet in der Arbeit schwierige Bedingungen für eine gesunde Ernährung vor. 39% sind der Ansicht, dass das Essensangebot in der Kantine und der näheren Umgebung des Unternehmens eine gesunde Ernährung erschwert. 24% der Frauen und 36% der Männer kommen regelmäßig nicht dazu, sich in der Arbeit gesund zu ernähren.⁵⁵ Neben der Ernährung untersucht die Studie auch das Sportverhalten der Befragten. Eine zentrale Erkenntnis dieser Studie zeigt, dass je höher der Bildungsgrad ist, desto öfter in der Woche Sport betrieben wird. Dies legt nahe, dass die

51 Siehe Franke, 2000, S. 23.

52 Vgl. App et al., 2012; Trendence Graduate Barometer, 2013.

53 Siehe Zok et al., 2014, S. 51 ff.

54 Siehe TK, 2013b.

55 Siehe TK, 2013b, S. 20 f.

Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte größeren Wert auf Sport legt. Dies ist konsistent mit dem empirisch nachgewiesenen Sozialgradient der Gesundheit. Demzufolge sinkt die Erkrankungswahrscheinlichkeit mit steigender sozialer Schicht, die wiederum aus den Dimensionen Bildung, Berufsstatus und Einkommen besteht.⁵⁶ Es wird auch der Frage nachgegangen, welche Gründe regelmäßiges Sporttreiben verhindern. So zeigt sich, dass 33% der Befragten – Mehrfachnennungen waren an dieser Stelle möglich – keine Zeit für Sport haben bzw. beruflich zu stark eingespannt sind. Auch die Studie „Beweg Dich, Deutschland“ der TK bestätigt, dass der Zeitmangel von 46% der Befragten den zweithäufigsten Hinderungsgrund für mangelnde Bewegung darstellt.⁵⁷

Mit einem BGM könnte damit die Auswahl des zukünftigen Arbeitgebers wie folgt beeinflusst werden: Was die Ernährung angeht, könnten Unternehmen das Bedürfnis ihrer Mitarbeiter nach einem gesunden Lebensstil durch sowohl verhältnisbezogene als auch verhaltensbezogene Maßnahmen adressieren und damit einen Attraktivitätsfaktor aufbauen. Verhältnisbezogene Maßnahmen in dem Kontext könnten gesundes Kantinenessen oder Kooperationen mit gesundheitsorientierten Catering-Unternehmen sein. Verhaltensbezogene Maßnahmen im Ernährungsbereich zielen darauf ab, den Mitarbeitern Wissen und Kompetenzen in Bezug auf eine gesunde und ausgewogene Ernährung zu vermitteln.

Darüber hinaus könnten zum Ausgleich zur oftmals sitzenden Tätigkeit im Beruf im Rahmen eines BGM Strukturen geschaffen werden, die eine sportliche Betätigung in den Berufsalltag integrieren. Hierzu zählen insbesondere flexible Arbeitszeiten sowie Betriebssportangebote mit entsprechenden Räumlichkeiten oder etwa

Kooperationen mit Sportvereinen, Fitness- oder Yoga-Studios.

3.4 Ergebnis der empirischen Untersuchungen

Die Auswertung der empirischen Untersuchungen zeigt, dass sowohl gesundheitliche Aspekte als auch eine ausgeglichene WLB eine nicht zu vernachlässigende Rolle bei der Wahl des künftigen Arbeitgebers spielen. Sicherlich darf man die Studienlage nicht so interpretieren, dass Bewerber alle anderen Anforderungen an einen Arbeitgeber wie Gehalt, Attraktivität der Aufgabenstellung etc. bei der Auswahl des zukünftigen Arbeitgebers hintenanstellen, um denjenigen Arbeitgeber auszuwählen, der hinsichtlich der Ausgestaltung des BGM den besten Eindruck hinterlässt. Jedoch ist wohl davon auszugehen, dass die Existenz eines BGM bei Arbeitgebern, die sich hinsichtlich der anderen Auswahlkriterien kaum mehr unterscheiden, durchaus die Entscheidung des Bewerbers beeinflussen kann. Davon ist insbesondere bei einem zunehmenden Wettbewerb um Arbeitskräfte auszugehen, der dazu führen dürfte, dass sich die dabei eingesetzten Aktionsparameter sukzessive angleichen.

Wie in Punkt 2 geschildert, bezieht sich die ökonomische, wissenschaftliche Forschung auf dem Gebiet des Betrieblichen Gesundheitsmanagements primär auf Aspekte wie Produktivitätssteigerung, Senkung des Absentismus sowie direkte monetäre Effekte wie den Return-on-Invest. Dieses Defizit aufgreifend können die in Punkt 3.1 bis 3.2. zusammengestellten Forschungsergebnisse aus einer markenpolitischen Perspektive betrachtet werden. So können die empirischen Ergebnisse als Forderung einer zielgruppenspezifischen Gestaltung der Kommunikation der Arbeitgebermarke interpretiert werden. Demzufolge hat ein BGM respektive einzelne Angebote aus den Bereichen Sport, Fitness und gesunde Ernährung nicht per se eine positive Wir-

⁵⁶ Vgl. Bauer & Jenny, 2007, S. 233.

⁵⁷ Siehe TK, 2013a, S. 12.

kung auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität in der Gesamtheit aller Bewerber, sondern sind die einzelnen Angebote zielgruppenspezifisch zu kommunizieren und differenziert zu nutzen. So kann BGM mit all seinen Facetten als ein Faktor der Arbeitgebermarke verstanden werden und zielgruppenspezifisch in Abhängigkeit von Profil, Geschlecht und Kohorte eingesetzt werden.

Diese Erkenntnis weist einer zielgruppenspezifischen Kommunikation gesundheitsbezogener Aspekte der Arbeitgebermarke eine erhebliche Bedeutung zu. Das moderne BGM kann als Teil der Employer Brand angesehen werden und trägt zur Beantwortung der Frage nach der Employer Value Proposition bei⁵⁸. Hierbei erfolgt die inhaltliche Positionierung der Arbeitgebermarke, die an den Präferenzen der Zielgruppe ansetzen sollte. In dieser Arbeit wird die Auffassung vertreten, dass die inhaltliche Positionierung durch ein BGM aufgrund der steigenden Nachfrage sowohl im ersten als auch im zweiten Gesundheitsmarkt zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität beitragen kann. Es gilt zu betonen, dass sowohl die Präferenzen als auch die Zielgruppe an sich heterogen sind und das Maß der Auswirkung auf die Arbeitgeberwahl demnach von der Branche als auch dem Unternehmen abhängen. Ferner spielt neben den Präferenzen und Eigenschaften der Zielgruppe die Gestaltung der Kommunikation in Bezug auf ein Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie einzelne Angebote aus den Bereichen Sport, Fitness und gesunde Ernährung eine wesentliche Rolle. So gilt es durch eine zielgruppenspezifische und ausdifferenzierte Kommunikation unterschiedliche Motive wie z.B. die Gesunderhaltung, gesteigertes Körperbewusstsein, die Freude an Bewegung und Gemeinschaft sowie die Wertkongruenz zu adressieren.

⁵⁸ Trost, 2013, S. 16.

Für die weitere Forschung könnte das BGM stärker aus markenpolitischer Perspektive und die Kommunikation als vermittelnde Variable untersucht werden.

4. Zusammenfassung und Fazit

Gesellschaftliche Entwicklungen wie der demografische Wandel und die sich daraus ergebenden Folgen wie der Fachkräftemangel sowie die älter werdenden Belegschaften stellen das moderne Personalmanagement vor weitreichende Herausforderungen. Insbesondere die Frage nach Methoden zur Personalrekrutierung und langfristigen Bindung sind angesichts des demografischen Wandels von großer Bedeutung. Gleichzeitig ist ein weiterer Trend in der Gesellschaft erkennbar: Der wachsende Gesundheitsmarkt. Dabei sind zwei gegenläufige Entwicklungen zu beobachten. Auf der einen Seite belegen Studien zum Gesundheitszustand sowie dem Ernährungs- und Sportverhalten der deutschen Bevölkerung, dass Teile der Bevölkerung mit Übergewicht und anderen Erkrankungen zu kämpfen haben. Auf der anderen Seite durchdringt ein zunehmendes Gesundheitsbewusstsein, das sich in einer steigenden Nachfrage auf dem zweiten Gesundheitsmarkt äußert, weite Teile der Gesellschaft. Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass ein BGM ein attraktivitätssteigerndes Merkmal aus Bewerbersicht darstellen kann. Anhand der Zusammenfassung vorliegender empirischer Studien, die mit dem behandelten Thema in Zusammenhang stehen, konnten mehrere Aspekte aufgezeigt werden, die für die Implementierung eines ganzheitlichen BGM zum Zweck der Attraktivitätssteigerung sprechen. Die Studienergebnisse lassen die Interpretation zu, dass BGM einen leichten positiven, jedoch geschlechtsspezifischen und nicht signifikanten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität hat und zum Teil als Anforderung an einen attraktiven Arbeitgeber anzusehen ist. Ferner wurde

die Relevanz postmaterialistischer Motive der heutigen Gesellschaft anhand zahlreicher Studienergebnisse unterstrichen. Insbesondere die WLB stellt als Aspekt eines ganzheitlichen BGM einen bedeutenden Ansatzpunkt zur Erzeugung von Arbeitgeberpräferenzen dar. Dafür gilt es die Vielschichtigkeit der WLB zu verstehen, diese in Form eines ganzheitlichen BGM in die Arbeitgebermarkenidentität zu integrieren und präzise nach außen zu kommunizieren. Die empirischen Erkenntnisse zu den Herausforderungen in Bezug auf die Vereinbarkeit eines gesundheitsbewussten Lebensstils mit dem Berufsleben machen deutlich, dass betriebliche Unterstützungsangebote zur gesundheitsbewussten Ernährung sowie Sportmöglichkeiten einen relevanten Ansatzpunkt bieten. Insbesondere gilt es die markenpolitische Perspektive sowie eine zielgruppenspezifische Kommunikation als Erfolgsfaktoren hervorzuheben und in der weiteren Forschung zu untersuchen.

Literaturverzeichnis

- Aldana, Steven G. (2001). Financial Impact of Health Promotion Programs: A Comprehensive Review of the Literature. *American Journal of Health Promotion*, 15(5), 296-320.
- App, S., Büttgen, M. & Pröpster, S. (2012). Erhöht ein Betriebliches Gesundheitsmanagement die Arbeitgeberattraktivität? *PERSONAL Quarterly*, 03, 16-22.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Babiyak, M., Blumenthal, J. A., Herman, S., Khatri, P., Doraiswamy, M., Moore, K., Craighead, W.E., Baldewicz, T.T., Krishnan, K. R. (2000). Exercise treatment for major depression: maintenance of therapeutic benefit at 10 months. *Psychosom Med*, 62(5), 633-638.

Zu den Autoren:



Prof. Dr. Frank Daumann

Lehrstuhl für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie
Seidelstr. 20
07749 Jena

Mail: frank.daumann@uni-jena.de

Frank Daumann ist Professor für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und wissenschaftlicher Leiter des MBA-Studiengangs Sportmanagement. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Sportökonomie und die Gesundheitsökonomie. Im Bereich der Sportökonomie setzt sich Frank Daumann insbesondere mit der Analyse einzelner Sportmärkte, Fragen des Dopings, dem Qualitätsmanagement in Sportorganisationen sowie der Vermarktung des Sports auseinander.



Dustin Schulz

eGym GmbH
Nymphenburgerstr. 12
80335 München

Mail: dastin.schulz@egym.de

Dustin Schulz ist als operativer Teamleiter bei der eGym GmbH in München für den Vertrieb digitaler Produkte für den Fitnessmarkt in der DACH-Region verantwortlich. Nach einem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität in München, absolvierte er den Studiengang zum „Master of Business Administration in Sportmanagement“ der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Seit 2016 ist er zudem als Dozent im Studiengang Sportmanagement an der Hochschule Fresenius am Standort München tätig.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

Badura, B. (2002). Betriebliches Gesundheitsmanagement — ein neues Forschungs- und Praxisfeld für Gesundheitswissenschaftler. *Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften = Journal of public health*, 10(2), 100-118.

- Bauer, G. & Jenny, G. (2007). Gesundheit in Wirtschaft und Gesellschaft. In Moser, K. (2007) (Ed.). *Wirtschaftspsychologie*: Berlin & Heidelberg: Springer.
- Baxter, Siyan, Sanderson, Kristy, Venn, Alison J., Blizzard, C. Leigh, & Palmer, Andrew J. (2014). The Relationship Between Return on Investment and Quality of Study Methodology in Workplace Health Promotion Programs. *American Journal of Health Promotion*, 28(6), 347-363.
- Becker, W., Ulrich, P., & Staffel, M. (2012). Erwartungen von Absolventen an zukünftige Arbeitgeber. *PERSONALquarterly*, (1), 40-45.
- Bundesagentur für Arbeit (2011). *Perspektive 2025 – Fachkräfte für Deutschland*. Zugriff am 09.06.2015. verfügbar unter: <https://www.bestellservice.de/bestellservice/themen/unternehmen/arbeitsmarkt/perspektive-2025-fachkraefte-fuer-deutschland-100848/>
- Cox, M., Shephard, Roy J., & Corey, P. (1981). Influence of an employee fitness programme upon fitness, productivity and absenteeism. *Ergonomics*, 24(10), 795-806.
- Dishman, Rod K., Oldenburg, Brian, O'Neal, Heather, & Shephard, Roy J. Worksite physical activity interventions. *American Journal of Preventive Medicine*, 15(4), 344-361.
- Domsch, M. E., & Ladwig, D. H. (2014). Erwartungen der Generation Y. *PERSONALquarterly*, (01), 10-14.
- Ernst & Young (2014). *Studentenstudie 2014*. Zugriff am 15.08.2015. Verfügbar unter: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Acht_von_zehn_Studenten_sind_zufrieden/\\$FILE/EY-studentenstudie-2014-werte-ziele-perspektiven-pr%C3%A4sentation.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Acht_von_zehn_Studenten_sind_zufrieden/$FILE/EY-studentenstudie-2014-werte-ziele-perspektiven-pr%C3%A4sentation.pdf)
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and Family Satisfaction and Conflict: A Meta-Analysis of Cross-Domain Relations. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57-80.
- Franke, N. (2000). Personalmarketing gegenüber betriebswirtschaftlichem Führungsnachwuchs: Zur Positionierung von Unternehmen in studentischen Zielgruppen. *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, (1), 75-92.
- Gansser, O. (2012). *Messung der Arbeitgeberattraktivität: Eine empirische Studie*. Zugriff am 03.09.2015. Verfügbar unter: <https://www.fom.de/2014/februar/work-life-balance-wirkt-sich-negativ-auf-arbeitgeberattraktivitaet-aus.html>
- Goetzel, R. Z. & Ozminkowski, R. J. (2008). The Health and Cost Benefits of Work Site Health-Promotion Programs. *Annual Review of Public Health*, 29(1), 303-323.
- Grobe, E. (2003). *Corporate attractiveness: eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus der Sicht von High Potentials*. Graduate School of Management.
- Grünheid, E. & Fiedler, C. Statistisches Bundesamt (2013). *Bevölkerungsentwicklung - Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel*. Zugriff am 05.06.2015. Verfügbar unter: http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Broschueren/bevoelkerung_2013.pdf?__blob=publicationFile&v=12
- Hauser, F., Kirsch, J. & Schulte, K. (2009). Was macht Unternehmen zu guten Arbeitgebern? *Wirtschaftspsychologie*, (3), 17-30.
- Huber, S. (2010). Betriebliches Gesundheitsmanagement und Personalmanagement. In A. Esslinger, M. Emmert & O. Schöffski (Eds.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement* (pp. 67-87). Wiesbaden: Gabler.
- Kienbaum (2010). *Absolventenstudie*

- 2009/2010. Zugriff am 01.08.2015. Verfügbar unter: http://www.lebensmittelzeitung.net/studien/pdfs/139_.pdf
- Klaffke, M. & Parment, A. (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In M. Klaffke (Ed.), *Personalmanagement von Millennials* (pp. 3-21). Wiesbaden: Gabler.
- Lewandowski, A. & Liebig, C. (2004). Determinanten der Arbeitgeberwahl und Relevanz des Personalimages für die Bewerbungsabsicht. Fallstudie am Beispiel der Deutschen Bundesbank. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 19(1), 15-28.
- Loehr, J. & Schwartz, T. (2001). The Making of a Corporate Athlete. *Harvard Business Review*, 79(1), 120-128.
- McKinsey & Company (2014). *Ergebnisbericht Most Wanted – die Arbeitgeberstudie 2014*. Zugriff am 10.08.2015. Verfügbar unter: http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/2014_most_wanted_ergebnisbericht.pdf
- Müller, H. (2000). Planet der Alten. *manager magazin* (12).
- Nefiodow, L. A. (2006). *Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information; die langen Wellen der Konjunktur und ihre Basisinnovationen*. Rhein-Sieg-Verlag.
- O'Donnell, M. P. (2012). Financial Incentives for Workplace Health Promotion: What Is Equitable, What Is Sustainable, and What Drives Healthy Behaviors? *American Journal of Health Promotion*, 26(5).
- O'Donnell, M. P. (2010). Making the Impossible Possible: Engaging the Entire Population in Comprehensive Workplace Health Promotion Programs at No Net Cost to Employers or Employees. *American Journal of Health Promotion*, 24(6).
- Orizon (2013). *Geld alleine macht nicht glücklich*. Zugriff am 06.08.2015. Verfügbar unter: https://www.orizon.de/fileadmin/user_upload/Presselounge_Texte_PDF/2013-11-14_Attraktiver_Arbeitgeber_Zeitarbeit.pdf; zitiert nach FAZ verfügbar unter: <http://www.faz.net/aktuell/berufchance/arbeitswelt/arbeitgeber-attraktivitaet-arbeitnehmer-schaetzen-soziales-engagement-12271999/anforderungen-an-den-job-und-12272028.html>
- Ryde, G. C., Gilson, N. D., Burton, N. W., & Brown, W. J. (2013). Recruitment Rates in Workplace Physical Activity Interventions: Characteristics for Success. *American Journal of Health Promotion*, 27(5), e101-e112.
- Sackmann, Sonja A. & Klaus, Nicola B. (2011). *Erwartungen an künftige Arbeitgeber und Vorgesetzte*. Paper presented at the Münchner LeadershipDialog: Zukunft der Führung – in die Zukunft führen. Neubiberg, Germany. Zugriff am 01.08.2015. Verfügbar unter: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nJ7Ei6otsTMJ:www.unibw.de/wow1_2/forschung/projekte/ergebnisse_erwartstud/at_download/download1+&cd=2&hl=de&ct=clnk&gl=de
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A Longitudinal Investigation of the Relationships between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395-426.
- Schmicker, S., Genge, F. & Lüder, K. (2009). *Arbeitgeber-Attraktivität aus Sicht von Studierenden*. Magdeburg: Ruge Kommunikationsmarketing.
- Schmicker, S., Kramer, C. & Wassmann, S. (2011). *Arbeitgeber-Attraktivität aus Sicht von Studierenden*. Magdeburg: Universitätsverlag.
- Schröder, S., Förster, M., & Schmicker, S.

- (2014). Anforderungen an eine individuelle berufs- und lebensbiografische Arbeitsgestaltung. *PERSONALquarterly*, (01), 20-24.
- Schuler, H. (2000). *Psychologische Personalauswahl - Einführung in die Berufseignungsdiagnostik* (3., unveränd. Aufl. ed.). Göttingen [u.a.]: Verl. für Angewandte Psychologie.
- Sigrist, S. (2006). *Health Horizons – Guide zu den neuen Gesundheitsmärkten*. Zugriff am 09.08.2015. Verfügbar unter: http://www.gdi.ch/Media/Product/Download/Health_Horizons_2006_D.pdf
- Spieß, E. & von Rosenstiel, L. (2010). *Organisationspsychologie: Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder*. De Gruyter.
- Stritzke, C. (2010). *Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding: Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Tajfel, H. (2010). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Techniker Krankenkasse. (2013a). Zugriff am 02.08.2015. Verfügbar unter: http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/568892/Datei/113810/TK_Studienband_zur_Bewegungsumfrage.pdf
- Techniker Krankenkasse. (2013b). Zugriff am 02.08.2015. Verfügbar unter: https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/498464/Datei/64173/TK_Studienband_zur_Ernaehrungsumfrage.pdf
- Trendence Institut GmbH. (2013). *Trendence Graduate Barometer 2013*, zitiert nach Haufe. Zugriff am 28.08.2015. Verfügbar unter: http://www.haufe.de/personal/hr-management/trendence-graduate-barometer-2013_80_183960.html
- Trost, A. (2013). *Employer branding - Arbeitgeber positionieren und präsentieren* (2., neu bearb. u. erw. Aufl. ed.). Köln: Luchterhand.
- Wanzel, Robert S. (2012). Decades of Worksite Fitness Programmes. *Sports Medicine*, 17(5), 324-337.
- Wehrlin, U. (2012). *Strategisches Personalmanagement - Personalressourcen und Wettbewerbsfähigkeit für die Zukunft sichern- Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen*. München: AVM.
- Weller, I. & Gerhart, B. (2012). Handbook of Research on Comparative Human Resource Management. In C. Brewster & W. Mayrhofer (Eds.), *Elgar original reference*. Edward Elgar.
- Zok, K., Pigorsch, M. & Weirauch, H. (2014). Babyboomer und Generation Y als Beschäftigte: Was eint, was trennt? In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Eds.), *Fehlzeiten-Report 2014* (Vol. 2014, pp. 47-59). Berlin & Heidelberg: Springer.