



Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz

Zusatzmaterial online

Zusätzliche Informationen sind in der Online-Version dieses Artikels (<https://doi.org/10.1007/s11553-026-01309-9>) enthalten.

Hinführung zum Thema

Der Erhalt der Mitarbeitergesundheit und die Erfüllung von Nachhaltigkeitsstandards zählen zu den zentralen Zukunftsaufgaben von Unternehmen. Obwohl beide Themen eng miteinander verknüpft sind, werden sie in der Praxis meist getrennt behandelt („Silo-Denken“). Ein gezieltes Andocken der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) an Nachhaltigkeitsthemen und die bewusste Nutzung von Synergien könnte diesem Problem entgegenwirken. Dafür sind wissenschaftlich fundierte und gleichzeitig praxisnahe Ansätze erforderlich, die eine langfristige, systematische Verbindung ermöglichen.

Hintergrund und Fragestellung

Globale Herausforderungen wie der Klimawandel und die Überschreitung weiterer planetarer Grenzen sowie zunehmende soziale Ungleichheiten stellen gesundheitliche Risiken für die Gesellschaft dar [1, 12]. Ersteren erklärte die Lancet UCL Commission bereits im Jahr 2009 als größte Gesundheitsgefahr des 21. Jahrhunderts [7]. Einen konzeptionellen Bezugsrahmen zur Verdeutlichung der Wechselwirkung zwischen der Gesundheit von Menschen und der Stabilität ökologischer Systeme bietet der Planetary-Health-Ansatz. Dieser geht davon aus, dass nur wenn die Erde ge-

sund ist, auch die Menschheit gesund sein kann [18, 21].

Die Auswirkungen klimabedingter Belastungen wie Hitzewellen, Extremwetterereignisse oder Luftverschmutzung sind auch in der Arbeitswelt immer mehr spürbar und wirken sich unmittelbar auf die physische und psychische Gesundheit sowie in weiterer Folge die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden aus [5]. Gleichzeitig steigen angesichts notwendiger Maßnahmen zur Eindämmung des Klimawandels die Anforderungen an Unternehmen, das Thema Nachhaltigkeit ganzheitlich, umfassend und strategisch in ihren Strukturen und Prozessen zu verankern. Politische und rechtliche Vorgaben – etwa die Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen, die EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) sowie die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) – fordern eine systematische Berücksichtigung ökologischer, aber auch sozialer Aspekte und damit auch gesundheitsrelevanter Themen bei unternehmerischen Entscheidungen [3, 8, 16].

Vor diesem Hintergrund stehen Betriebe zunehmend vor der Aufgabe, einerseits die Gesundheit der Beschäftigten trotz sich verändernder Umweltbedingungen zu schützen und zu stärken, andererseits nachhaltige Arbeitswelten zu schaffen [1, 5, 22]. Um dem zu begegnen, sind zwei komplementäre Handlungsrichtungen erforderlich: Adaption, d. h. einerseits Anpassung an den Klimawandel und andererseits Mitigation, d. h. Vermeidung bzw. Reduktion negativer Umweltwirkungen im Sinne von Klima- und Umweltschutz [12]. Diese Hand-

lungsansätze gewinnen auch im betrieblichen Kontext zunehmend an Bedeutung, sowohl aus Sicht des Nachhaltigkeitsmanagements als auch aus Sicht der BGF [6].

Eine von den Autor*innen durchgeführte Analyse diverser Projektberichte aus der BGF im deutschsprachigen Raum (s. Studiendesign und Forschungsmethoden) zeigt, dass es bisher nur wenige gesammelte Vorteile für die Verknüpfung von BGF und (ökologischer) Nachhaltigkeit gibt und eine erste Verknüpfung von Gesundheits- und (ökologischen) Nachhaltigkeitsthemen bislang v. a. in Form von Einzelinitiativen oder Projekten stattfand. Eine strukturelle und strategische Verbindung der beiden Themen fehlt jedoch weitgehend. Außerdem gibt es kaum systematische Kriterien für gesunde und gleichzeitig nachhaltige Arbeitsplätze, an denen sich Betriebe orientieren können. Zudem ist es für Betriebe herausfordernd, zu erkennen, welche Schritte sich bei der Verbindung der beiden Themen als geeignet erweisen.

Dieser Beitrag zielt darauf ab, wissenschaftlich fundierte und gleichzeitig praxisnahe Ansätze zur Verknüpfung von BGF und ökologischer Nachhaltigkeit aufzuzeigen und zu diskutieren. Dabei werden Argumente für die Verbindung der beiden Bereiche gesammelt, Qualitätskriterien für gesunde und gleichzeitig nachhaltige Arbeitsplätze vorgestellt und Anregungen für die schrittweise und langfristige Verknüpfung der beiden Themen in der Unternehmenspraxis gegeben. Es sollen zentrale Chancen und Herausforderungen dieser Verbindung sowie Ansätze zur Schaffung und Weiterentwicklung gesundheitsförderlicher

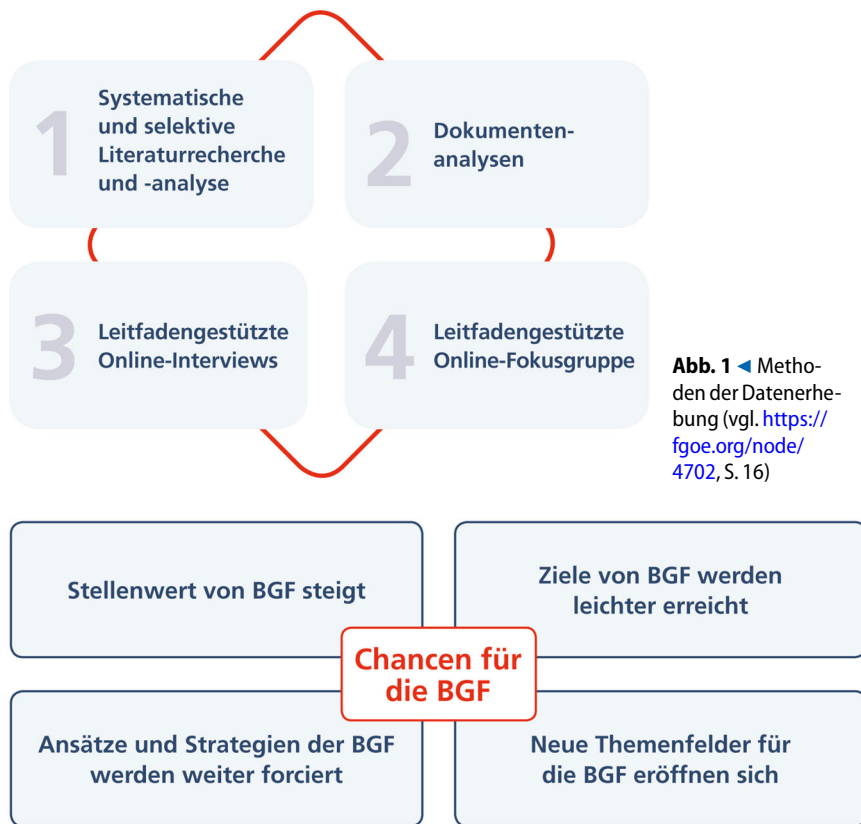


Abb. 1 ◀ Methoden der Datenerhebung (vgl. <https://fgoe.org/node/4702>, S. 16)

Abb. 2 ▲ Chancenfelder für die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) (vgl. <https://fgoe.org/node/4702>, S. 33)

und zugleich nachhaltiger Arbeitswelten aufgezeigt werden.

An dieser Stelle wird festgehalten, dass das Autorenteam BGF stets als Teil eines umfassenden Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) [2] versteht und den Begriff der Nachhaltigkeit im Sinne der ESG-Kriterien [8] ganzheitlich betrachtet, also ökologisch, sozial und unternehmerisch. Um die theoretischen Zusammenhänge durch praxisnahe und anschauliche Beispiele zu verdeutlichen, wird im Beitrag selbst der Fokus auf die ökologische Komponente von Nachhaltigkeit gelegt.

Studiendesign und Untersuchungsmethoden

Zur Erreichung der Forschungsziele kam ein qualitativ-exploratives Forschungsdesign [10] zum Einsatz, welches sich aus 4 sich komplementär ergänzenden Methoden zusammensetzt (Abb. 1).

Eine selektive und systematisch erweiterte Recherche nach relevanter Litera-

tur in Hochschuldatenbanken, PubMed und SpringerLink, die zwischen 2019 und 2024 publiziert wurde, ermöglichte eine Sammlung theoretischer und konzeptioneller Grundlagen. Zentrale Keywords im Rahmen der Recherche waren die Begriffe „sustainability“, „planetary health“, „eco-health“, „worksites health promotion“ sowie „workplace health promotion“. Die Begriffe wurden in deutscher und englischer Sprache verwendet. Ergänzend kamen Synonyme, Trunkierungen sowie die Booleschen Operatoren AND und OR zum Einsatz. Dieses semisystematische Vorgehen empfiehlt sich bei komplexen, interdisziplinären Themen wie diesem [20].

Zur Exploration der gegenwärtigen Praxis in Unternehmen wurden Projekt- und Nachhaltigkeitsberichte einzelner Organisationen einer Dokumentenanalyse unterzogen [4]. Die gewonnenen Erkenntnisse dienten primär der inhaltlichen Kontextualisierung und ermöglichten eine erste Identifikation von Beispielen guter Praxis.

Ergänzend fanden leitfadengestützte Online-Interviews mit 16 Vertreter*innen deutscher und österreichischer Unternehmen unterschiedlicher Branchen aus den Bereichen Nachhaltigkeitsmanagement/Corporate Social Responsibility (CSR), BGF/BGM sowie Geschäftsführung statt. Auswahlverfahren war das Sampling maximaler Variation [17]. Der Zugang zu den Befragten erfolgte über bestehende Projektkooperationen. Der Interviewleitfaden wurde nach dem SPSS-Prinzip von Helfferich [11] entwickelt. Nach der Einverständniserklärung der Interviewten („informed consent“) wurden die Interviews aufgezeichnet, transkribiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker [13] mit der Software MaxQDA 24 ausgewertet, wobei ein deduktiv-induktives Vorgehen zum Einsatz kam.

Um die Anschlussfähigkeit der Ergebnisse an die Unternehmenspraxis sicherzustellen, wurden sie in einer Online-Fokusgruppe mit 8 Interviewpartner*innen diskutiert, reflektiert und konkretisiert. Dieses Vorgehen entspricht bewährten Prinzipien qualitativer Forschung, wie etwa der kommunikativen Validierung und der prozeduralen Validität [10].

Ergebnisse

Perspektiven und Chancenfelder

Um die Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis fundiert verbinden zu können, ist eine theoretische Annäherung notwendig. Die Literaturrecherche zeigte dahingehend, dass verschiedene Theorien und Konzepte (wie z. B. sozialökologische Ansätze, Diffusionstheorie, transtheoretische Modelle) eine erste Orientierung geben können, indem sie inhaltliche Schnittpunkte und konkrete Handlungsfelder aufzeigen. Ergänzt man diese mit den Erkenntnissen der Dokumentenanalyse sowie jenen der leitfadengestützten Interviews so zeigt sich, dass die Annäherung von Gesundheitsförderung und ökologischer Nachhaltigkeit im betrieblichen Kontext die Betrachtung aus zwei Perspektiven heraus erfordert, nämlich

Präv Gesundheitsf <https://doi.org/10.1007/s11553-026-01309-9>
© The Author(s) 2026

B. Szabo · N. Wallner · S. Osztovcics · G. Lang · M. Blum

Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz

Zusammenfassung

Hintergrund. Der Erhalt und die Förderung der Gesundheit von Beschäftigten sowie das Verfolgen von Nachhaltigkeitszielen zählen zu den zentralen Zukunftsaufgaben von Unternehmen. Beide Agenden sind eng miteinander verbunden, werden in der Praxis jedoch häufig getrennt bearbeitet. Eine systematische Verknüpfung von Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz kann dazu beitragen, Nachhaltigkeitsstandards zu erfüllen und zugleich den Stellenwert der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) zu stärken.

Fragestellung. Ziel dieses Beitrags ist es, wissenschaftlich fundierte und praxisnahe Ansätze zur Verbindung von BGF und ökologischer Nachhaltigkeit aufzuzeigen. Im Fokus stehen zentrale Argumente für eine Verknüpfung beider Themen, Qualitätskriterien

für gesunde und nachhaltige Arbeitsplätze sowie Wege der praktischen Umsetzung.

Material und Methoden. Es kam ein qualitativ-exploratives Forschungsdesign zum Einsatz, das aus einer selektiven und systematisch erweiterten Literaturrecherche, einer Dokumentenanalyse von Unternehmensberichten, leitfadengestützten Interviews mit Unternehmensvertreter*innen sowie einer Online-Fokusgruppe zur Validierung der Erkenntnisse in der Unternehmenspraxis bestand.

Ergebnisse. Die Ergebnisse zeigen vielfältige Chancen und Synergien (Co-Benefits) einer integrativen Betrachtung von Gesundheit und Nachhaltigkeit im betrieblichen Setting. Aufbauend auf den Dimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität sowie den ESG-Säulen (Environment, Social, Governance)

wurden 42 Qualitätskriterien identifiziert. Ergänzend entstand ein praxisorientiertes Stufenkonzept zur schrittweisen Verknüpfung der beiden Themen in der Unternehmenspraxis. **Diskussion.** Die Verbindung von BGF und Nachhaltigkeit kann langfristig zur Schaffung gesunder, nachhaltiger und somit zukunftsfähiger Arbeitswelten beitragen. Voraussetzungen sind ein gemeinsames Commitment in der Organisation sowie der Aus- und Aufbau von Wissen, Strukturen und Kooperationen im Sinne von „capacity building“.

Schlüsselwörter

Betriebliche Gesundheitsförderung · Co-Benefits · „Planetary health“ · Klimawandel · Qualitätskriterien

Health and sustainability in the workplace

Abstract

Background. Ensuring the health and wellbeing of employees and pursuing sustainability goals are among the key future tasks for enterprises. Although these two areas are closely interlinked, they are often still addressed separately in practice. Systematically integrating health promotion and sustainability in the workplace can help enterprises to meet current sustainability standards and strengthen the role of workplace health promotion (WHP).

Objective. This article aims to present scientifically grounded, practical approaches to linking WHP and ecological sustainability. It focuses on key arguments for such a link, quality criteria for healthy and sustainable

workplaces, and practical implementation pathways.

Materials and methods. A qualitative exploratory research design combining a selective and systematically expanded literature review, document analysis of corporate reports, semi-structured interviews with company representatives, and an online focus group to validate the findings in workplace practice was applied.

Results. The findings reveal a wide range of opportunities and synergies (co-benefits) arising from an integrative perspective on health and sustainability in the workplace. Based on the dimensions of structure, process and outcome quality as well as the ESG pillars (environment, social, governance),

42 quality criteria were identified. Additionally, a stepwise model was developed to support the gradual integration of both topics into company structures.

Conclusion. Integrating WHP and sustainability can contribute to developing healthy, sustainable and future-oriented workplaces. Key prerequisites include a shared commitment within the organisation and the systematic development of knowledge, structures and cooperation in the sense of capacity building.

Keywords

Workplace health promotion · Co-Benefits · Planetary health · Climate change · Quality criteria

erstens einer Outside-in- und zweitens einer Inside-out-Perspektive.

Dabei verdeutlicht eine Outside-in-Perspektive, dass die gesellschaftliche Dringlichkeit von Klima- und Umweltfragen neue Impulse für die BGF setzt. Sie erhöht die Sichtbarkeit von Präventions- und Gesundheitsförderungsthemen, eröffnet neue Fragestellungen und stärkt methodisch etablierte Konzepte aus der Gesundheitsförderung wie den Setting-Ansatz, der den Wandel von verhal-

tensorientierten Einzelmaßnahmen hin zu einer gesundheitsförderlichen und ökologisch nachhaltigen Gestaltung des betrieblichen Umfelds unterstützt (Verhältnisorientierung). ■ **Abb. 2** fasst die wesentlichen Chancenfelder für die BGF zusammen.

Die Inside-out-Perspektive zeigt hingegen auf, wie die BGF zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen beitragen kann. Dies wird besonders deutlich bei Maßnahmen zur aktiven Mobili-

tät oder zur Planetary Health Diet [5]. Damit verbundene Co-Benefits zeigen, dass BGF und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz thematisch eng miteinander verknüpft sind. Zudem bringt die BGF bewährte methodische Zugänge wie partizipative Ansätze oder Methoden wie das Health Impact Assessment [23] mit, die für Nachhaltigkeitsstrategien nutzbar gemacht werden können.

Tab. 1 Ausgewählte Qualitätskriterien. (Quelle: Auszug aus <https://fgoe.org/node/4702>, S. 44ff.)

Qualitätsdimension	Nachhaltigkeits-säule (E)	Kriterium
Strukturen (S)	Gesunde Umwelt (E)	SE1: Arbeitsorte und die dort vorhandene Infrastruktur sind umweltfreundlich gestaltet, um CO ₂ -Neutralität zu erreichen (z. B. PV-Anlagen)
		SE4: Der Belegschaft steht ein umweltfreundliches und gesundes Ernährungsangebot zur Verfügung (z. B. regionale Lieferant*innen, pflanzenbasierte Essensangebote)
Prozesse (P)		PE1: Die Belegschaft wird informiert, dazu ermutigt und dabei unterstützt, vorhandene und bereits in Planung befindliche umweltfreundliche Infrastruktur zu nutzen (z. B. JobRad, Elektrofahrzeuge)
		PE4: Die Belegschaft wird informiert, dazu ermutigt und dabei unterstützt, sich umweltbewusst und gesund zu ernähren (z. B. Aufklärungskampagnen und -aktionen)
Ergebnisse (E)		EE1: Kennzahlen rund um die physische Arbeitsumgebung (z. B. Stromerzeugung aus PV-Anlagen, Energiebilanz) weisen eine positive Entwicklung auf
		EE4: Der Anteil der Belegschaft, der sich umweltbewusst und gesund ernährt, weist eine positive Entwicklung auf

Qualitätskriterien für einen gesunden und nachhaltigen Arbeitsplatz

Um die BGF mit ökologischen Nachhaltigkeitsagenden zu verbinden, ist es notwendig zu klären, was einen gesunden und zugleich nachhaltigen Arbeitsplatz auszeichnet. Dazu wurden auf Basis der Literatur- und Dokumentenanalysen sowie der leitfadengestützten Interviews Kriterien erarbeitet, die sowohl Orientierung bieten als auch Entwicklungspotenziale im Betrieb sichtbar machen. Diese stützen sich auf zwei etablierte Bezugsrahmen: die Qualitätsdimensionen nach Avedis Donabedian [9] mit Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität sowie die ESG-Säulen (Environment, Social, Governance; [9]). Durch deren Kombination lässt sich eine ganzheitliche Bewertung von Qualität ebenso wie ein umfassender Zugang zu Nachhaltigkeit realisieren. Insgesamt konnten dadurch 42 unterschiedliche Qualitätskriterien abgeleitet und formuliert bzw. im Zuge der Fokusgruppe überarbeitet werden. Jeweils 14 davon spiegeln Aspekte der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität wider. Pro Qualitätsdimension wurden jeweils 4–5 Kriterien den folgenden Ebenen zugeordnet:

- Gesunde Umwelt, die insbesondere ökologische Nachhaltigkeitsaspekte der BGF in den Blick rückt.

- Gesunde Mitarbeiter*innen, die soziale Nachhaltigkeitsaspekte im Sinne der BGF thematisieren.
- Gesunder Betrieb, der auf die strukturelle Verknüpfung beider Themen auf organisationaler Ebene zielt.

Angesichts des Schwerpunkts des vorliegenden Beitrags auf das Thema der ökologischen Nachhaltigkeit zeigt **Tab. 1** zur Veranschaulichung lediglich ausgewählte Kriterien zum Themenfeld „Gesunde Umwelt“, die verhaltens- und verhältnisorientierte sowie mitigative und adaptive Ansätze vereinen¹.

Stufensystem zur schrittweisen Verknüpfung

Einen Orientierungsrahmen zur Verknüpfung von Gesundheit und ökologischer Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz bietet ein im Rahmen des Forschungsprojektes entwickeltes Stufensystem. Es unterstützt Betriebe bei der ersten Selbsteinschätzung und gezielten Weiterentwicklung im Sinne einer gesundheitsförderlichen Organisationsentwicklung [14]. Das Stufensystem wurde auf Basis der leitfadengestützten Interviews entwickelt und im Zuge der Fokusgruppe präzisiert. In der Pionierphase stehen auf

der ersten Stufe Sensibilisierung, Kompetenzaufbau und erste niedrigschwellige Interventionen im Vordergrund – etwa durch Aktionswochen wie den „Veguary“. Die Implementierungsphase auf der zweiten Stufe zielt auf strukturelle Integration, etwa durch nachhaltige Standards in der Betriebsküche ab. Demnach erfordert das Erreichen von Stufe 3 (Monitoringphase) das Setzen verhältnisorientierter Maßnahmen. Auf dieser dritten Stufe rückt die Frage nach der Erfolgsmessung in den Fokus – beispielsweise mithilfe quantitativer Kennzahlen oder qualitativer Feedbackinstrumente. **Abb. 3** gibt nähere Einblicke in die drei Stufen.

Ordnet sich ein Betrieb abhängig von einzelnen Handlungsfeldern auf unterschiedlichen Stufen ein und will sich explizit einem Feld (z. B. aktive Mobilität) verstärkt widmen, erscheint es sinnvoll, entsprechend dem jeweiligen Handlungsfeld eine Stufenzuordnung vorzunehmen und entsprechende Praxisanregungen unter Berücksichtigung der betrieblichen Gegebenheiten umzusetzen.

Diskussion

Viele Einzelinitiativen, wenig Struktur und Systematik. Viel allein, wenig gemeinsam. Viele Vorgaben, wenig konkrete Leitlinien. Viele Dokumente, kaum Qualitätsorientierung. Dieses Resümee zog das Autorenteam zunächst aus einer umfassenden Status-quo-Erhebung rund um das Thema „Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz“. Eine daran anknüpfende Gegenüberstellung theoretischer Konzepte mit ersten Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis lieferte Antworten auf die folgenden Fragen:

- Warum sollte sich die BGF dem Thema Nachhaltigkeit verstärkt widmen?
- Welcher Nutzen ergibt sich daraus für das Nachhaltigkeitsmanagement?
- Welche Qualitätskriterien sollte ein gesunder und zugleich nachhaltiger Arbeitsplatz erfüllen?
- Wie kann die Verbindung von BGF und ökologischer Nachhaltigkeit in der Praxis konkret erfolgen?

¹ Die gesamte Übersicht mit allen Qualitätskriterien kann dem Onlinematerial entnommen werden.

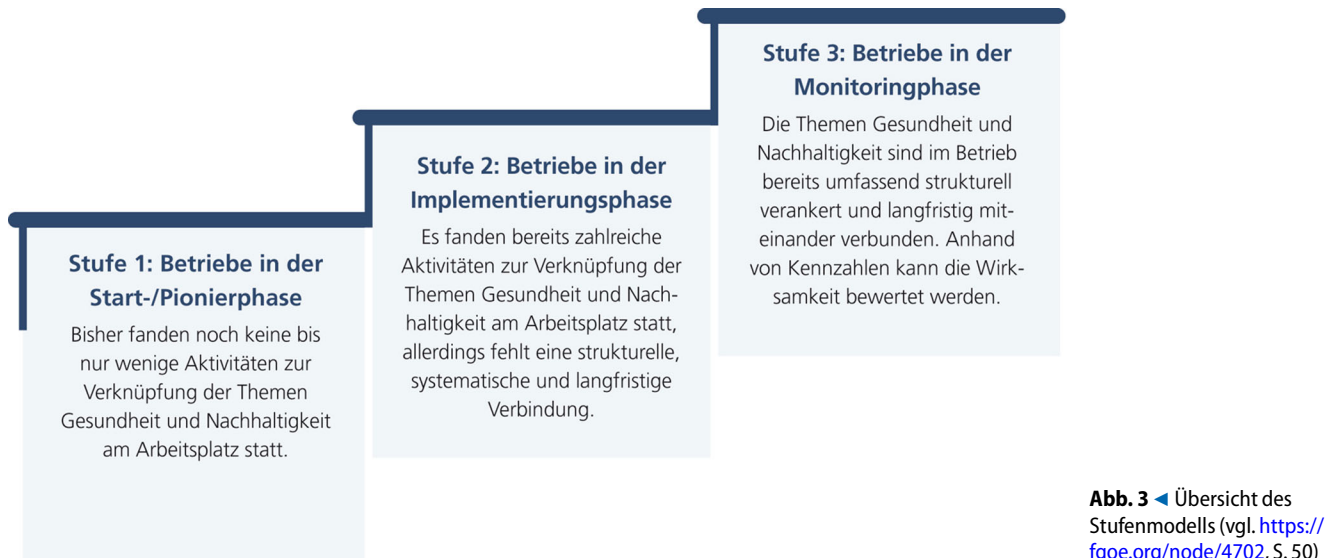


Abb. 3 ◀ Übersicht des Stufenmodells (vgl. <https://fgoe.org/node/4702>, S. 50)

Das Beantworten dieser Fragen mündete in einem evidenzbasierten, qualitätsgeleiteten Umsetzungskonzept, welches Betrieben Orientierung bietet und mittelfristige Organisationsentwicklung sowie langfristige Transformationsprozesse anstoßen kann. An dieser Stelle sei noch einmal erwähnt, dass im vorliegenden Beitrag die Verbindung von Gesundheits- mit ökologischen Nachhaltigkeitsthemen (E-Säule) im Zentrum stand. Im Sinne eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsverständnisses sowie angesichts der Tatsache, dass die BGF auch einen Beitrag zur sozialen und unternehmerischen Nachhaltigkeit (S- und G-Säule) leisten kann, ist es essenziell, auch diese Komponenten mitzudenken. Im erwähnten Kriterienraster und Umsetzungskonzept finden sich von daher auch Qualitätskriterien und Praxisanregungen zur Verbindung von Gesundheitsthemen mit sozialen sowie unternehmerischen Nachhaltigkeitsthemen.

In vielen Betrieben bestehen getrennte Verantwortlichkeiten und Strukturen – die BGF ist häufig im Personal- oder Gesundheitsmanagement angesiedelt, während Nachhaltigkeit eher in Umwelt-, CSR- oder Strategiebereiche fällt. Diese organisatorische und zumeist auch örtliche Trennung verhindert vielerorts, dass die beiden Themenfelder systematisch, strukturell und langfristig miteinander verbunden werden.

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse ein breites Potenzial für eine gemeinsa-

me Verknüpfung auf: Sowohl die BGF als auch das Nachhaltigkeitsmanagement verfolgt das Ziel, die Arbeits- und Lebensbedingungen langfristig zu verbessern – sei es im Sinne der Gesundheit der dort arbeitenden Personen oder im Sinne der Gesundheit des gesamten Planeten. Eine Verzahnung trägt das Potenzial, Ressourcen zu bündeln, Synergien zu nutzen und Maßnahmen nachhaltiger zu verankern.

Angesichts der zunehmenden Herausforderungen, die der Klimawandel und die Überschreitung weiterer planetarer Grenzen mit sich bringen [19], wird die Dringlichkeit einer Verzahnung der beiden Bereiche im betrieblichen Kontext immer deutlicher [5]. Betriebe stehen vor steigenden Erwartungen, Verantwortung für die Umwelt und das Wohlergehen ihrer Mitarbeitenden zu übernehmen. Dabei kann die BGF einen ersten Schritt setzen, indem sie Gesundheitsförderung nicht nur als individuelles Verhaltensthema versteht, sondern verhältnisorientiert im Kontext ökologischer, sozialer und organisationaler Nachhaltigkeit denkt und gestaltet. Dies bedeutet auch: weg vom Silodenken und Alleingängen, hin zu vernetztem, abteilungsübergreifendem und interdisziplinärem Überlegen und Handeln.

Beispielsweise Arbeitgebervertretungen in Österreich und Deutschland betonen zunehmend die Notwendigkeit nachhaltiger Wirtschaftssysteme – jedoch stets auch im Spannungsfeld mit

ökonomischen Interessen. Eine integrierte BGF berücksichtigt diesen Konnex und verdeutlicht zugleich, dass gesundheitsfördernde und nachhaltige Maßnahmen im Betrieb nicht im Widerspruch zu wirtschaftlicher Effizienz stehen, sondern langfristig produktive, resiliente und attraktive Arbeitsplätze sichern. In diesem Zusammenhang kommt der Erbringung von Wirksamkeitsnachweisen im Sinne einer ökonomischen Evaluation eine besondere Bedeutung zu.

Bei der langfristigen Verbindung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz sollte der Capacity-Building-Ansatz ein zentrales Element darstellen [15]. Es braucht gezielte Maßnahmen zur Weiterentwicklung von Wissen und Fähigkeiten – sowohl bei Verantwortlichen für BGF und Nachhaltigkeit als auch bei Entscheidungsträger*innen in den Betrieben. Die Stärkung gesundheitsförderlicher Kompetenzen – insbesondere auch im Kontext von „planetary health“ – der Ausbau entsprechender Infrastrukturen sowie eine lebendige, bereichsübergreifende Kooperationskultur sind zentrale Erfolgsfaktoren dafür. Gemeinschaften innerhalb von Organisationen – ob Teams, Abteilungen oder Projektgruppen – sollten als Akteur*innen der Veränderung gestärkt, miteinander vernetzt und in ihrem Zusammenhalt sowie ihrer partnerschaftlichen Kooperation zur Förderung der Gesundheit von Mensch

und Umwelt gezielt weiterentwickelt werden.

Für eine gelingende, langfristige Symbiose von Gesundheit und Nachhaltigkeit im betrieblichen Setting sollten insbesondere folgende Voraussetzungen erfüllt sein: ein gemeinsames Zielbild im Unternehmen und Commitment der Entscheidungsträger*innen, Bündeln von Ressourcen sowie Anknüpfen an Bestehendem, Kooperation innerhalb und außerhalb des Unternehmens, adäquate Kommunikation (persönliche Betroffenheit, Storytelling, positive Narrative), Motivation aller, das eigene Verhalten zu ändern und angemessene Verhältnisse zu schaffen (Selbstwirksamkeit, „tiny habits“, Anreize) sowie strukturiertes Vorgehen. All das erfordert nicht nur organisatorische Anpassungen, sondern auch einen kulturellen und organisationalen Wandel.

Die Ergebnisse sollen Anstoß geben und eine Diskussion darüber eröffnen, wie Betriebe Gesundheit und (ökologische) Nachhaltigkeit zukünftig stärker zusammen denken und leben können. Denn das eine geht nicht ohne das andere: Gesundheit und Nachhaltigkeit bilden interdependente Dimensionen organisationaler Entwicklung, deren integrative Betrachtung eine notwendige Voraussetzung für die Gestaltung zukunftsfähiger Arbeitswelten darstellt.

Limitationen

Bei der Betrachtung der gewonnenen Erkenntnisse sind auch einige Limitationen zu berücksichtigen, die es zu reflektieren gilt:

1. Bei der Literaturrecherche stand eine selektive Suche im Vordergrund. Eine systematische Recherche fand lediglich ergänzend statt und konzentrierte sich auf wenige ausgewählte Datenbanken.
2. Im Zuge der qualitativen Erhebung wurden Personen von Betrieben befragt, mit denen bereits Kooperationen bestanden. Zudem wurden Interviews nur mit Verantwortlichen aus den Bereichen BGF/BGM, Nachhaltigkeitsmanagement/CSR sowie Geschäftsführung geführt. Sicht-

weisen anderer, eventuell relevanter Fachpersonen flossen nicht mit ein.

3. Die Qualitätskriterien wurden bislang nur eingeschränkt in der betrieblichen Praxis erprobt. Zudem war es Ziel der Forschungsarbeit, Kriterien zu erarbeiten, die möglichst unabhängig von der Branche und Unternehmensgröße Anwendung finden können. Dementsprechend erscheint es notwendig, diese im jeweiligen Betrieb zu konkretisieren.
4. An der Online-Fokusgruppe nahmen nicht alle Unternehmensvertreter*innen, mit denen zuvor auch leitfadengestützte Interviews durchgeführt wurden, teil.

Fazit für die Praxis

- **Nachhaltigkeitsthemen sollten fixer Bestandteil moderner betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) sein und nicht mehr als „nice to have“ sondern zunehmend als „must have“ verstanden werden.**
- **Nur wo Gesundheit und Nachhaltigkeit gemeinsam gedacht und gelebt werden, können zukunftsfähige Arbeitswelten entstehen. Die Qualitätskriterien sowie das Stufenkonzept bieten Betrieben dabei einen praxisnahen Orientierungsrahmen, die Themen schrittweise und qualitätsgeleitet miteinander zu verbinden.**
- **Um wesentliche Stakeholder bestmöglich zu erreichen, sollten Inhalte verständlich und anwenderfreundlich aufbereitet werden, z. B. durch diverse Kommunikationskanäle und -formen wie digitale Plattformen, Videos, Checklisten aber auch persönliche Gespräche.**
- **Ergänzend ermöglichen es Selbstbewertungsinstrumente, den eigenen Entwicklungsstand sichtbar zu machen, Lernprozesse anzustoßen und Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Dadurch wird zugleich ein Beitrag zur kontinuierlichen Qualitätssicherung geleistet.**

Korrespondenzadresse

Prof. (FH) Dr. Barbara Szabo, BA MA
Hochschule Burgenland, University of Applied Sciences
Steinamangerstraße 21, 7423 Pinkafeld, Österreich
barbara.szabo@hochschule-burgenland.at

Danksagung. Wir bedanken uns bei den teilnehmenden Unternehmensvertreter*innen aus den deutschen und österreichischen Unternehmen für die Mitwirkung an der Studie.

Förderung. Open Access Funding wurde durch die Hochschule Burgenland ermöglicht (Open Access).

Funding. Open access funding provided by Hochschule für Angewandte Wissenschaften Burgenland GmbH.

Einhaltung ethischer Richtlinien

Interessenkonflikt. B. Szabo, N. Wallner, S. Osztovcics, G. Lang und M. Blum geben an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

Alle beschriebenen Befragungen von Menschen wurden im Einklang mit nationalem Recht sowie gemäß der Deklaration von Helsinki von 1975 (in der aktuellen, überarbeiteten Fassung) durchgeführt. Von allen beteiligten Personen liegt eine Einverständniserklärung vor. Dieser Beitrag beinhaltet keine Studien an Menschen oder Tieren.

Open Access. Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

1. Abdelaziz FB, Williams C, Anwar Y, Lin V, Krech R (2023) Creating 'wellbeing societies': Moving from rhetoric to action. Public Health Res Pract 33:e3322310. <https://doi.org/10.17061/php3322310>
2. Badura B, Walter U, Hehlmann T (2010) Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation. Springer, Berlin, Heidelberg

3. Bodenstern R, Herget J (2024) Strategisches Management der Nachhaltigkeit. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg
4. Bowen GA (2009) Document analysis as a qualitative research method. *Qual Res J* 9:27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
5. Bühn S, Nakoinz A, Fast M, Fuchsig H, Dohm L, Otto H et al (2025) BKK-Leitfaden betriebliche Gesundheitsförderung und Planetare Gesundheit. BKK Dachverband e. V., Berlin
6. Bühn S, Voss M (2023) Klimawandel und Gesundheit – Auswirkungen auf die Arbeitswelt. In: Bundesministerium für Arbeit und Soziales
7. Clar C, Mezger NCS, Thöne M (2022) Ökologische Nachhaltigkeit in Arztpraxen und Planetare Gesundheit. In: Rosenthal T, Fittkau B (Hrsg) Gemeinwohlökonomie im Gesundheitswesen: eine zukunftsweisende Perspektive. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, pp 149–171
8. de Souza Barbosa A, da Silva MCBC, da Silva LB, Morioka SN, de Souza VF (2023) Integration of environmental, social, and governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance. *Humanit Soc Sci Commun* 10:410. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>
9. Donabedian A (1988) The quality of care. How can it be assessed? *JAMA* 260:1743–1748. <https://doi.org/10.1001/jama.260.12.1743>
10. Flick U (2021) Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung, 10. Aufl. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg
11. Helfferich C (2011) Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
12. IPCC (2023) AR 6 Synthesis Report: Climate Change 2023. Intergovernmental Panel on Climate Change, Geneva
13. Kuckartz U, Rädiker S (2022) Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA. Springer VS, Wiesbaden
14. Lobnig H, Dietscher C, Metzler B, Pelikan JM (2024) Organisationsentwicklung als Methode der Gesundheitsförderung. In: BzgA (ed) Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung,
15. Nutbeam D, Muscat DM (2021) Health Promotion Glossary 2021. *Health Promot Int* 36:1578–1598. <https://doi.org/10.1093/heapro/daaa157>
16. Operato L, Gallo A, Marino EAE, Mattioli D (2025) Navigating CSRD reporting: Turning compliance into sustainable development with science-based metrics. *Environ Dev* 54:101138. <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2025.101138>
17. Patton MQ (1990) Qualitative evaluation and research methods. Sage, Newbury Park
18. Rockström J, Steffen W, Noone K, Persson Å, Chapin FS, Lambin E et al (2009) Planetary boundaries: Exploring the safe Operating space for humanity. *Ecol Soc* 14:32–32
19. Sakschewski B, Caesar L, Andersen LS, Bechthold M, Bergfeld L, Beusen A et al (eds) (2025) Planetary health check 2025: A scientific assessment of the state of the planet. Potsdam Institute for Climate Impact Research, Potsdam
20. Snyder H (2019) Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *J Bus Res* 104:333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
21. Whitmee S, Haines A, Beyrer C, Boltz F, Capon AG, de Souza Dias BF et al (2015) Safeguarding human health in the Anthropocene epoch: Report of The Rockefeller Foundation Commission on planetary health. *Lancet* 386:1973–2028. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(15\)60901-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(15)60901-1)
22. WHO (2023) Climate change. In: World Health Organization, <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/climate-change-and-health>
23. WHO (1999) Health Impact Assessment: Main concepts and suggested approach. WHO Regional Office for Europe, European Centre for Health Policy (ECHP), Brussels

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