Fonds Gesundes Österreich

BKK Dachverband

Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz gemeinsam gedacht

Argumente, Qualitätskriterien und Praxisanregungen zur Verknüpfung der beiden Themen im Setting Betrieb

Band Nr. 22 aus der Reihe WISSEN

Gesundheit Österreich GmbH

IMPRESSUM

Medieninhaber:
Gesundheit Österreich GmbH, Geschäftsbereich Fonds Gesundes Österreich
Herausgeber: Fonds Gesundes Österreich und BKK Dachverband

Projektleitung: Gert Lang (FGÖ) und Michael Blum (BKK DV)

Autorinnen und Autoren:
Barbara Szabo; Nina Wallner; Selina Osztovics; Florian Schnabel; Erwin Gollner
Unter Mitarbeit: Gert Lang, Michael Blum

Fachliche Begleitung:
Besonderer Dank gilt den Auskunftspersonen aus folgenden Unternehmen (sortiert in alphabetischer Reihenfolge):
BMW Group Werk Steyr ..... Dr. André Bildhäuser
Caritas Steiermark..... Mag.ª Stefanie Posch
Mercedes-Benz BKK..... Toralf Speckhardt und Ramadan Dirlik
Merck ..... Manfred Gertig
Palfinger AG ..... Claudia Eigenherr-Tschugmell
SAP..... Dr.in Lea Scheidt und Susanne Raimar
Salzgitter Flachstahl GmbH ..... Dr. Kai Haas und Michael Fiedler
Saubermacher Dienstleistungs AG..... Florian Fritzenwallner
Pharmadienstleister Vetter..... Veronika Winter und Paula Wund

Redaktion: Petra Winkler

Gestaltung: paco.Medienwerkstatt, Wien
Titelbild: © AGphotographer / stock.adobe.com – bearbeitet paco.Medienwerkstatt

Anwendungsorientiertes Forschungsprojekt der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Burgenland GmbH, University of Applied Sciences unterstützt durch den Fonds Gesundes Österreich und den BKK Dachverband

Zitiervorschlag: Szabo, Barbara, Wallner, Nina, Osztovics, Selina, Schnabel, Florian, Gollner, Erwin, Lang, Gert, Blum, Michael (2025): Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz gemeinsam gedacht: Argumente, Qualitätskriterien und Praxisanregungen zur Verknüpfung der beiden Themen im Setting Betrieb. Wissensband 22. Fonds Gesundes Österreich, Gesundheit Österreich und BKK Dachverband, Wien.

Wien, Juni 2025

BKK Dachverband

Bundesministerium
Arbeit, Soziales, Gesundheit,
Pflege und Konsumentenschutz

Gesundheit Österreich GmbH

Fonds Gesundes Österreich

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis **6**
Tabellenverzeichnis **7**
Abbildungsverzeichnis **7**

Executive Summary **9**

1 Einleitung: Warum dieser Wissensband? **13**
1.1 Ausgangslage 13
1.2 Zielsetzung 16
1.3 Methodik und Vorgehensweise 16

2 Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen: Worum geht es genau? **18**
2.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) 18
2.1.1 BGM in Deutschland 19
2.1.2 BGM in Österreich 20
2.1.3 Verbindung der länderspezifischen Definitionen 21
2.1.4 Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) 22
2.2 Nachhaltigkeit 22

3 Theorien und Konzepte: Wo kann angesetzt werden? **26**
3.1 Basistheorien 27
3.2 Theorien zur Initiierung von Veränderungsprozessen 30
3.3 Ansätze und Konzepte zur praktischen Umsetzung 30

4 Argumentarium: Warum sollten die beiden Themen miteinander verknüpft werden? **31**
4.1 Methodisches Vorgehen 32
4.2 Outside-In-Perspektive 33
4.2.1 Chancenfeld 1: Stellenwert von BGF im Betrieb steigt 34
4.2.2 Chancenfeld 2: Ziele von BGF werden leichter erreicht 34
4.2.3 Chancenfeld 3: Ansätze und Strategien der BGF werden forciert 35
4.2.4 Chancenfeld 4: Neue Themenfelder für die BGF eröffnen sich 35
4.3 Inside-Out-Perspektive 35
4.3.1 Umweltfreundliche und aktive Mobilität 37
4.3.2 Umweltfreundliche und gesundheitsförderliche Ernährung 38
4.3.3 Einsatz bewährter Konzepte und Arbeitsmethoden aus der BGF 38

5 Step-by-Step-Anleitung: Wie kann konkret vorgegangen werden? 39
5.1 Methodisches Vorgehen 40
5.2 Qualitätskriterien 41
5.3 Praxisanregungen 50
5.3.1 Stufe 1: Start-/Pionierphase 53
5.3.2 Stufe 2: Implementierungsphase 57
5.3.3 Stufe 3: Monitoringphase 62
5.3.4 Zusammenfassende Darstellung der Praxisanregungen 70

6 Wie kann es weitergehen? 76
6.1 Diskussion 76
6.2 Ausblick 77

Literaturverzeichnis 78

Mit dem Fonds Gesundes Österreich, insbesondere unter der Projektleitung von Dr. Gert Lang, und dem BKK Dachverband unter der Projektleitung von Michael Blum wurde aus einer Idee ein Projekt – und schließlich ein ausführlicher Wissensband – entwickelt. Dieser bildet einen wichtigen Schritt in Richtung einer stärkeren Verknüpfung von (Betrieblicher) Gesundheitsförderung und ganzheitlicher Nachhaltigkeit. Einen wesentlichen Beitrag zum vorliegenden Dokument leisteten auch die kooperierenden Unternehmen, die dem Projektteam Einblicke in ihre Arbeit und Fortschritte in Hinblick auf die Verknüpfung der beiden Themen in der beruflichen Praxis gewährten. Durch ihre Mitwirkung und das Feedback wurde die Praxistauglichkeit des Wissensbands sichergestellt.

Abkürzungsverzeichnis

ArbSchG	ArbeitnehmerInnenschutzgesetz
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BKK	Betriebskrankenkassen
BMM	Betriebliches Mobilitätsmanagement
BZgA	Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
ENWHP	European Network for Workplace Health Promotion
ESG	Environmental Social Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
GWÖ	Gemeinwohlökonomie
HR	Human Ressources
ISO	International Organization for Standardization
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
ÖNBGF	Österreichisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung
QM	Qualitätsmanagement
SDG	Sustainable Development Goals
SGA	Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit
SGB	Sozialgesetzbuch
SPE-Modell	Struktur-Prozess-Ergebnis-Modell
SROI	Social Return on Investment

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: BGF/BGM und ökologische Nachhaltigkeit – Vorteile für Betriebe und Mitarbeitende 12

Tabelle 2: Beiträge der BGF zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen.....32

Tabelle 3: Qualitätskriterien für gesunde und nachhaltige Arbeitsplätze 40-45

Tabelle 4: „Harte" und „weiche" Kennzahlen auf der Ebene „Gesunde Umwelt" 61

Tabelle 5: „Harte" und „weiche" Kennzahlen auf der Ebene „Gesunde Mitarbeiter:innen" 63

Tabelle 6: „Harte" und „weiche" Kennzahlen auf der Ebene „Gesunder Betrieb" 65

Tabelle 7: Zusammenfassende Darstellung der Praxisanregungen 66-71

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Multimethodisches Forschungsdesign zur Entwicklung des vorliegenden Wissensbands ..13

Abbildung 2: Modell der Triple-Bottom-Line gemäß dem ESG-Konzept 20

Abbildung 3: Vernetzte Analyse von Konzepten, Strategien und Modellen 24/25

Abbildung 4: BGF/BGM als systemrelevanter Faktor zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen 27

Abbildung 5: Outside-In-Perspektive und Inside-Out-Perspektive 28

Abbildung 6: Chancenfelder für die BGF 29

Abbildung 7: Stufen zur Verknüpfung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz 46

Abbildung 8: Cluster zur Katalogisierung, Priorisierung und Chronologisierung von Maßnahmen 48

Executive Summary

Globale Herausforderungen wie der Klimawandel und zunehmende soziale Ungleichheiten sind Gründe, warum die Verknüpfung von Gesundheit(sförderung) und Nachhaltigkeit zu einer bedeutenden Zukunftsaufgabe für Betriebe wird. Dabei gilt es zu erkennen, dass die Gesundheit der Mitarbeitenden nicht nur von individuellen Ressourcen abhängt, sondern gleichermaßen von äußeren Faktoren wie dem Arbeitsumfeld und der ökologischen Umwelt beeinflusst wird. Eine gesunde Umwelt kann dabei als ein förderlicher Faktor für die Gesundheit angesehen werden. Zudem gilt Gesundheit als eines der stärksten Argumente für den Klima- und Umweltschutz sowie die Förderung nachhaltiger Entwicklung.

HINTERGRUND UND ZIELSETZUNG

Auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse bedarf es dahingehend der Entwicklung spezifischer Handlungsansätze und Empfehlungen zum Klimaschutz (Mitigation) sowie zur Klimaanpassung (Adaption) für verschiedene Settings und Zielgruppen. Ein zentrales Setting stellt dabei der Betrieb dar, da ein Großteil der Bevölkerung mehr als zwei Drittel des Tages am Arbeitsplatz verbringt. In jüngster Zeit wurden zahlreiche Konzepte und Standards entwickelt, die die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit im Betrieb im ganzheitlichen Sinn (auf ökologischer, sozialer und ökonomischer Ebene) verdeutlichen, wie zum Beispiel die Sustainable Development Goals (SDG), Corporate Social Responsibility (CSR) inklusive der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) oder Environmental Social Governance (ESG) mit den Europäischen Nachhaltigkeitsberichtsstandards (ESRS). Diese Vorgaben bringen neue Herausforderungen für Betriebe mit sich, die zukünftig immer relevanter werden.

Ein Blick in die Unternehmenspraxis zeigt, dass eine erste Annäherung von Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) und Nachhaltigkeit bislang vor allem in Form von einzelnen Initiativen und Projekten stattfand. Diese greifen aber zu kurz, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Ziel des vorliegenden Wissensbands war es daher, einerseits Chancen und Herausforderungen bei der Verknüpfung beider Themen aufzuzeigen, andererseits ein systematisches und strukturiertes Umsetzungskonzept zur Verfügung zu stellen, das aus Qualitätskriterien und Praxisanregungen besteht. Dies soll die schrittweise Verknüpfung von BGF und ganzheitlicher Nachhaltigkeit im Betrieb ermöglichen.

Dabei richtet sich der Wissensband insbesondere an Verantwortliche im Bereich der BGF bzw. des BGM, Verantwortliche im Bereich Human Ressources (HR) und Qualitätsmanagement (QM), Nachhaltigkeitsmanager:innen sowie weitere Personen, die sich mit Gesundheits- und/oder Nachhaltigkeitsthemen im Setting Betrieb auseinandersetzen.

METHODISCHES DESIGN

Die Grundlage für den vorliegenden Wissensband bilden Ergebnisse eines multimethodischen Forschungsdesigns, das eine systematische und selektive Literaturrecherche und -analyse, eine Dokumentenanalyse, leitfadengestützte Online-Interviews sowie eine Online-Fokusgruppe mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern aus Österreich und Deutschland umfasste. Iterative Feedbackschleifen dienten dazu, die Praxistauglichkeit der Erarbeitungen sicherzustellen und eine fortlaufende Überprüfung sowie eine Weiterentwicklung des Umsetzungskonzepts zu ermöglichen.

THEORETISCHE UND KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

Die steigende Bedeutung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit in der heutigen Arbeitswelt ist mit einer wachsenden Zahl an Theorien, Modellen, Strategien und Konzepten verbunden, die wichtige Grundlagen für das theoriegeleitete und evidenzbasierte Entwickeln von Qualitätskriterien und Praxisanregungen bilden sollten. Aus diesem Grund erfolgte in einem ersten Schritt eine systematische Darstellung und Analyse dieser, wobei eine Unterscheidung zwischen Basistheorien, Theorien zur Initiierung von Veränderungsprozessen sowie Ansätzen und Konzepten zur praktischen Umsetzung vorgenommen wurde.

1. Die Basistheorien (u. a. human- und sozialökologische Ansätze, Planetary Health) stellen grundlegende wissenschaftliche Ansätze dar, die das Verständnis von Gesundheit und deren Förderung prägen und einen Bezug zu Themen der Nachhaltigkeit – insbesondere der ökologischen und sozialen Komponente von Nachhaltigkeit – herstellen. Sie bieten wertvolle Perspektiven, um komplexe Zusammenhänge zwischen Mensch, Umwelt und Gesundheit zu erfassen.

2. Theorien zur Initiierung von Veränderungsprozessen sollen beim Implementieren gesundheitlicher und nachhaltiger Strategien und Maßnahmen im betrieblichen Setting unterstützen. Verhaltenstheorien bzw. Modelle zur Verhaltensänderung, insbesondere aus der (Gesundheits-)Psychologie, helfen dabei, zu verstehen, wie Menschen ihre Einstellungen und ihr Verhalten zu Gesundheits- und Nachhaltigkeitsthemen ändern (können), während organisationstheoretische Ansätze bzw. Change Management-Modelle aus der Organisationspsychologie bzw. -soziologie dabei unterstützen, den Weg eines Betriebs in Richtung gesundheitsförderliche und nachhaltige Organisation zu bestreiten.

3. Ansätze und Konzepte wie die Geneva Charter for Well-being, CSRD, ESG oder ESRS können wertvolle Anker bei der praktischen Verzahnung von Gesundheits- und Nachhaltigkeitsthemen darstellen.

ARGUMENTE FÜR DIE VERKNÜPFUNG VON GESUNDHEIT UND NACHHALTIGKEIT IM BETRIEB

Zur Identifikation von Synergien und Schnittmengen zwischen Themen der (Betrieblichen) Gesundheitsförderung und jenen der Nachhaltigkeit auf ökologischer, sozialer und unternehmerischer Ebene wurde eine zweiperspektivische Analyse durchgeführt.

Aus der Outside-In-Perspektive heraus konnten vier zentrale Chancenfelder, die sich durch die zunehmende Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit in Betrieben für die BGF ergeben, identifiziert werden:

- Der Stellenwert von BGF in Betrieben steigt.
- Die Ziele von BGF werden leichter erreicht.
- Ansätze und Strategien der BGF werden weiter forciert.
- Neue Themenfelder für die BGF eröffnen sich.

Aus der Inside-Out-Perspektive heraus konnten Beiträge der BGF zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen auf

- der ökologischen Ebene (z. B. umweltfreundliche und aktive Mobilität, umweltfreundliches und gesundheitsförderliches Essensangebot),
- der sozialen Ebene (z. B. Schaffung sozialer Interaktionsmöglichkeiten, Schaffung gesunder Arbeitsplatzbedingungen) sowie
- der unternehmerischen Ebene (z. B. Aufbau einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur, Aufbau einer gesundheitsförderlichen Führungskultur)

identifiziert werden. Zudem wurde ermittelt, dass die BGF betriebliche Nachhaltigkeitsbestrebungen nicht nur inhaltlich bereichern kann, sondern auch methodisch in Form der Anwendung bewährter Konzepte und Arbeitsmethoden, wie z. B. dem Setting-Ansatz, Public Health Action Cycle, Ansätze im Sinne der Partizipation oder Monitoringinstrumente.

QUALITÄTSKRITERIEN

Als Orientierungsrahmen für die Entwicklung der Qualitätskriterien wurden die drei Qualitätsdimensionen von Avedis Donabedian (1988) (Strukturqualität, Prozessqualität, Ergebnisqualität) mit den ESG-Säulen in Beziehung gesetzt (vgl. Kirchhoff, Von Pressentin & Niefünd, 2024; Liu et al., 2024), um einerseits eine umfassende Qualitätsbewertung, andererseits ein ganzheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit zu ermöglichen.

Insgesamt wurden 42 Qualitätskriterien entwickelt, jeweils 14 davon bilden Aspekte der Strukturqualität, der Prozessqualität sowie der Ergebnisqualität ab. Pro Qualitätsdimension wurden jeweils 4 bis 5 Kriterien den folgenden Ebenen zugeordnet:

- Gesunde Umwelt, welche insbesondere für die BGF relevante ökologische Aspekte von Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt rückt
- Gesunde Mitarbeiter:innen, welche insbesondere für die BGF relevante soziale Aspekte von Nachhaltigkeit zum Thema hat
- Gesunder Betrieb, welche die Verknüpfung von Gesundheits- und (insbesondere ökologischen) Nachhaltigkeitsthemen auf organisationaler Ebene zum Ziel hat

Die Qualitätskriterien können als Orientierungshilfe zur Standortbestimmung dienen, um eine erste Einschätzung dahingehend zu gewinnen, inwieweit die Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit im Betrieb bereits miteinander verknüpft sind. Dabei wird empfohlen, dies in einem interprofessionellen Team, bestehend aus relevanten Akteurinnen und Akteuren, die sich im jeweiligen Betrieb mit Gesundheits- und Nachhaltigkeitsthemen beschäftigen, zu reflektieren.

PRAXISANREGUNGEN

Anknüpfend an die Qualitätskriterien wurden praktische Anregungen zur schrittweisen Verknüpfung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit im Betrieb entwickelt, wobei dies stufenweise erfolgte:

- Stufe 1 – Praxisanregungen für Betriebe in der Start-/Pionierphase, in denen bisher noch keine bis nur wenige Aktivitäten zur Verknüpfung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz stattfanden
- Stufe 2 – Praxisanregungen für Betriebe in der Implementierungsphase, in denen bereits Aktivitäten zur Verknüpfung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz stattfanden, allerdings bislang eine strukturelle, systematische und langfristige Verbindung fehlt

- Stufe 3 – Praxisanregungen für Betriebe in der Monitoringphase, in denen die Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit bereits umfassend strukturell verankert und miteinander verbunden sind und nun die Frage nach der Wirksamkeit im Raum steht

Für den Einstieg (Stufe 1) wurden vorrangig Praxisanregungen im Sinne der Initiierung erster Prozesse (z. B. in Form von einzelnen Aktivitäten und Projekten) entwickelt. Betriebe, die sich auf Stufe 2 einordnen, werden dazu angeregt, entsprechende Strukturen zu schaffen, um die Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit systematisch und langfristig miteinander zu verbinden. Betrieben auf der Stufe 3 werden Möglichkeiten zur Wirksamkeitsnachweisen aufgezeigt.

Ordnet sich ein Betrieb abhängig von einzelnen Handlungsfeldern auf unterschiedlichen Stufen ein und will sich explizit einem dieser Felder verstärkt widmen, so erscheint es sinnvoll, entsprechend dem jeweiligen ausgewählten Handlungsfeld eine Stufenzuordnung vorzunehmen.

Unabhängig davon, auf welcher Stufe sich ein Betrieb einordnet, gilt: Das Vorhandensein personeller Ressourcen, einschließlich der aktiven Einbindung und Unterstützung durch Führungskräfte, ist eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Verknüpfung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit im Betrieb.

RESÜMEE

Die gemeinsame Betrachtung von BGF und Nachhaltigkeit eröffnet zahlreiche Potenziale, insbesondere angesichts der vielfältigen Herausforderungen, die durch den Klimawandel und andere gesellschaftliche Entwicklungen entstehen. Diese dadurch generierten Synergien sind relevant, da Betriebe zunehmend verpflichtet sind, ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten zu dokumentieren.

Eine Unternehmensstrategie, die BGF und Nachhaltigkeit vereint, wird sowohl der Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitenden als auch ihrer ökologischen, sozialen und ökonomischen Verantwortung gerecht. Die Nachhaltigkeitsberichtspflichterstattung (CSRD) verlangt eine solche ganzheitliche Herangehensweise, die sich auf lange Sicht sowohl auf die Belegschaft als auch auf den Betrieb positiv auswirkt.

Die im vorliegenden Wissensband dargelegten Kriterien zur Verknüpfung von BGF und Nachhaltigkeit sowie die formulierten Praxisanregungen können Betrieben hierbei einen wichtigen Orientierungsrahmen bieten.

Darüber hinaus leistet der Wissensband einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung und -sicherung innerhalb der BGF. Er dient einerseits als Handlungsleitfaden, andererseits auch als Diskussionsgrundlage für die Weiterentwicklung gesundheits- und nachhaltigkeitsorientierter Unternehmensstrukturen. Durch den Praxistransfer können kontinuierliche Lernprozesse angestoßen und Maßnahmen optimiert werden.

1 Einleitung: Warum dieser Wissensband?

„Viele Einzelinitiativen, wenig Struktur und Systematik. Viel allein, wenig gemeinsam. Viele Vorgaben, wenig konkrete Leitlinien."

Dieses Resümee zieht das Projektteam des Departments Gesundheit & Soziales der Hochschule Burgenland aus einem umfassenden Rechercheprozess sowie zahlreichen Gesprächen mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern verschiedener Branchen im Rahmen des grenzüberschreitenden Projekts „Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz gemeinsam gedacht", welches im Auftrag des Fonds Gesundes Österreich und des BKK Dachverbandes in Deutschland von Februar 2024 bis Februar 2025 durchgeführt wurde.

Genau daran möchten die Autorinnen und Autoren des vorliegenden Wissensbands anknüpfen. So soll dieser Struktur, Systematik, Gemeinsamkeit und Unterstützung bei der langfristigen Verknüpfung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz bieten.

1.1 Ausgangslage

Wahrnehmbar steht die Menschheit vor globalen Herausforderungen wie Klimawandel, Umweltkrisen und sozialen Ungleichheiten, die die Gesundheit der Menschen bedrohen (Abdelaziz et al., 2023). Diese Entwicklungen sind jedoch nicht losgelöst von menschlichem Einfluss: Durch die fortschreitende Industrialisierung, den steigenden Ressourcenverbrauch und das Aufgeben vieler regulierender ökologischer Prozesse hat die Menschheit selbst maßgeblich zur Verschärfung dieser Krisen und Herausforderungen beigetragen (Buhr, 2023; Whitmee, 2015). Die Lancet-UCL-Kommission erklärte bereits im Jahr 2009 den Klimawandel zur größten Gesundheitsgefahr des 21. Jahrhunderts. Um diese Gesundheitsgefährdung abzuwenden, betonen Wissenschaftler:innen die Notwendigkeit eines schnellen gemeinsamen Handelns. In diesem Kontext steht auf europäischer Ebene die Bestrebung des European Green Deals, die Netto-Emissionen von Treibhausgasen in der Europäischen Union bis zum Jahr 2050 auf Null zu bringen und somit den Status des ersten Kontinents mit Klimaneutralität zu erreichen (Clar, Mezger & Thöne, 2022).

Vor diesem Hintergrund gilt es gemäß Bühn & Schulz (2023), aufbauend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, spezifische Handlungsansätze und Empfehlungen zum Klimaschutz (Mitigation) und zur Klimaanpassung (Adaption) für verschiedene Settings und Zielgruppen zu entwickeln. Dabei umfasst die Mitigation Maßnahmen zur Begrenzung des Klimawandels wie etwa die Reduktion von Treibhausgasemissionen oder den Ausbau erneuerbarer Energien. Ziel hierbei ist es, die Ursachen des Klimawandels, insbesondere der globalen Erwärmung, zu bekämpfen. Adaption hingegen meint die Anpassung an die unvermeidbaren Folgen des Klimawandels, z. B. durch Aktivitäten rund um Hitze, Trockenheit und Hochwasserschutz (IPCC, 2023).

Ein zentrales Setting, in dem es sowohl Maßnahmen im Sinne der Mitigation als auch solche im Sinne der Adaption braucht, ist der Betrieb, verbringt doch ein großer Anteil der Bevölkerung mehr als zwei Drittel der Tageszeit am Arbeitsplatz (Neuner, 2016).

Die negativen Auswirkungen der Klimakrise sind in der Arbeitswelt bereits spürbar: Hitze, Extremwetterereignisse, neue Allergene sowie weitere physische und psychische Belastungen stellen für Unternehmen und Beschäftigte immer größer werdende Herausforderungen dar. Doch auch weitere planetare Krisen, wie Umweltverschmutzung oder die Biodiversitätskrise, bedrohen die Gesundheit von Beschäftigten. Die Gesundheitsförderung muss sich daher, auch im betrieblichen Kontext, verstärkt mit diesen Herausforderungen beschäftigen (Bühn, Fast et al., 2025).

In jüngster Zeit wurden zahlreiche Konzepte, Ansätze und Standards entwickelt, die die steigende Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit im Betrieb (über die ökologische Komponente hinaus) sichtbar machen: Die Sustainable Development Goals (SDG), Corporate Social Responsibility (CSR), die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die Gemeinwohlökonomie (GWÖ, wellbeing economy), der Environment-Social-Governance-Ansatz (ESG) und die Europäischen Nachhaltigkeitsberichtsstandards (ESRS-Standards) sind nur einige Schlagworte in diesem Kontext. Die Umsetzung dieser Vorgaben ist mit zahlreichen „neuen" Aufgaben für Betriebe verbunden, die in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen werden.

Damit Nachhaltigkeitsbestrebungen auch wirksam umgesetzt werden können, empfehlen Blattner, Kvas, Mayer & Langmann (2025), das Thema Gesundheit kontinuierlich miteinzubeziehen und in den betrieblichen Organisationsstrukturen und Abläufen zu verankern. Nachhaltigkeit und Gesundheitsförderung sind zentrale Aufgaben und Zukunftsherausforderungen eines jeden Betriebs. Sie zu verbinden, stärkt beide Themen, die ohnehin unauflösbar miteinander verbunden sind (Horváth, Gajar, Kichler & Zeuschner, 2023). Dies gewinnt umso mehr an Bedeutung, als sich sowohl das Konzept der Nachhaltigkeit als auch jenes der Gesundheit dynamisch entwickelt. Beide sind mit einem statischen Verständnis nicht mehr zu erfassen, da sie laufend von sich verändernden klimatischen, aber auch gesellschaftliche Bedingungen geprägt sind. Unter anderem wird dabei der Klimawandel zunehmend als unmittelbare Erfahrung durch Hitze, Wasserknappheit, Allergien und Ernährungskrisen wahrgenommen, wodurch die Verbindung zu Gesundheitsfragen untrennbar wird.

Im Sinne einer Verknüpfung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit (insbesondere der ökologischen Komponente von Nachhaltigkeit) kommt seit einigen Jahren dem Planetary Health-Ansatz große Bedeutung zu. Konkret bringt dieser die Wechselwirkungen zwischen menschlichem Handeln, Ökosystemen und der physischen und mentalen Gesundheit des Menschen zum Ausdruck. Dabei wird deutlich, dass die Gesundheit der Menschheit von jener der Ökosysteme abhängt und dass, nur wenn die Erde gesund ist, auch der Mensch gesund sein kann (Müller, Jahn & Gabrysch, 2018; Malsch, 2021).

Zahlreiche Maßnahmen zur positiven Beeinflussung von Klima und Umwelt im Kontext der ökologischen Nachhaltigkeit gehen Hand in Hand mit positiven Veränderungen in anderen Bereichen – so auch im Gesundheitsbereich (Bühn & Schulz, 2023). Dieser Zusatznutzen bzw. diese positiven Nebeneffekte werden im Englischen als „Co-Benefits" bezeichnet. Sie ergeben sich durch das Setzen von Maßnahmen, die einerseits der individuellen Gesundheit, andererseits der Eindämmung ökologischer Krisen zugutekommen (Wabnitz, Ende & Von der Haar, 2024).

Durch die Verknüpfung von Themen der Nachhaltigkeit mit Themen der Gesundheit in Betrieben eröffnet sich die Möglichkeit, Prozesse einzuleiten und Strukturen (Verhältnisse) zu schaffen, die ein Verhalten fördern, das sowohl der planetaren Gesundheit dient als auch die Mitarbeitergesundheit positiv beeinflusst (Horvath, Gajar & Zeuschner, 2023).

Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) (s. Kapitel 2.1), das sich an den Prinzipien von Planetary Health orientiert, berücksichtigt die Auswirkungen des Klimawandels sowie die Verbindungen zwischen planetarer und betrieblicher Gesundheit. Durch einen solchen (klimasensiblen) BGM-Ansatz können Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz reduziert und die körperlichen sowie mentalen Ressourcen der Mitarbeitenden gezielt gestärkt werden. Bestehende Strukturen und Prozesse des BGM bieten eine geeignete Basis, um Mitarbeitenden, unabhängig von ihren Arbeitsbereichen und -tätigkeiten, ein Verständnis für die Zusammenhänge zwischen menschlicher und planetarer Gesundheit zu vermitteln. Dies unterstützt Betriebe und Mitarbeitende dabei, sich effektiver auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen einzustellen – bei gleichzeitiger Ressourcenstärkung. Akteurinnen und Akteure im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) sind dahingehend auch wertvolle Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, indem sie über die Zusammenhänge zwischen Klima- und Umweltkrisen, umweltverträglichem Agieren und den damit verbundenen gesundheitlichen Vorteilen aufklären (Bühn, Fast et al., 2025; Bühn, 2023; Voss & Bühn, 2023).

Eine kombinierte Betrachtung und Bearbeitung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit liefert gemäß Gläser (2024) zahlreiche Vorteile für Betriebe und Mitarbeitende (s. Tabelle 1).

Tabelle 1: BGF/BGM und ökologische Nachhaltigkeit – Vorteile für Betriebe und Mitarbeitende

Vorteile für Betriebe	Vorteile für Mitarbeitende
Gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit ↑	Identifikation mit dem Betrieb ↑
Innovationsfähigkeit ↑	Arbeitszufriedenheit ↑
Arbeitgeberattraktivität ↑	gesundheitliche Belastungen ↓
Widerstandsfähigkeit gegenüber multiplen Krisen und Resilienz ↑	Physische und psychische Resilienz ↑
Organisations- und Wertekultur, die Gesundheit, Nachhaltigkeit und das Gemeinwohl miteinander verknüpft ↑	Klimaresiliente, gesunde und sichere Arbeitsbedingungen ↑

Legende: ↑…Anstieg bzw. Aufbau, ↓…Abnahme

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Gläser (2024)

Dabei können und sollten sich Verantwortliche im Bereich der BGF bzw. des BGM, Verantwortliche im Bereich Human Ressources (HR) und Qualitätsmanagement (QM) sowie Nachhaltigkeitsmanager:innen gemeinsam den Fragen widmen:

1. Wie können wir unseren Betrieb zu einem gesünderen und nachhaltigeren Betrieb werden lassen?
2. Wie kann sich unser Betrieb an sich verändernde klimatische Bedingungen anpassen und somit die Gesundheit der Mitarbeiter:innen und der Umwelt schützen und fördern?

Wird ein Blick in die Unternehmenspraxis geworfen, so wird deutlich, dass eine erste Annäherung von Gesundheit und Nachhaltigkeit bislang vor allem in Form von einzelnen Initiativen und Projekten stattfindet, die die ökologische Komponente von Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt rückt. Interventionen reichen von Maßnahmen zum klimasensiblen Arbeitsschutz über Aktivitäten zur Förderung aktiver Mobilität und gesunder, umweltfreundlicher Ernährung bis hin zu Initiativen rund um die Begrünung und Beschattung von Arbeitsstätten und die Entwicklung von Hitzeschutzplänen.

Die in diesem Kapitel beschriebenen gesellschaftlichen Herausforderungen sowie gesetzliche Vorgaben und Richtlinien hinsichtlich Nachhaltigkeit erfordern allerdings eine langfristige, systematische und strukturierte Verbindung von Gesundheit und Nachhaltigkeit, wobei der Begriff der Nachhaltigkeit im ganzheitlichen Sinn betrachtet werden muss. Neben der ökologischen sollte somit auch der sozialen und unternehmerischen Komponente von Nachhaltigkeit Aufmerksamkeit geschenkt werden (s. Kapitel 2.2).

1.2 Zielsetzung

Beim Setzen von Zielen zum Thema „Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz" soll der vorliegende Wissensband Betriebe unterschiedlicher Branchen und Größen unterstützen. Er zeigt die vielfältigen Synergien zwischen BGF bzw. BGM und Nachhaltigkeit theorie- und evidenzbasiert, gleichzeitig jedoch mithilfe von praktischen Beispielen auf (s. Kapitel 3 und 4). Zudem wird ein stufenweises Vorgehen zur langfristigen Verknüpfung von BGF/BGM und Nachhaltigkeitsthemen im Betrieb vorgestellt. Diesem übergeordnet sind Qualitätskriterien gesunder und nachhaltiger Betriebe (s. Kapitel 5), die einen wissenschaftlich fundierten, qualitätsgeleiteten Orientierungsrahmen für die praktische Umsetzung bilden.

Im vorliegenden Wissensband wird aufgezeigt,

- welche Chancen und Herausforderungen sich für die BGF/das BGM durch das Anknüpfen an Nachhaltigkeitsthemen in Betrieben ergeben (s. Kapitel 4.2);
- wie die BGF/das BGM Nachhaltigkeitsbestrebungen unterstützen können (s. Kapitel 4.3);
- was es für die strukturierte und systematische Verknüpfung der Themen BGF/BGM und Nachhaltigkeit im Betrieb braucht (s. Kapitel 5.2) und
- wie eine solche konkret, Schritt für Schritt, im Betrieb erfolgen kann (s. Kapitel 5.3).

1.3 Methodik und Vorgehensweise

Basis für das vorliegende Dokument bilden Erkenntnisse, die durch ein multimethodisches Forschungsdesign gewonnen wurden. Dabei wurden zahlreiche Informationsquellen genutzt, um sowohl ein evidenzbasiertes als auch ein in der Praxis umsetzbares Werk zu entwickeln (s. Abbildung 1).

Abbildung 1: Multimethodisches Forschungsdesign zur Entwicklung des vorliegenden Wissensbands

Quelle: Eigene Erstellung

1. **Systematische und selektive Literaturrecherche und -analyse:** In einem ersten Schritt wurden die derzeit in Betrieben im Einsatz befindlichen Konzepte einer nachhaltigen und gesellschaftlich verantwortungsvollen Unternehmensführung beleuchtet. In einem zweiten Schritt wurden diese wiederum mit Ansätzen der BGF/des BGM in Verbindung gebracht. Dabei wurden sowohl der Gesundheitsförderung zugrundeliegende Systemansätze und sozialökologische Modelle als auch moderne Konzepte wie die Geneva Charter for Well-being, die Ökonomie des Wohlergehens sowie der Planetary Health-Ansatz berücksichtigt (s. Kapitel 2 und 3).

2. **Dokumentenanalyse:** Bestehende Projektberichte, insbesondere Nachhaltigkeitsberichte, einzelner Betriebe wurden im Sinne des Ermittelns von Gelingensbedingungen und Erfolgsfaktoren, aber auch von Herausforderungen und Bedarf in Hinblick auf die langfristige Verbindung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit einer Dokumentenanalyse unterzogen (s. Kapitel 4 und 5).

3. **Leitfadengestützte Online-Interviews:** Um bisherige Erfahrungen mit der Verknüpfung von BGF/BGM und Nachhaltigkeitsthemen in der Unternehmenspraxis zu ermitteln, wurden leitfadengestützte Online-Interviews mit BGF- bzw. BGM-Verantwortlichen, Arbeitsmedizinerinnen und -medizinern, Nachhaltigkeitsmanagerinnen und -managern sowie Unternehmens- bzw. Bereichsleitungen österreichischer und deutscher Unternehmen unterschiedlicher Branchen durchgeführt (s. Kapitel 4 und 5).

4. **Leitfadengestützte Online-Fokusgruppe:** Die Qualitätskriterien sowie der Leitfaden (s. Kapitel 5) wurden zunächst auf Basis der aus 1-3 gewonnenen Erkenntnisse unter Einbindung der Projektauftraggeber:innen sowie der Interviewteilnehmer:innen entwickelt und schließlich im Zuge einer Online-Fokusgruppe mit den genannten Unternehmensvertreterinnen und -vertretern diskutiert, adaptiert und letztlich committet (s. Kapitel 5).

Dem Projektteam war es ein zentrales Anliegen, die mithilfe der unterschiedlichen Methoden gewonnenen Erkenntnisse einander gegenüberzustellen und fundierte, gleichzeitig aber auch konkrete und für die Unternehmenspraxis relevante Ableitungen zu tätigen.

2 Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen: Worum geht es genau?

Die Vielfalt an Begriffen, die rund um das Thema „Gesundheit und Nachhaltigkeit" verwendet werden, spiegelt die Komplexität und die unterschiedlichen Perspektiven wider, die diese Bereiche prägen. Im Zentrum dieses Kapitels stehen die Begriffe des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und der Nachhaltigkeit, die den Rahmen des vorliegenden Wissensbands bilden.

Die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) wird als inhärenter Bestandteil des BGM gesehen. Dadurch wird BGF nicht isoliert, sondern stets im Kontext eines umfassenden BGM verstanden, das gesundheitsförderliche Strukturen und Prozesse in Betrieben systematisch gestaltet.

Der Begriff Betrieb – neben den Begriffen Organisation und Unternehmen – hat sich in diesem Themenfeld als zentrale Bezeichnung etabliert und beschreibt nicht nur einen organisatorischen Rahmen, sondern auch die vielschichtigen Wechselwirkungen zwischen Menschen, Technik und Umgebung, die für die Förderung und den Erhalt der Gesundheit am Arbeitsplatz eine Rolle spielen (Gollner, Stahl & Schnabel, 2020). Daher wird in diesem Wissensband überwiegend der Begriff Betrieb verwendet, der zugleich Unternehmen und Organisationen jeglicher Art miteinschließt.

Der Begriff der Nachhaltigkeit wird nicht allein auf ökologische Aspekte reduziert, sondern als integratives Konzept verstanden, in dem ökologische, soziale und ökonomische Dimensionen gleichberechtigt berücksichtigt werden.

Die ganzheitliche Perspektive sowohl auf die BGF und das BGM als auch auf die Nachhaltigkeit bilden die Basis für die weiterführende Verzahnung der beiden Themenfelder.

2.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) wurde maßgeblich vom Gesundheitswissenschaftler Bernhard Badura geprägt. Nach Badura, Walter und Hehlmann (2010) wird darunter die Schaffung von betrieblichen Strukturen und Abläufen verstanden, die darauf abzielen, Arbeit und Organisation in gesundheitsförderlicher Weise zu gestalten und Mitarbeiter:innen zu gesundheitsförderndem Verhalten zu befähigen. Eine Expertenkommission der Bertelsmann- und der Hans-Böckler-Stiftung (2004), welche unter anderem von Badura geleitet wurde, definiert BGM als das „systematische und nachhaltige Bemühen um die gesundheitsförderliche Gestaltung von Strukturen und Prozessen rund um die gesundheitsförderliche Befähigung der Beschäftigten. Es unterscheidet sich von Einzelmaßnahmen durch die Integration in Betriebsroutinen und ein kontinuierliches Betreiben der vier Kernprozesse Diagnose, Planung, Interventionssteuerung und Evaluation." (Bertelsmann Stiftung & Hans-Böckler-Stiftung, 2004, S. 113). Diese ganzheitliche Betrachtungsweise hat bis heute grundlegenden Einfluss auf das Verständnis von BGM, vor allem auch in Deutschland und Österreich. Da dieser Wissensband in Zusammenarbeit mit dem Fonds Gesundes Österreich und dem BKK Dachverband in Deutschland entstanden ist, erfolgt im Folgenden eine Darstellung der länderspezifischen Ansätze und Begriffsdefinitionen von BGM, um die unterschiedlichen Schwerpunkte, aber auch Synergien aufzuzeigen.

2.1.1 BGM in Deutschland

Giesert (2012) betrachtet das BGM als eine systematische und nachhaltige Gestaltung von Strukturen und Prozessen, die die Gesundheit der Beschäftigten fördern. Ein wesentlicher Bestandteil der Definition nach Giesert ist der Fokus auf gesetzliche Regelungen in diesem Bereich, die die Basis für Maßnahmen bilden. Zu den wesentlichen Handlungsfeldern von BGM in Deutschland zählen der Arbeitsschutz, das Betriebliche Eingliederungsmanagement sowie die BGF. Diese lassen sich nach Lindfeld (2022) bzw. Langmann & Breil (2023) folgendermaßen beschreiben:

- Der Arbeitsschutz meint den umfassenden Schutz der Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. Er basiert auf dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), das die Pflichten der Arbeitgeber:innen sowie die Rechte und Pflichten der Mitarbeitenden klar regelt.
- Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist ein Verfahren zur Unterstützung von Beschäftigten, die längere Zeit arbeitsunfähig waren, um ihnen den Wiedereinstieg zu erleichtern. Das BEM ist seit 2004 im deutschen Sozialgesetzbuch (SGB) IX gesetzlich verankert und für Arbeitgeber:innen verpflichtend anzubieten.
- Die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst Maßnahmen zur Förderung und Erhaltung der Gesundheit am Arbeitsplatz, wobei sowohl die körperliche als auch die psychische Gesundheit berücksichtigt werden. Sie ist im SGB V (gesetzliche Krankenversicherung) verankert, das die BGF, die Primärprävention und die Selbsthilfe durch die gesetzlichen Krankenkassen regelt. Die Teilnahme an der BGF ist für Arbeitgeber:innen und Mitarbeitende freiwillig. Die BGF zählt bereits seit Ende der 1980er-Jahre zu den Aufgaben der gesetzlichen Krankenversicherung in Deutschland. Einen bedeutenden Aufschwung erhielt sie jedoch durch das im Jahr 2015 eingeführte Präventionsgesetz, das als eines der bekanntesten Regelwerke in diesem Bereich gilt und den Ausbau der BGF deutschlandweit vorangetrieben hat.

Die zuvor erwähnte BGM-Definition von Giesert (2021, S. 337) greift das Struktur-Prozess-Ergebnis-Modell (SPE-Modell) von Donabedian (1988) auf, das zur Qualitätsmessung im Gesundheitswesen verwendet wird und auch eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung der Qualitätskriterien bildet (s. Kapitel 5). Gemäß diesem Modell wird Qualität auf drei Ebenen bewertet: Die Strukturen umfassen die Rahmenbedingungen und Ressourcen, die für das BGM bereitgestellt werden. Die Prozesse beziehen sich auf die Umsetzung des BGM innerhalb eines Betriebs. Schließlich stehen die Ergebnisse für die Wirkungen und Erfolge der durchgeführten Maßnahmen.

Ein weiteres zentrales Merkmal der Definition von BGM in Deutschland ist die Präventionssystematik, die zwischen Verhaltensprävention und Verhältnisprävention unterscheidet und überwiegend in der BGF Anwendung findet (Langmann & Breil, 2023). Dabei zielt die Verhaltensprävention darauf ab, das individuelle Gesundheitsverhalten zu beeinflussen. Sie setzt auf Maßnahmen wie Aufklärung, Informationsvermittlung, Persönlichkeitsstärkung sowie Sanktionen, um Einzelpersonen zu motivieren, Risiken zu vermeiden und gesundheitsfördernde Gewohnheiten anzunehmen, etwa durch regelmäßige Bewegung oder eine ausgewogene Ernährung. Im Gegensatz dazu fokussiert die Verhältnisprävention auf die Veränderung von Arbeits- und Lebensbedingungen, um die Gesundheit zu fördern oder Krankheiten vorzubeugen, ohne dass individuelles Verhalten zwingend angepasst werden muss. Ein Beispiel für das Setting Betrieb ist die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen (Schnitzer & Gollner, 2022; Pfaff & Zeike, 2019).

Die Definition von BGM in Deutschland basiert zusammenfassend im Wesentlichen auf gesetzlichen Vorgaben und der strukturierten Verzahnung von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen. Betriebe sind verpflichtet, bestimmte Maßnahmen wie solche im Bereich des BEM bereitzustellen, während die Teilnahme an der BGF für die Mitarbeitenden freiwillig ist. Ein hervorzuhebender Aspekt ist zudem, dass die BGF

zu den Aufgaben der gesetzlichen Krankenversicherung zählt, welche die inhaltlichen Handlungsfelder sowie die qualitativen Standards für Leistungen der Krankenkassen im Bereich der Primärprävention und Gesundheitsförderung definiert (Langmann & Breil, 2023; GKV-Spitzenverband, 2024).

2.1.2 BGM in Österreich

In Österreich wird BGM in der nationalen Strategie „Gesundheit im Betrieb" (2020) definiert. Wie in Deutschland wird auch in Österreich BGM als „systematisches und nachhaltiges Bemühen um gesundheitsförderliche Strukturen, Prozesse und die Befähigung der Beschäftigten" verstanden (Bundesministerium für Arbeit, Familie und Jugend, 2020, S. 7). Allerdings liegt ein besonderes Augenmerk auf der Integration der Themen Sicherheit und Gesundheit in die betrieblichen Routinen. Zudem wird BGM explizit als Führungsaufgabe definiert. Das bedeutet, dass die Unternehmensleitung die Verantwortung trägt, Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz fest in die Unternehmenspolitik zu integrieren. Konkret werden von Blattner, Kvas, Mayer & Langmann (2025) folgende Merkmale eines BGM definiert:

- „dauerhafte Implementierung einer BGM-Organisationsstruktur und von BGM-Prozessen
- Integration von Sicherheit und Gesundheit als Querschnittsthema in betrieblichen Routinen (z. B. Personal- und Organisationsentwicklung, Managementsysteme)
- Erweiterung inhaltlicher Perspektiven zu einem integrierten Gesamtkonzept, um Gesundheit zu erhalten, zu fördern und wiederherzustellen, sowie
- Etablierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements als Führungsaufgabe"

Die Verankerung in der Organisationsstruktur und die Integration in ein Managementsystem griffen auch Gollner, Stahl & Schnabel (2020) in ihrem Modell „Betriebe Gesund Managen" auf. Dieses Modell bildet die vielfältigen Handlungsbereiche von BGM sowie deren Verknüpfung mit den Managementprozessen innerhalb eines Betriebs umfassend ab. Im Zentrum steht eine ganzheitliche und strukturierte Auseinandersetzung mit der Gesundheit von Mitarbeitenden, Führungskräften und der Organisation als Ganzes. Die Abkürzung „BGM", ursprünglich für „Betriebliches Gesundheitsmanagement" stehend, wurde durch „Betriebe Gesund Managen" ersetzt und betont den umfassenden, modellhaften Ansatz, der gesundheitliche Aspekte in den Arbeitsalltag integriert. Definiert wird BGM dabei als die „bewusste, systematische und auf Performanz ausgerichtete Entwicklung des Personals, der Führung und der Organisation als Ganzes mit dem Ziel, wirtschaftlichen Erfolg und den Erhalt der Gesundheit miteinander zu verknüpfen" (Gollner, Stahl & Schnabel, 2020, S. 69-70). Ein Begriff, der in diesem Zusammenhang von Bedeutung ist, ist jener der Performanz. Das BGM-Modell zeichnet sich dadurch aus, dass die Maßnahmen auf der Ebene von Mitarbeitenden, Führungskräften und der gesamten Organisation ansetzen und die Bereiche der gesunden Personal-, Führungs- und Organisationsentwicklung eng miteinander verzahnt sind. Dabei meint Performanz nicht nur, welche Maßnahmen umgesetzt werden, sondern auch, wie sie durchgeführt werden und welche Auswirkungen sie haben. Sie wird sowohl durch das konkrete Handeln als auch durch dessen Wirkung sichtbar. Der Erfolg moderner Organisationen hängt zunehmend davon ab, ob ihre Maßnahmen tatsächlich die gewünschte Wirkung erzielen. Daher sollten das „Was" (Inhalt der Maßnahme) und das „Wie" (Umsetzung und Wirkung) untrennbar miteinander verknüpft und auf allen drei Ebenen sichtbar sein (Gollner, Stahl & Schnabel, 2020).

Mit der bereits erwähnten Verortung von BGM als Führungsaufgabe stellt das Modell – und auch allgemein betrachtet das BGM in Österreich – einen Bezug zur ÖNORM ISO 45001:2019 her, einem internationalen Standard für Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (SGA). Dieser Standard fordert explizit, dass die oberste Leitung eines Betriebs Führung und Engagement im Bereich der Sicherheits- und Gesundheitsmanagementsysteme zeigt (Langmann & Breil, 2023). Durch die Kombination von ISO 45001 und BGM eröffnen sich für Betriebe attraktive Möglichkeiten sowohl in

der Umsetzung als auch hinsichtlich der langfristigen Stabilität und Nachhaltigkeit eines solchen Systems (Gollner, Stahl & Schnabel, 2020).

In Anbetracht der Präventionssystematik wird in Österreich auch die Prävention im BGM miteingeschlossen, allerdings ist dies in Deutschland stärker ausgeprägt, wo auch der gesetzliche Rahmen dominanter ist. In Österreich rückt die Gesundheitsförderung in den Vordergrund. Laut der Nationalen Strategie „Gesundheit im Betrieb" (Bundesministerium für Arbeit, Familie und Jugend, 2020) wurden dafür folgende allgemeine Wirkungsziele von BGM definiert:

- „Gesundheit und Arbeitsfähigkeit fördern,
- Krankheiten und Unfällen vorbeugen, Arbeitsfähigkeit erhalten,
- Gesundheit und Arbeitsfähigkeit wiederherstellen"

Darauf aufbauend beruht das BGM – wie auch in Deutschland – auf den drei Säulen Arbeitnehmerschutz, BGF und BEM, wobei Arbeitnehmerschutz verpflichtend ist, BGF und BEM hingegen auf freiwilliger Basis umzusetzen sind. Definiert werden die drei Säulen gemäß der nationalen Strategie wie folgt:

- Der Arbeitnehmerschutz hat das Ziel, Leben, Gesundheit, Würde und körperliche Unversehrtheit der Beschäftigten zu bewahren. Zudem steht die Vermeidung arbeitsbedingter Gefahren und Belastungen sowie die Gestaltung menschengerechter Arbeitsbedingungen im Fokus.
- Die BGF widmet sich der Stärkung der Gesundheit und der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden.
- Das BEM unterstützt Beschäftigte nach längerer Krankheit dabei, ihre Arbeitsfähigkeit wiederzugewinnen und dauerhaft zu sichern (Bundesministerium für Arbeit, Familie und Jugend, 2020).

2.1.3 Verbindung der länderspezifischen Definitionen

Zusammengefasst zeigt sich, dass Deutschland bei der Definition von BGM den rechtlichen Rahmen und die präventive Strukturierung stärker in den Vordergrund rückt, während in der österreichischen BGM-Strategie ein umfassenderer, ganzheitlicher Managementansatz verfolgt wird, bei dem BGM explizit als Führungsaufgabe betrachtet wird. Zudem integriert Österreich stärker internationale Standards wie die ÖNORM ISO 45001.

Trotz dieser unterschiedlichen Schwerpunkte weisen beide Länder bei der Definition von BGM auch Gemeinsamkeiten auf. Dazu zählt etwa die Unterscheidung zwischen Verhaltens- und Verhältnisprävention. Beide Länder definieren zudem drei zentrale Säulen des BGM: Arbeitsschutz, BGF und BEM.

Ein erfolgreiches BGM, unabhängig vom jeweiligen Land, basiert auf der Zusammenarbeit verschiedener Funktionsträger:innen im Betrieb. Neben HR-Management, Betriebsrat und Sicherheitsvertrauenspersonen können auch Arbeitsmediziner:innen sowie Sicherheitsfachkräfte eine Rolle spielen. Während in einigen Betrieben die Arbeitsmedizin primär im Kontext des gesetzlichen Arbeitsschutzes gesehen wird, kann sie – ebenso wie andere Funktionsbereiche – unterstützend bei der Entwicklung und Umsetzung gesundheitsförderlicher Maßnahmen eingebunden werden. Empfehlenswert ist stets eine interdisziplinäre Zusammenarbeit, wenn es um das Thema Gesundheit geht.

Um abschließend die erläuterten länderspezifischen Ansätze miteinander zu verbinden und die Synergien zu verdeutlichen, definierten Langmann & Breil (2023) in ihrer Kurzstudie BGM folgendermaßen:

„Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist die systematische und nachhaltige Steuerung und Optimierung von Strukturen und Prozessen für die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation durch das Unternehmen und aller darin Beschäftigten mit dem Ziel, die individuelle und organisationale Gesundheit und Arbeitsfähigkeit zu erhalten und/oder zu verbessern. BGM ist als Führungsaufgabe in dessen Management integriert, zeichnet sich durch die systematische Verschränkung der drei Handlungsfelder Arbeitnehmer:innenschutz, Betrieblicher Gesundheitsförderung und Betrieblichem Eingliederungsmanagement auf allen Ebenen des Unternehmens aus und trägt durch die kontinuierliche Umsetzung der daraus resultierenden Maßnahmen zum Erfolg des Unternehmens bei" (S. 70).

2.1.4 Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

BGF ist eine zentrale Säule und gleichzeitig integraler Bestandteil des BGM und wird in den weiteren Ausführungen in den Fokus gerückt.
Die BGF umfasst sämtliche gemeinsame Anstrengungen von Arbeitgebenden, Mitarbeitenden und der Gesellschaft, um Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu fördern. Dies geschieht durch die Kombination verschiedener Ansätze, wie die Verbesserung der Arbeitsorganisation und -bedingungen, die Förderung einer aktiven Beteiligung der Mitarbeitenden sowie die Stärkung individueller Fähigkeiten und Kompetenzen. Der Erfolg der BGF beruht auf einer interdisziplinären Zusammenarbeit, die nur dann wirksam sein kann, wenn alle zentralen Akteurinnen und Akteure mitwirken. Das Ziel, „gesunde Mitarbeitende in gesunden Unternehmen" kann erreicht werden, wenn sich die BGF an den Leitlinien der Luxemburger Deklaration (ENWHP, 2007) orientiert. Diese umfassen:

- Partizipation: Einbeziehung der gesamten Belegschaft
- Integration: Berücksichtigung der BGF bei allen wesentlichen Entscheidungen und in sämtlichen Unternehmensbereichen
- Projektmanagement: systematische Durchführung von Maßnahmen und Programmen, einschließlich Bedarfsanalyse, Prioritätensetzung, Planung, Umsetzung, fortlaufender Überwachung und Bewertung der Ergebnisse
- Ganzheitlichkeit: Verbindung von verhaltens- und verhältnisorientierten Ansätzen, die sowohl auf die Reduzierung von Risiken als auch auf den Ausbau von Schutzfaktoren und Gesundheitsressourcen abzielen

In Kapitel 5.2 wird auf die Bedeutung dieser Leitlinien für die Entwicklung der Qualitätskriterien näher eingegangen.

2.2 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird heute nicht mehr ausschließlich unter ökologischen Gesichtspunkten betrachtet, sondern weist vielfältige Facetten auf, die zunehmend an Bedeutung und Dynamik gewinnen. Konkret weist Nachhaltigkeit eine ökologische, soziale und ökonomische Dimension auf. Diese Betrachtungsweise entspricht einem ganzheitlichen Ansatz, der ein Gleichgewicht zwischen den drei Dimensionen anstrebt. Bevor auf die drei genannten Dimensionen näher eingegangen wird, soll zunächst ein kurzer Überblick über die Entwicklung des Begriffs „Nachhaltigkeit" gegeben und die Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Gesundheitsförderung thematisiert werden.

Die Ursprünge des Nachhaltigkeitsgedankens sind im 18. Jahrhundert vor allem in der Forst- und Holzwirtschaft zu finden. Schon damals stand die Ressourcenschonung im Einklang mit wirtschaftlicher Entwicklung im Fokus. Das Konzept der Nachhaltigkeit wurde später auf viele andere Bereiche übertragen

und ist heute in Wirtschaft und Gesellschaft ein wesentlicher Leitgedanke. Mit der Verbreitung des Nachhaltigkeitsgedankens ist eine Vielzahl von Definitionsversuchen verbunden (Aachener Stiftung Kathy Beys, 2015; Pichler, 2020; Spindler, 2012). Die am weitesten verbreitete Begriffsdefinition findet sich im Brundtland-Bericht der Vereinten Nationen aus dem Jahr 1987. In diesem wird Nachhaltigkeit als eine Entwicklung definiert, „die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen" (World Commission on Environment and Development, 1987). Diese Sichtweise verfolgt einen anthropozentrischen Ansatz, indem sie die Menschen und ihre Bedürfnisse in das Zentrum stellt. In diesem Zusammenhang sind natürliche Ressourcen, stabile Umweltsysteme, soziale Strukturen, politische Sicherheit sowie Faktoren wie Biodiversität, wirtschaftliche Prozesse und Bildung Mittel, um zukünftigen Generationen eine tragfähige Zukunft zu ermöglichen (Holzbaur, 2020).

Ein wesentlicher Meilenstein für die heutige Bedeutung des Nachhaltigkeitsgedankens bildete die UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro. Dort verpflichteten sich 178 Staaten zur Umsetzung des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung, das in der Agenda 21 festgehalten wurde – einem umfassenden Aktionsprogramm, in dem konkrete Maßnahmen und Umsetzungsstrategien für eine nachhaltige Entwicklung auf lokaler, nationaler und globaler Ebene festgelegt sind. Die Rio-Deklaration begründete darüber hinaus das weltweit geltende Recht auf Nachhaltigkeit und fügte dem ursprünglich ökologischen Nachhaltigkeitsbegriff die soziale & gesellschaftliche (dritte) Dimension hinzu. Somit wird bei Nachhaltigkeit heute zwischen den bereits genannten drei Dimensionen differenziert: Ökologie, Soziales und Ökonomie bzw. Wirtschaft (Pichler, 2020). Das Modell der Triple-Bottom-Line (s. Abbildung 2) bringt die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit in einen ausgewogenen Zusammenhang. Es betont ihre gegenseitige Abhängigkeit und gleichzeitige Notwendigkeit, wodurch ein integrativer Ansatz entsteht. Ziel ist es, Betrieben aufzuzeigen, welchen Mehrwert sie in diesen Bereichen schaffen können: ökologisch durch die Reduktion von Umweltbelastungen, sozial durch das Engagement für Mitarbeitende und die Gesellschaft sowie wirtschaftlich durch Profitabilität. Profit sollte nicht auf Kosten von Umwelt oder Gesellschaft erzielt werden, sondern vielmehr zu einer „echten Wertschöpfung" führen. Dieses Konzept verlangt eine Abkehr vom reinen Gewinnstreben hin zur Wertschöpfung, die sich aus dem Zusammenspiel der drei Dimensionen ergibt. In der Triple-Bottom-Line wird Nachhaltigkeit als Balance zwischen Ökologie, Sozialem und Ökonomie definiert und mit der langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben verknüpft (Gläser, 2024).

Abbildung 2: Modell der Triple-Bottom-Line gemäß dem ESG-Konzept

Quelle: Eigene Erstellung

Das Modell der Triple-Bottom-Line wird derzeit weitgehend akzeptiert und hat sich als anerkanntes Leitbild etabliert (Pufé, 2017). Nachstehend werden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gemäß Pufé (2017) und Pichler (2020) näher erläutert:

- Ökologische Nachhaltigkeit bedeutet, ein System so zu nutzen, dass seine grundlegenden Elemente langfristig bestehen bleiben und das Fortbestehen des Systems gewährleistet ist. Ziel ist die Erhaltung der Lebensgrundlagen des Menschen, die gleichzeitig eine wichtige Basis für eine funktionierende Wirtschaft darstellen.
- Soziale Nachhaltigkeit betont immaterielle Grundlagen des sozialen Systems wie soziale Stabilität und gerechte Wohlstandsverteilung. Sie zielt darauf ab, soziale Bedürfnisse dauerhaft zu befriedigen und gleichzeitig die Lebensqualität der Menschheit zu verbessern, ohne die Handlungsspielräume nachfolgender Generationen zu beeinträchtigen.
- Wirtschaftliche Nachhaltigkeit bedeutet, ein Organisations- oder Unternehmenssystem so zu nutzen, dass seine grundlegenden Eigenschaften langfristig erhalten bleiben und der wirtschaftliche Bestand sichergestellt ist. Dabei ist es entscheidend, mit begrenzten Ressourcen sparsam umzugehen, um auch zukünftigen Generationen dieselben Möglichkeiten zu bieten. Dabei sollte eine ökologisch und sozial verträgliche Wirtschaftsweise im Mittelpunkt stehen. Wohlstand wird durch Wachstum, aber auch durch die Steigerung der Lebensqualität – nicht die Vermehrung von Besitz – geschaffen.

Eine Überführung der drei Dimensionen von Nachhaltigkeit in das betriebliche Setting erfolgte mithilfe der sogenannten ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance). Diese dienen als Orientierung für eine nachhaltige Unternehmensstrategie und sollen dazu beitragen, die Resilienz, die Entwicklung und die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebs zu fördern (Kirchhoff, Von Pressentin & Niefünd, 2024). Die Bezeichnung „ESG" stammt ursprünglich aus der Finanzwirtschaft und wurde erstmalig von der Internationale Finance Corporation im Jahr 2004 verwendet. Die Idee lag darin, einen Maßstab zu entwickeln, der dazu dient, zu beurteilen, wie sich Investitionen als nachhaltig qualifizieren lassen:

- Die Umweltleistung (E) bezieht sich auf die Praktiken des Umweltmanagements eines Betriebs, die darauf abzielen, die Auswirkungen auf die Umwelt zu verringern und den Verbrauch von Ressourcen kontinuierlich zu optimieren. Dies soll insbesondere dazu beitragen, ökologische Wettbewerbsvorteile zu schaffen.
- Die soziale Leistung (S) fokussiert auf das Stakeholdermanagement innerhalb des Produktions- und Arbeitsprozesses. Ziel ist die Schaffung von Mehrwert für alle Beteiligten und damit ein positiver Beitrag für Mitarbeiter:innen, Kundinnen und Kunden sowie weitere Stakeholder.
- Die Governance-Leistung (G) bezieht sich auf die internen und externen Leitungsstrukturen, die die Beziehungen zwischen dem Betrieb und seinen Stakeholdern durch gesetzliche Regelungen steuern. Dadurch wird sichergestellt, dass gleichermaßen die Interessen des Betriebs und jene der Stakeholder gewahrt werden (Liu et al., 2024).

Im vorliegenden Wissensband erfolgte eine starke Orientierung an den ESG-Kriterien. Damit soll ein ganzheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit vermittelt werden, das alle drei Dimensionen – Umwelt, Soziales und Unternehmensführung – umfasst. Gleichzeitig bietet der Ansatz eine hilfreiche Basis, um Themen der BGF mit jenen der Nachhaltigkeit zu verbinden. Dadurch wird die BGF als integrativer Bestandteil eines umfassenden Nachhaltigkeitskonzepts sichtbar gemacht.

Neben ESG existieren weitere Nachhaltigkeitskonzepte, die Betriebe nutzen, um ihr Engagement für Nachhaltigkeit zu verdeutlichen und zu stärken. Dazu zählen beispielsweise die Corporate Social Responsibility (CSR), die Sustainable Development Goals (SDG) und die Gemeinwohlökonomie (GWÖ). Sie alle zielen, kurz gesagt, auf verantwortungsvolles und nachhaltiges Handeln in Wirtschaft und Gesellschaft ab.

Darüber hinaus gibt es Ansätze, die den Fokus auf planetare Gesundheits- und Ökosystemkonzepte legen. In den vergangenen Jahren haben sich dazu verschiedene Modelle etabliert, die die Gesundheit des Menschen und die natürlichen Systeme, die diese Gesundheit unterstützen, ins Zentrum rücken (Clar, Mezger & Thöne, 2022). Bei diesen planetaren Gesundheits- und Ökosystemansätzen werden die Wechselwirkungen zwischen der Gesundheit von Menschen, Ökosystemen und dem gesamten Planeten betrachtet. Ziel ist es, ein tieferes Verständnis für diese Verbindungen zu schaffen und Maßnahmen zu fördern, die sowohl menschliches Wohlergehen als auch ökologische Stabilität nachhaltig sichern. Zu den sogenannten planetaren Ökosystemkonzepten zählen Ansätze wie OneHealth, Eco Health, Global Health und – diesen übergeordnet – Planetary Health. Die Ökonomie des Wohlbefindens sowie die Geneva Charter for Well-being zählen zu den planetaren Gesundheitskonzepten. Mit ihnen wird angestrebt, Wohlbefinden und soziale Gerechtigkeit als Fundament für nachhaltige Entwicklung und wirtschaftlichen Erfolg zu etablieren. Diese Ansätze tragen dazu bei, gerechte Ergebnisse für Menschen zu fördern, die Überschreitung ökologischer Grenzen zu vermeiden und die Perspektive über klassische Wirtschaftsindikatoren hinaus zu erweitern, um den Fortschritt von Gesellschaften umfassend zu bewerten (WHO, 2021; EuroHealthNet, 2022).

Am Ende dieses Kapitels soll die Perspektive der Gesundheitsförderung vor dem Hintergrund der Entwicklung des Nachhaltigkeitskonzepts eingenommen werden. Nachhaltige Entwicklung wird im Alltag häufig als etwas verstanden, das dauerhaft Bestand hat oder kontinuierlich fortgeführt wird. In der Gesundheitsförderung bedeutet Nachhaltigkeit insbesondere, Strukturen zu schaffen, die langfristig bestehen, und Gesundheit dauerhaft als Querschnittsthema in Betrieben zu verankern (Trojan & Süß, 2020). Dies umfasst auch den Aufbau eines BGM-Systems, das auf die spezifischen Bedürfnisse eines Betriebs abgestimmt ist (Blattner, Kvas, Mayer & Langmann, 2025). Nachhaltigkeit gilt in diesem Kontext auch als eines der 15 Qualitätskriterien der Gesundheitsförderung, die vom Österreichischen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ÖNBGF) entwickelt wurden (vgl. https://www.netzwerk-bgf.at). Um eine nachhaltige Entwicklung der Gesundheit zu gewährleisten, ist es gemäß Trojan & Süß (2020) von Bedeutung, eine gesunde Umwelt und eine nachhaltige Gesundheitsförderung miteinander zu verbinden. Dies ist essenziell, um sowohl individuelle als auch betriebliche Gesundheit nachhaltig zu sichern. Dabei sollten die ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Dimensionen gleichermaßen berücksichtigt werden, um eine umfassende und dauerhafte Wirkung zu erzielen.

In der Gesundheitsförderung gibt es zahlreiche Basiskonzepte und Modelle, in denen das Prinzip der Nachhaltigkeit bereits angelegt ist. Dazu gehören human- und sozialökologische Ansätze, der Setting-Ansatz oder der Ansatz des Capacity Buildings. Dabei meint Capacity Building gemäß Nickel und Trojan (2024) eine nachhaltige Struktur- und Kompetenzentwicklung innerhalb eines Settings (z. B. eines Betriebs), die zur Verbesserung der Gesundheit beiträgt. Sie kann und sollte auf drei Ebenen erfolgen:

- Wissen und Fähigkeiten bei gesundheitsfördernden Aktivitäten
- Infrastrukturen zur Gesundheitsförderung
- partnerschaftliche Kooperationen in Gemeinschaften

In den genannten Modellen und Ansätzen wird der Schwerpunkt auf langfristige, strukturelle Veränderungen gelegt, wobei ein wichtiger Beitrag dazu geleistet wird, die frühere Praxis der Gesundheitsförderung zu überwinden, bei der zeitlich begrenzte Einzelprojekte ohne nachhaltige Wirkung umgesetzt wurden (Trojan & Süß, 2020).

Im nachfolgenden Kapitel erfolgt eine Zusammenführung der in diesem Kapitel genannten Konzepte und Ansätze rund um eine nachhaltige Unternehmensführung und Theorien sowie Modelle aus dem Bereich der Gesundheitsförderung.

3 Theorien und Konzepte: Wo kann angesetzt werden?

Im vorangegangenen Kapitel wurde auf die steigende Bedeutung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit in der heutigen Arbeitswelt eingegangen. Betriebe stehen vor der Herausforderung, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die sowohl die Gesundheit der Mitarbeiter:innen fördern als auch ökologisch, sozial und wirtschaftlich nachhaltig gestaltet sind. Dabei zeigt sich, dass es eine Vielzahl von Theorien, Modellen, Strategien und Konzepten gibt, die als Grundlage für die Gestaltung gesundheitsförderlicher und nachhaltiger Arbeitsplätze dienen können. Diese theoretische Vielfalt bildet eine wesentliche Grundlage für das vorliegende Projekt.

Das folgende Kapitel zu den theoretischen und konzeptionellen Grundlagen verfolgt das Ziel, die relevanten Ansätze systematisch darzustellen; aufzuzeigen, an welchen wissenschaftlichen Theorien, Modellen, Strategien und Konzepten angesetzt werden kann, und das methodische Vorgehen bei der Auswahl und Analyse dieser Grundlagen zu beschreiben. Dabei werden drei Theorieebenen unterschieden:

- Basistheorien,
- Theorien zur Initiierung von Veränderungsprozessen sowie
- Ansätze und Konzepte zur praktischen Umsetzung.

Diese Gliederung ermöglicht es, die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen nicht nur in ihrer Vielfalt, sondern auch in ihrer praktischen Relevanz für den betrieblichen Kontext zu erfassen.

Zunächst wurden ausgewählte Basistheorien betrachtet, die grundlegende Prinzipien und Annahmen zur Gesundheit und Nachhaltigkeit liefern (s. Kapitel 3.1). Im nächsten Schritt folgte die Analyse von Theorien, die sich mit der Initiierung und Steuerung von Veränderungsprozessen beschäftigen – ein zentraler Aspekt bei der Implementierung gesunder und nachhaltiger Maßnahmen am Arbeitsplatz (s. Kapitel 3.2). Schließlich wurden spezifische Konzepte und Strategien zur praktischen Umsetzung beleuchtet, mit einem besonderen Fokus auf die BGF bzw. das Betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement (BGF, s. Kapitel 3.3).

Das methodische Vorgehen im Rahmen der Recherche und vernetzten Analyse der ausgewählten Theorien, Modelle, Strategien und Konzepte erfolgte in drei Schritten:

1. **Selektive und systematische Literaturrecherche und -analyse:** In einem ersten Schritt wurden relevante Theorien, Modelle, Strategien und Konzepte auf den drei oben beschriebenen Ebenen identifiziert.
2. **Vertiefende Auseinandersetzung mit den einzelnen Theorien, Modellen, Konzepten und Strategien:** In einem zweiten Schritt erfolgte eine detaillierte Beschreibung der ausgewählten Theorien, Modelle, Strategien und Konzepte. Dabei wurden diese in Hinblick auf ihre Grundgedanken, Ziele und Inhalte sowie das spezifische Wording, das bei den einzelnen Ansätzen verwendet wird, analysiert. Erste Schnittstellen zwischen Gesundheits- und Nachhaltigkeitsthemen wurden identifiziert. Dabei wurde sowohl die Inside-Out-Perspektive als auch die Outside-In-Perspektive eingenommen (s. Kapitel 4).
3. **Vernetzte Analyse:** Im dritten Schritt wurden die analysierten Theorien, Modelle, Konzepte und Strategien miteinander in Beziehung gesetzt. Diese vernetzte Analyse umfasste das Clustering und die Identifikation von Bezügen sowie Verbindungen zwischen den verschiedenen Ansätzen.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die identifizierten relevanten Theorien, Modelle, Konzepte und Strategien sowie deren Bezüge zueinander (s. Abbildung 3).

Durch diese mehrstufige Herangehensweise wurde eine fundierte Basis geschaffen, um konkrete Praxisanregungen für Betriebe zu entwickeln. Die theoretischen Grundlagen bilden dabei den Ausgangspunkt für die Entwicklung nachhaltiger Strategien zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz – stets mit dem Ziel, langfristig wirksame und nachhaltige Veränderungen zu bewirken.

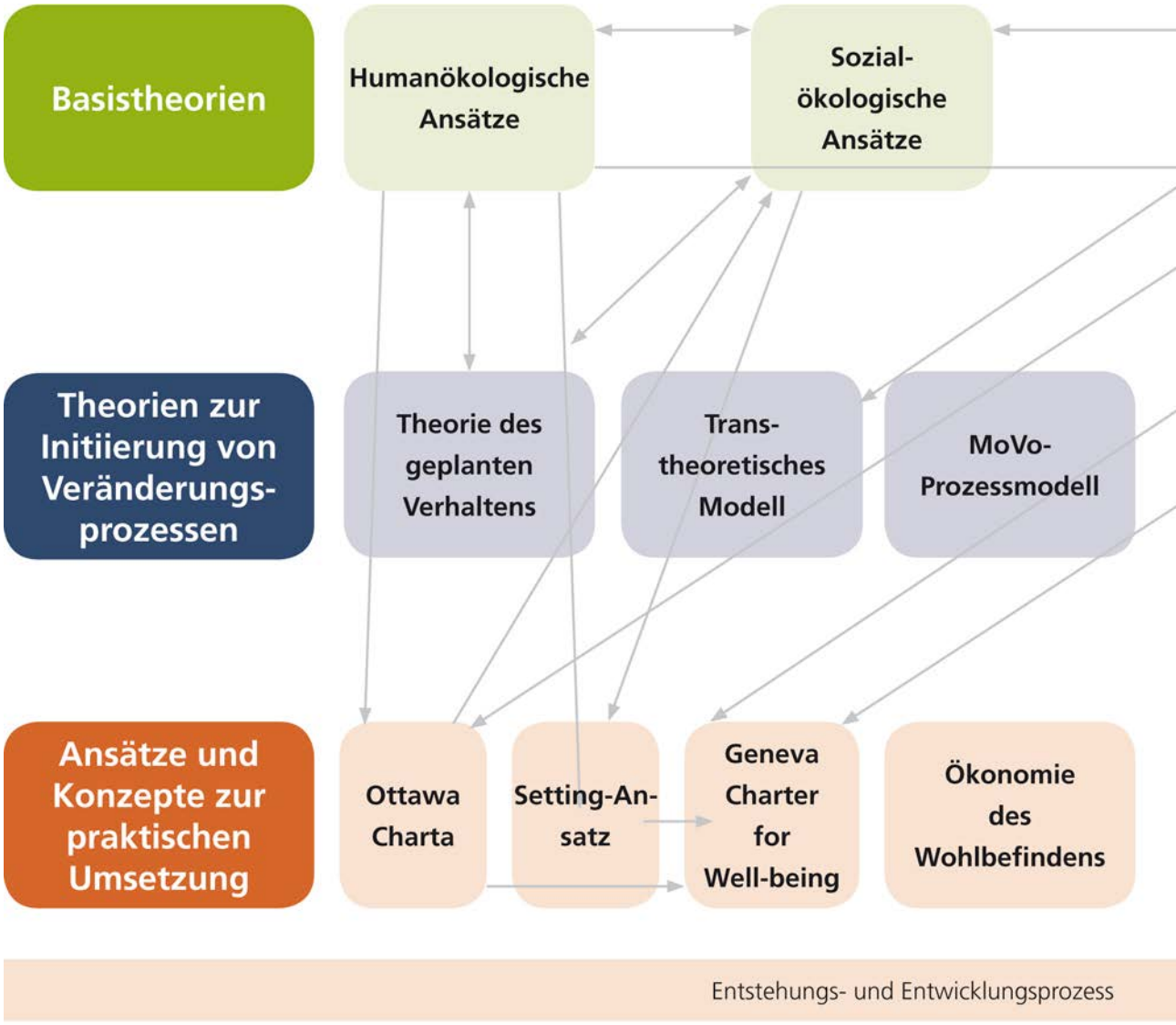
3.1 Basistheorien

Das Kapitel „Basistheorien" widmet sich den grundlegenden theoretischen Ansätzen, die das Verständnis von Gesundheit und deren Förderung prägen und einen Bezug zu Themen der Nachhaltigkeit – insbesondere der ökologischen und sozialen Komponente von Nachhaltigkeit – herstellen. Sie bieten wertvolle Perspektiven, um komplexe Zusammenhänge zwischen Mensch, Umwelt und Gesundheit zu erfassen. Dazu zählen humanökologische und sozialökologische Ansätze, die die Wechselwirkungen zwischen individuellen, sozialen und ökologischen Faktoren betonen; das Salutogenese-Modell, das die Entstehung von Gesundheit in den Vordergrund rückt, sowie der Planetary Health-Ansatz, der die globale Verbindung zwischen menschlicher Gesundheit und der Umwelt betont. All diese Ansätze bieten wichtige Grundlagen für eine ganzheitliche Gesundheitsförderung. Sie sind zentral für die BGF und bieten wertvolle Ansätze für die Schaffung nachhaltiger und gesundheitsförderlicher Arbeitsumgebungen.

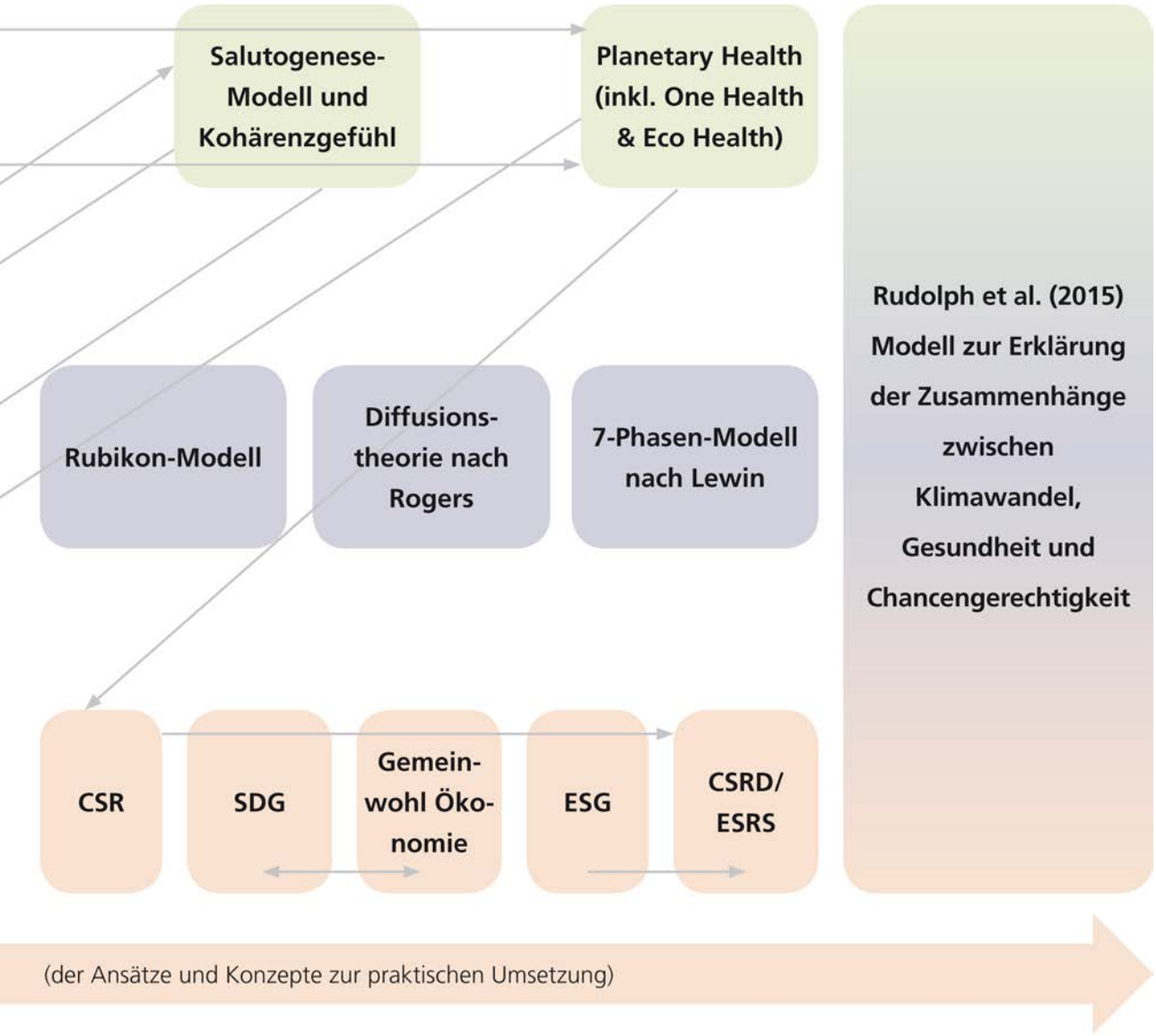
Eine BGF, die auf humanökologischen oder sozialökologischen Modellen, dem Salutogenese-Modell und/oder dem Planetary Health-Ansatz basiert, trägt zur Schaffung nachhaltiger Betriebe bei. Indem Betriebe gesundheits- und umweltfreundliche Arbeitsumgebungen schaffen, fördern sie nicht nur das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden, sondern auch nachhaltige Arbeitsweisen, die den ökologischen Fußabdruck reduzieren.

Maßnahmen rund um Themen wie aktive Mobilität, nachhaltige Ernährung und die Stärkung klima- und umweltbezogener Gesundheitskompetenz sind Beispiele für die praktische Umsetzung der in diesen theoretischen Grundlagen festgehaltenen Prämissen. Sie zeigen, wie eng Gesundheit und Nachhaltigkeit miteinander verknüpft sind.

Abbildung 3: Vernetzte Analyse von Konzepten, Strategien und Modellen



Quelle: Eigene Erstellung


Salutogenese-Modell und Kohärenzgefühl
Planetary Health (inkl. One Health & Eco Health)
Rudolph et al. (2015) Modell zur Erklärung der Zusammenhänge zwischen Klimawandel, Gesundheit und Chancengerechtigkeit
Rubikon-Modell
Diffusions-theorie nach Rogers
7-Phasen-Modell nach Lewin
CSR
SDG
Gemein-wohl Öko-nomie
ESG
CSRD/ ESRS
(der Ansätze und Konzepte zur praktischen Umsetzung)

3.2 Theorien zur Initiierung von Veränderungsprozessen

Die Implementierung und Verknüpfung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit in einem Betrieb meint immer auch Veränderung. Aus diesem Grund kommt den Theorien zur Initiierung von Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle zu.

Dabei gilt es, zwei unterschiedliche Ebenen zu betrachten:

- Auf Ebene der Mitarbeitenden können Verhaltenstheorien bzw. Modelle zur Verhaltensänderung, die insbesondere aus der (Gesundheits-)Psychologie stammen, dabei unterstützen, Schritt für Schritt Veränderungen im Gesundheits- und Klimaverhalten von Beschäftigen zu bewirken. Sie helfen dabei, zu verstehen, wie Menschen ihre Einstellungen und ihr Verhalten ändern (können), um gesündere und/oder umweltfreundliche Verhaltensweisen am Arbeitsplatz zu pflegen. Ausgewählte Theorien und Modelle auf dieser Ebene sind die Theorie des geplanten Verhaltens, das Transtheoretische Modell, das MoVo-Prozessmodell sowie das Rubikon-Modell.
- Auf Ebene der Organisation können organisationstheoretische Ansätze bzw. Change Management-Modelle aus der Organisationspsychologie bzw. -soziologie dabei unterstützen, den Wandel in Richtung gesundheitsförderliche und nachhaltige Organisation Wirklichkeit werden zu lassen. Wesentliche identifizierte theoretische Grundlagen sind hier etwa die Diffusionstheorie nach Rogers sowie das 7-Phasen-Modell nach Kurt Lewin.

Die Verbindung der beschriebenen Theorien und Modelle auf dieser Ebene zeigt, wie Veränderungsprozesse auf individueller und organisationaler Ebene erfolgreich initiiert und umgesetzt werden können. Verhaltenstheorien aus der (Gesundheits-) Psychologie bilden die Grundlage, um Mitarbeitende zu gesundheitsförderlichem und umweltfreundlichem Verhalten zu motivieren und Verhaltensänderungen schrittweise zu begleiten. Gleichzeitig ermöglichen organisationstheoretische Ansätze und Change Management-Modelle den Aufbau einer gesundheitsförderlichen und nachhaltigen Unternehmenskultur durch eine strategische Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen.

Die gemeinsame Betrachtung dieser vielfältigen Theorien und Modelle zeigt, dass nachhaltige Gesundheitsförderung in Betrieben sowohl die individuellen Verhaltensweisen der Mitarbeitenden als auch die strukturellen Rahmenbedingungen der Organisation adressieren muss.

3.3 Ansätze und Konzepte zur praktischen Umsetzung

Nachhaltigkeit spielt eine zentrale Rolle bei der Ausgestaltung moderner Unternehmensstrategien. Um die entsprechenden Konzepte erfolgreich in der Praxis umzusetzen, können Betriebe auf verschiedene Ansätze zurückgreifen, die ökologische, soziale und wirtschaftliche Dimensionen miteinander verbinden. Diese Ansätze helfen dabei, gesunde und nachhaltige Betriebe zu schaffen und bieten auch im Bereich der BGF erhebliche Potenziale.

Grundsätzlich wird auf dieser Ebene zwischen Konzepten und Strategiepapieren aus der Gesundheitsförderung (Ottawa Charta, Settingansatz, Geneva Charter) sowie Konzepten und Ansätzen zum Thema Nachhaltigkeit im Betrieb (ESG, CSR, SDG, Gemeinwohlökonomie) unterschieden. Erstere sind deswegen von Bedeutung, da sich darin wesentliche Ausführungen zur physischen und sozialen Umwelt als Gesundheitsdeterminante finden. Zweitere dienten dazu, Anknüpfungspunkte der BGF an das Thema Nachhaltigkeit in Betrieben zu identifizieren. Dabei kommt vor allem den ESG-Kriterien eine besondere Bedeutung zu, da sie zu einem integralen Bestandteil nachhaltiger Unternehmensstrategien geworden sind und zahlreiche Anknüpfungsfelder für die BGF bieten. Nähere Ausführungen dazu finden sich in Kapitel 2.2.

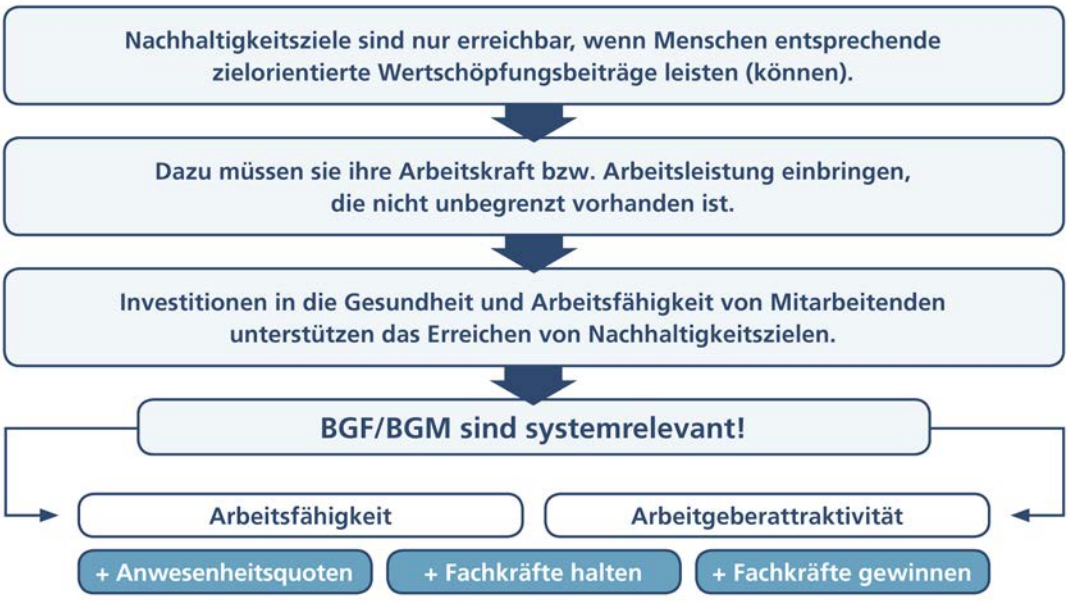
4 Argumentarium: Warum sollten die beiden Themen miteinander verknüpft werden?

Ansätze zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz und jene zur Steigerung der Nachhaltigkeit in Betrieben verfolgen ähnliche Ziele. Dennoch werden diese Themen in der Praxis oft getrennt betrachtet. Vor allem in Großunternehmen, aber auch in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), werden Gesundheit und Nachhaltigkeit meist von unterschiedlichen Abteilungen bearbeitet, sehr oft ohne Abstimmung (Schobel, 2024).

Dass Gesundheit und Nachhaltigkeit eng miteinander verknüpft sind und zahlreiche Schnittstellen aufweisen, wurde bereits in den Kapiteln 1, 2 und 3 erläutert. Hier soll dieser Zusammenhang nochmals hervorgehoben werden: Der Erhalt der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden ist insbesondere angesichts der steigenden Lebensarbeitszeit eine zentrale Aufgabe für Betriebe. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass die Gesundheit der Mitarbeitenden nicht nur von individuellen Belastungen und Ressourcen abhängt, sondern auch von externen Einflüssen wie der Arbeitsumgebung und der ökologischen Umwelt beeinflusst wird. Eine intakte Umwelt kann dabei als gesundheitsfördernder Faktor angesehen werden. Dies macht deutlich, dass eine Verbindung von Gesundheitsförderung und Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext großes Potenzial hat.

Zudem sollte betont werden, dass viele Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) positive Auswirkungen auf verschiedene Aspekte von Nachhaltigkeit haben können. Gläser (2024) beschreibt BGF und Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) als wesentliche Faktoren für die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen. Die Logik hinter dieser Verbindung wird in Abbildung 4 dargestellt.

Abbildung 4: BGF/BGM als systemrelevanter Faktor zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen



Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Gläser (2024, S. 38)

In den nachfolgenden Ausführungen werden die vielfältigen Schnittmengen zwischen Gesundheitsförderung und Nachhaltigkeit im Betrieb beleuchtet. Anhand konkreter Beispiele wird dargestellt,

1. welche Chancen und Herausforderungen sich für die BGF durch eine Verbindung mit dem Thema Nachhaltigkeit ergeben (Outside-In-Perspektive) und
2. wie die BGF die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen in einem Betrieb unterstützen kann (Inside-Out-Perspektive).

Ziel ist es zu zeigen, dass eine Unternehmensstrategie, die Gesundheitsförderung und Nachhaltigkeit vereint, sowohl der Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitenden als auch den ökologischen, sozialen und ökonomischen Verantwortlichkeiten gerecht wird. Die Nachhaltigkeitsberichtspflichterstattung (CSRD) erfordert eine solche ganzheitliche Herangehensweise, die langfristig sowohl für die Belegschaft als auch für den Betrieb gewinnbringend ist.

4.1 Methodisches Vorgehen

Zur Identifikation von Synergien und Schnittmengen wurde eine zweiperspektivische Analyse durchgeführt (s. Abbildung 5). Bei der Outside-In-Perspektive werden nicht nur Herausforderungen, sondern auch Chancen, die sich durch die zunehmende Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit in Betrieben ergeben, für die Ausgestaltung von BGF-Maßnahmen betrachtet. Bei der Inside-Out-Perspektive können Beiträge der BGF zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen identifiziert werden (vgl. Bühn & Gläser, 2024).

Abbildung 5: Outside-In-Perspektive und Inside-Out-Perspektive

Quelle: Eigene Erstellung

Unter Einnahme beider Perspektiven wurden zunächst Ableitungen aus der vorhandenen Evidenz sowie den in Kapitel 3 erläuterten

- Basistheorien,
- Theorien zur Initiierung von Veränderungsprozessen sowie
- Ansätzen und Konzepten zur praktischen Umsetzung

vorgenommen. In einem nächsten Schritt wurden diese mit Aussagen aus den Interviews mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern (s. Kapitel 1.3) in Beziehung gesetzt und somit konkretisiert bzw. teilweise sogar erweitert.

4.2 Outside-In-Perspektive

Wird die Outside-In-Perspektive eingenommen, so steht die folgende Frage im Mittelpunkt:

Welche Chancen ergeben sich durch die steigende gesellschaftliche Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit für die BGF?

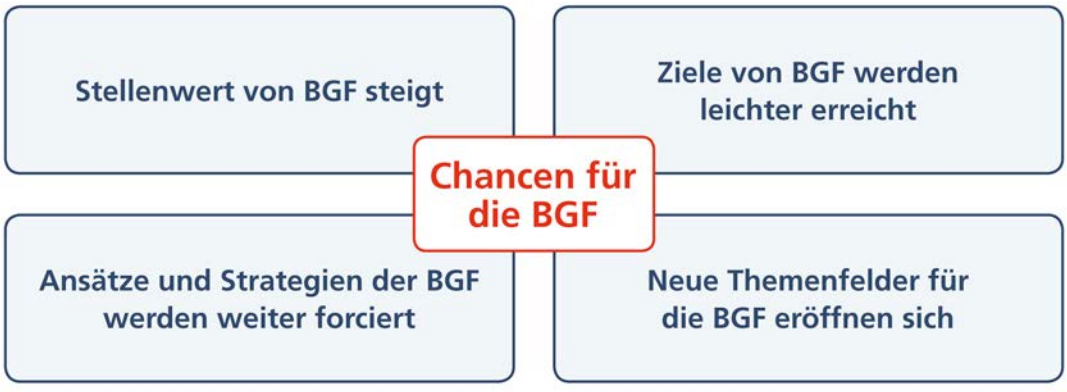
Die Beantwortung dieser Frage ist insbesondere für Akteurinnen und Akteure, die im Bereich der BGF, des BGM bzw. des Personalmanagements eines Betriebs tätig sind, von zentraler Relevanz. Gläser (2024) definiert fünf Ebenen, auf denen BGF-Verantwortliche ansetzen können, um an das Thema Nachhaltigkeit anzuknüpfen und von deren Stellenwert und Dynamik zu profitieren:

1. **Modellebene:** Nachhaltigkeitsziele werden in bestehende BGF- bzw. BGM-Modelle integriert.
2. **Systemebene:** In der BGF bzw. im BGM etablierte Instrumente und Verfahren werden im Kontext diverser Nachhaltigkeitsthemen (z. B. Klimaanpassung) eingesetzt, adaptiert oder erweitert.
3. **Strategieebene:** Kennzahlen aus der BGF bzw. dem BGM fließen in die Nachhaltigkeitsberichterstattung ein.
4. **Zielebene:** BGF- bzw. BGM-Ziele weisen einen Wirkungsanteil beim Erreichen von Nachhaltigkeitszielen auf und umgekehrt (z. B. Arbeitsfähigkeit als Notwendigkeit zur Erreichung von SDG).
5. **Maßnahmenebene:** Innerhalb ausgewählter Handlungsfelder der BGF (z. B. Bewegung, Ernährung, psychosoziale Gesundheit) bereichern sich Gesundheits- und Nachhaltigkeitsziele (z. B. aktive Mobilität und umweltfreundliche Ernährungsangebote) gegenseitig.

Anregungen, wie auf diesen Ebenen konkret agiert werden kann, finden sich in Kapitel 5. Im Folgenden werden die Chancen, die sich für die BGF durch den steigenden Stellenwert der ganzheitlichen Betrachtung von Nachhaltigkeit in Betrieben ergeben, näher ausgeführt.

Grundsätzlich konnten mithilfe der Evidenzrecherche, der vernetzten Analyse vorhandener Theorien, Modelle, Strategien und Konzepte sowie der leitfadengestützten Interviews (s. Kapitel 4.1) vier zentrale Chancenfelder identifiziert werden (s. Abbildung 6), die im Folgenden näher erläutert werden.

Abbildung 6: Chancenfelder für die BGF



Quelle: Eigene Erstellung

4.2.1 Chancenfeld 1: Stellenwert von BGF im Betrieb steigt

Indem die Potenziale der BGF zur Erreichung zahlreicher Nachhaltigkeitsziele erkannt werden (s. Kapitel 4.3), kann es gelingen, dass BGF auf der Nachhaltigkeitsagenda eines Betriebs steht. So wird BGF nicht länger als zusätzliche Aufgabe, sondern als integraler Bestandteil der Gesamtstrategie eines Betriebs betrachtet.

Die vielfältigen Anforderungen an das Thema Nachhaltigkeit im Betrieb, insbesondere die Nachhaltigkeitsberichterstattung, bieten die Möglichkeit, BGF-Maßnahmen strategisch in die Unternehmensstrukturen sowie die Unternehmenskultur zu integrieren. BGF kann somit zu einem festen Bestandteil des Arbeitsalltags und der Unternehmensidentität werden.

Die Verpflichtung, in Nachhaltigkeitsberichten detailliert über Aktivitäten zur Förderung der Mitarbeitergesundheit zu informieren, kann Betriebe dazu anregen, innovative Ansätze und Good Practices zu entwickeln und umzusetzen. Dies kann wiederum den Wettbewerb erhöhen und die allgemeine Qualität und Wirksamkeit der BGF steigern.

Der Beitrag der BGF zur Erreichung bestimmter Nachhaltigkeitsziele wird geschätzt und anerkannt, wodurch sich auch neue Optionen zur Generierung finanzieller Mittel – z. B. in Form eines breiteren Pools an Fördermöglichkeiten – eröffnen könnten.

4.2.2 Chancenfeld 2: Ziele von BGF werden leichter erreicht

In den Grundlagendokumenten der Gesundheitsförderung, beispielsweise der Ottawa Charta, aber auch in vielen weiteren Strategiepapieren (s. Kapitel 3.3) werden wesentliche Ziele gesundheitsförderlichen Agierens festgehalten. Durch ein Andocken an das Thema Nachhaltigkeit und eine Zusammenarbeit mit Expertinnen und Experten in diesem Feld (ökologisch, sozial, unternehmerisch) könnten diese Ziele leichter erreicht werden. Dazu zählen u. a.

- die Sicherstellung der Grundvoraussetzungen für Gesundheit,
- die Förderung gesundheitlicher Chancengerechtigkeit,
- der Erhalt natürlicher Ressourcen sowie
- die positive Beeinflussung von Gesundheitsdeterminanten, insbesondere auch jener der physischen Umwelt.

Das Einholen von Expertise aus unterschiedlichen Bereichen (z. B. zum Thema Umwelt- und Klimaschutz) sowie eine interprofessionelle Zusammenarbeit können dazu beitragen, die physische Umwelt in das Selbstverständnis und Aufgabenspektrum der BGF zu re-integrieren (vgl. Fehr, 2020).

Darüber hinaus birgt insbesondere das Aufzeigen von Co-Benefits einzelner Aktivitäten (z. B. zum Thema Aktive Mobilität; nachhaltige Ernährungsformen; Klimaresilienz) das Potenzial, eine größere Zielgruppe zu erreichen. So könnten über das Argument „Umwelt- und Klimaschutz" auch Menschen zur Inanspruchnahme von BGF-Maßnahmen motiviert werden, die bislang als schwer erreichbar und/oder wenig gesundheitsaffin galten.

4.2.3 Chancenfeld 3: Ansätze und Strategien der BGF werden forciert

Die steigende Bedeutung der ökologischen Nachhaltigkeit und die damit verbundenen Bemühungen, die physische Umwelt zu schützen, könnten dazu beitragen, den in der Gesundheitsförderung gut etablierten Setting-Ansatz „wiederaufleben" zu lassen. Dadurch wird der Weg von der reinen Nutzung eines Settings zur Erreichung einzelner Zielgruppen mit verhaltensorientierten Maßnahmen (Gesundheitsförderung im Setting) in Richtung gesundheitsförderliche Gestaltung des Settings selbst (gesundheitsförderliches Setting) erleichtert.

Auch das intersektorale und interprofessionelle Arbeiten in der Gesundheitsförderung könnte durch ein Andocken an Themen der Nachhaltigkeit einen Aufschwung erleben. Die vielfältigen Anforderungen an Nachhaltigkeit in Betrieben bieten die Gelegenheit, gemeinsam mit anderen Akteurinnen und Akteuren professions-, berufsgruppen- sowie abteilungsübergreifend an der Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu arbeiten. Dies kann den Übergang zu einer Gesellschaft des Wohlbefindens, gemäß den Ausführungen in der Geneva Charter (s. Kapitel 2.2 und 3.3), unterstützen und gleichzeitig den Planeten im Sinne des Planetary Health-Ansatzes schützen.

4.2.4 Chancenfeld 4: Neue Themenfelder für die BGF eröffnen sich

Das Einbeziehen von Umweltfragen in die BGF eröffnet neue Themenfelder, die eine Neuausrichtung und Erweiterung des Themenspektrums erforderlich machen. Dazu zählen u. a.

- Aufbau von organisationaler und individueller Klimaresilienz,
- mentale Gesundheitsförderung in Krisenzeiten (z. B. Resilienz),
- Gesundes Bewegungs- und Ernährungsverhalten in Krisenzeiten (z. B. während Hitzeperioden),
- Schaffung, Erhalt und nachhaltige Nutzung von Bewegungs- und Erholungsräumen in Naturgegenden,
- Nutzung nachhaltiger Verkehrsmittel,
- Recycling,
- Energieeinsparung

sowie weitere Themen, die die Gesundheit der Belegschaft direkt oder indirekt beeinflussen können.

4.3 Inside-Out-Perspektive

Wird die Inside-Out-Perspektive eingenommen, so steht die folgende Frage im Zentrum:

Welche Beiträge kann die BGF zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen leisten?

Die Beantwortung dieser Frage ist insbesondere für Nachhaltigkeitsmanager:innen sowie Unternehmensleitungen von hoher Relevanz. Einen Orientierungsrahmen zur Beantwortung dieser Frage liefert das bereits in Kapitel 2.2 beschriebene ESG-Konzept. Dieses verlangt von Betrieben die Konzeption und Umsetzung von Maßnahmen, die es ermöglichen, ökologische, soziale und Governance-Entwicklungsziele zu erreichen (vgl. Egorova, Grishunin & Karminsky, 2022).

Dabei ist festzuhalten, dass die BGF an allen drei ESG-Säulen andocken kann. So tragen etwa einzelne verhaltens- und verhältnisorientierte Gesundheitsmaßnahmen im Sinne von „Green BGF" zum Umwelt- und Klimaschutz bei (E-Säule). Im Sinne der S-Säule (Social) stärkt BGF ein gesundes Arbeitsumfeld. Bei Betrachtung der G-Säule (Governance) wird deutlich, dass die BGF mit ihren Strategien, Ansätzen und Maßnahmen Kennzahlen rund um die unternehmerische Leistungsfähigkeit sowie die Unternehmenskultur positiv beeinflussen kann.

Die folgende Tabelle 2 zeigt die Vielfalt an Themen auf, mit denen sich die BGF beschäftigt und die gleichzeitig wesentliche Nachhaltigkeitsthemen sind.

Tabelle 2: Beiträge der BGF zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen

Ökologische Nachhaltigkeit (E)	Soziale Nachhaltigkeit (S)	Unternehmerische Nachhaltigkeit (G)
Klimaresilienz: Umgang mit „besonderen" klimatischen Bedingungen (z. B. Hitze, Wasserversorgung)	**Soziales Miteinander:** Schaffung sozialer Interaktionsmöglichkeiten (z. B. Sozialräume, Veranstaltungen, Pausen im Park/Wald) oder Initiierung von sozialen Events (z. B. Blutspendeaktionen)	**Unternehmensstrategie und -strukturen:** Verortung des Themas Gesundheit, Etablierung im Managementsystem
Umweltfreundliche und aktive Mobilität rund um den Arbeitsplatz (z. B. Radfahraktionen, JobRad)	**Arbeitsplatzgestaltung:** Maßnahmen zur Schaffung gesunder Arbeitsplatz-bedingungen (z. B. Arbeitsplatz als Wohlfühlort)	**Führungskultur:** gesundheitsförderliche Entscheidungen, „neue" Führungsstrategien
Umweltfreundliches und gesundheitsförderliches Essensangebot (z. B. Regionalität & Saisonalität, Bio-Produkte, pflanzenbasierte Ernährung)		**Unternehmenskultur:** Aufbau einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur
Ressourcenschonendes Arbeiten (z. B. Digitalisierung, Verwendung nachhaltiger Materialien, Initiierung von Events wie Plogging)	**Arbeitsbedingungen** wie etwa ortsunabhängiges Arbeiten	**Vernetzungsarbeit:** Vernetzungsaktivitäten nach außen (Zusammenarbeit mit Fachorganisationen sowie anderen Betrieben)

Quelle: Eigene Erstellung

Im Folgenden wird auf einige der in Tabelle 2 angeführten Themen näher eingegangen. Dies soll exemplarisch aufzeigen, welche Win-win-Situationen sich durch ein gemeinsames Bearbeiten ergeben könnten. Dabei wurden jene Themen ausgewählt, zu denen bereits vermehrt wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen vorliegen. Gemäß Whitmee et al. (2024) zählen eine überwiegend umweltfreundliche Ernährung sowie mehr körperliche Aktivität – etwa durch Gehen, Radfahren oder die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel anstelle von motorisierten Fahrzeugen – zu den wichtigsten Wirkungspfaden, über die Maßnahmen zur Eindämmung des Klimawandels gesundheitliche Vorteile bringen können. Dies unterstreicht, warum vor allem umweltfreundliche, aktive Mobilität sowie eine gesundheitsförderliche und umweltfreundliche Ernährung zunehmend in der BGF verankert werden sollten.

4.3.1 Umweltfreundliche und aktive Mobilität

Mit aktiver Mobilität im Alltag ist „jede Form der Fortbewegung aus eigener Muskelkraft [gemeint,] um von A nach B zu kommen." (Fonds Gesundes Österreich, 2018, S. 5) Dazu zählen im betrieblichen Setting alle Wege rund um den Arbeitsort, die zu Fuß, per Rad oder aber mittels Scooter, Tretroller oder etwa Skateboards zurückgelegt werden. Die BGF setzt sich unter anderem aus den folgenden Gründen für die Förderung aktiver Mobilität am Arbeitsplatz ein (vgl. Fonds Gesundes Österreich, 2018):

1. Aktive Mobilität verbessert die Lebensqualität durch die Reduktion von Stau, Lärm, Emissionen und Unfällen.
2. Aktive Mobilität hat nachweislich positive Wirkungen auf den Stoffwechsel und die Kräftigung der Muskulatur.
3. Bewegung im Freien in Form von aktiver Mobilität stärkt das Immunsystem.
4. Aktive Mobilität wirkt sturzprophylaktisch.
5. Mehr aktive Mobilitätsformen im Alltag bedeuten ein gesünderes Körpergewicht.
6. Aktive Mobilität bringt viele soziale und psychische Vorteile mit sich. Unter anderem wirkt sie Isolation und kognitiven Beeinträchtigungen entgegen.

Die Förderung aktiver Mobilität am Arbeitsplatz leistet nicht nur einen Beitrag zur Gesundheit, zum Wohlbefinden und zur Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden, sondern ist gleichzeitig ein notwendiger Weg zum Erhalt eines intakten Ökosystems.

Zusätzlich zur aktiven Mobilität kommt der Stärkung eines gesunden und umweltbewussten Bewegungsverhaltens in Form von Plogging eine zentrale Bedeutung zu. Plogging ist eine Kombination aus Joggen und Müllsammeln. Es verbindet somit körperliche Aktivität in der Natur mit einem nachhaltigen Beitrag zum Umweltschutz. Diese Aktivität kann gezielt in Strategien und Maßnahmenpakete der BGF integriert werden, da sie sowohl die ganzheitliche Gesundheit der Mitarbeitenden fördert als auch soziale und ökologische Werte im Betrieb stärkt (vgl. Bühn, 2023; Gläser, 2024):

1. Bewegungsförderung und Prävention: Plogging motiviert Mitarbeitende zur Bewegung im Freien und wirkt präventiv gegen gesundheitliche Risiken wie Bewegungsmangel, Stress und Herz-Kreislauf-Erkrankungen.
2. Teambuilding und soziale Interaktion: Plogging kann als gemeinschaftliche Aktivität (z. B. als Firmenevent) durchgeführt werden, was das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team stärkt und ein positives Arbeitsklima fördert.
3. Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein: Indem Plogging in die BGF eingebettet wird, trägt der Betrieb zur Förderung eines nachhaltigen Lebensstils bei und unterstützt gleichzeitig die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen.

Plogging ist somit eine einfach umzusetzende Maßnahme, welche die ganzheitliche Gesundheit der Mitarbeitenden positiv beeinflussen kann. Betriebe profitieren von einem positiven Image, während die Mitarbeitenden durch mehr Bewegung und soziales Engagement ihre Gesundheit verbessern und einen Beitrag zum Umweltschutz leisten.

4.3.2 Umweltfreundliche und gesundheitsförderliche Ernährung

Die Gesundheitsförderung fördert ein Ernährungsverhalten, das gleichzeitig die Umwelt und das Klima schützt (vgl. Fonds Gesundes Österreich, 2024):

1. Geringer Konsum tierischer Produkte: Neben der traditionellen Österreichischen Ernährungspyramide (mit Fisch und Fleisch) gibt es nun auch eine vegetarische Ernährungspyramide. Sie bietet eine Orientierung für eine ausgewogene pflanzenbasierte Ernährung und zeigt alternative Proteinquellen auf, die eine ausgewogene, vollwertige und umweltschonende Ernährung ermöglichen. Gemäß der Österreichischen Ernährungspyramide mit Fisch und Fleisch sollte ein Mensch pro Woche ein bis zwei Portionen Fisch, maximal drei Portionen mageres Fleisch oder Wurst sowie maximal drei Eier zu sich nehmen.
2. Bewusster Konsum tierischer Produkte: Beim Fischkauf sollte auf die Siegel von MSC (für zertifizierte nachhaltige Fischerei), ASC (für verantwortungsvolle Fischzucht) und Bio-Gütesiegel geachtet werden.
3. Hoher und bewusster Konsum pflanzlicher Lebensmittel: Pflanzliche Lebensmittel sollten idealerweise in jede Hauptmahlzeit integriert werden. Dabei sollte möglichst frisches Obst und Gemüse der Region und jeweiligen Saison bevorzugt werden. Sofern möglich, sollte auf Produkte aus biologischer Landwirtschaft zurückgegriffen werden. Hochwertige pflanzliche Öle sollten tierischem Fett vorgezogen werden.
4. Ressourcenschonende Zubereitung: Viele Nährstoffe sind gegenüber Hitze-, Licht- und Sauerstoffeinwirkung sehr empfindlich. Um Nährstoffverluste so gering wie möglich zu halten, sollte auf eine schonende Zubereitung, insbesondere kurze Gar- und Warmhaltezeiten, geachtet werden.

Die BGF setzt sich dafür ein, Verpflegungsangebote zu schaffen, die diesen Empfehlungen gerecht werden. Damit tritt sie nicht nur für die Gesundheit der Mitarbeitenden, sondern auch für jene des Planeten ein.

4.3.3 Einsatz bewährter Konzepte und Arbeitsmethoden aus der BGF

Die BGF kann Nachhaltigkeitsbestrebungen allerdings nicht nur inhaltlich bereichern. Vielmehr können auch bewährte Konzepte und Arbeitsmethoden für Nachhaltigkeitsthemen nutzbar gemacht werden:

1. **Strukturiertes, theoriegeleitetes Vorgehen**
   - Anwendung von Modellen bei der Umsetzung von Maßnahmen (z. B. Verhaltensänderungsmodelle, Change Management-Modelle – s. Kapitel 3.2)
   - Setting-Ansatz
   - Public Health Action Cycle bzw. Managementzyklus der Gesundheitsförderung
   - Capacity Building
2. **Ansätze im Sinne der Partizipation**
   - Stufen der Partizipation
   - Empowerment
   - Advocacy
   - Multiplikatorenansatz
3. **Monitoringinstrumente**
   - Kennzahlen (z. B. Sozialrendite, Social Return On Investment – SROI)
   - Messinstrumente (z. B. zum Kohärenzgefühl, zur Resilienz)

All diese Konzepte und Arbeitsmethoden können einerseits für das Thema Nachhaltigkeit, im Speziellen auch für Planetary Health, nutzbar gemacht, andererseits um bestimmte Themen (z. B. Klimaresilienz) erweitert werden.

5 Step-by-Step-Anleitung: Wie kann konkret vorgegangen werden?

Wie in der Einleitung bereits betont wurde (s. Kapitel 1), braucht es in der Unternehmenspraxis – so die gewonnenen Erkenntnisse aus den leitfadengestützten Interviews – konkrete Leitfäden, um die vielfältigen Anforderungen und Vorgaben rund um das Thema „Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz" erfüllen zu können. Gewünscht wird mehr (qualitätsgeleitete) Orientierung und weniger Verbindlichkeit.

Genau darum soll es in diesem Kapitel gehen. Es liefert konkrete Qualitätskriterien für gesunde und gleichzeitig nachhaltige Arbeitsplätze, die auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis erstellt wurden (s. Kapitel 5.2). Diese Kriterien bilden das „große Ganze" ab. Sie können eine Art Vision für einzelne Betriebe darstellen, aber auch beim Monitoring und bei der Entwicklung von Kennzahlen unterstützen.

An dieser Stelle wird angemerkt, dass sich einige Kriterien speziell auf die ökologische Nachhaltigkeit (E-Säule), andere auf die soziale Nachhaltigkeit (S-Säule) beziehen. Bei allen Kriterien handelt es sich allerdings stets um solche, die sowohl relevant für die ganzheitliche Mitarbeitergesundheit als auch die planetare Gesundheit sind. Das Ausmaß der Verknüpfung von Umwelt- und Gesundheitsthemen auf organisationaler Ebene wird mithilfe von Kriterien zur unternehmerischen Nachhaltigkeit (G-Säule) bestimmt (s. Kapitel 5.2).

Da sich Betriebe auf unterschiedlichen Stufen befinden, was die Verbindung von Gesundheits- und Nachhaltigkeitsthemen betrifft, beinhaltet dieses Kapitel zusätzlich zu den Qualitätskriterien praktische Anregungen, wie die Verknüpfung Schritt für Schritt erfolgen kann. Dabei werden folgende Stufen unterschieden:

- **Stufe 1 – Praxisanregungen für Betriebe in der Start-/Pionierphase:** Wie könnte eine erste Annäherung der beiden Themenfelder im Betrieb aussehen?
- **Stufe 2 – Praxisanregungen für Betriebe in der Implementierungsphase:** Welche Schritte könnten nach Abschluss einzelner Interventionen und Projekte gesetzt werden? Wie kann es gelingen, eine wirklich langfristige, strukturelle und systematische Verbindung der beiden Themenfelder sicherzustellen?
- **Stufe 3 – Praxisanregungen für Betriebe in der Monitoringphase:** Wie könnte die Wirksamkeit von Strategien und Maßnahmen ermittelt werden?

In Kapitel 5.3 werden erste Antworten auf diese Fragen gegeben.

5.1 Methodisches Vorgehen

Nach einer Gegenüberstellung der Ergebnisse
- der systematischen und selektiven Literaturrecherche,
- der leitfadengestützten Interviews mit den Betrieben sowie
- der Analyse von Nachhaltigkeitsberichten (s. Kapitel 1.3)

wurden in einem ersten Schritt Qualitätskriterien abgeleitet. Mithilfe dieser kann zunächst ermittelt werden,

- wie weit ein Betrieb bereits in Hinblick auf für die BGF relevante Themen der ökologischen Nachhaltigkeit ist (E-Säule),
- wie weit ein Betrieb bereits in Hinblick auf für die BGF relevante Themen der sozialen Nachhaltigkeit ist (S-Säule) und
- wie weit ein Betrieb bereits in Hinblick auf die Verknüpfung von Gesundheits- und (insbesondere ökologischen) Nachhaltigkeitsthemen auf organisationaler Ebene ist (G-Säule).

Um eine Praxistauglichkeit der Qualitätskriterien (und auch der Praxisanregungen) zu gewährleisten, wurden sie in Form mehrerer iterativer Prozesse und Feedbackschleifen mit den Projektauftraggebenden sowie den am Projekt beteiligten Betrieben kontinuierlich weiterentwickelt.

Um eine angemessene Struktur zu schaffen, erfolgte bei der Definition der Qualitätskriterien eine Orientierung an den ESG-Säulen sowie den drei Qualitätsdimensionen nach Avedis Donabedian (1988), die bis heute eine zentrale Rolle im Qualitätsmanagement spielen.

Die ESG-Säulen wurden bereits im Kapitel 2.2 näher beschrieben. An dieser Stelle wird angemerkt, dass bei der Entwicklung der Qualitätskriterien das ESG-Konzept lediglich als Orientierungsrahmen herangezogen wurde. Im Zentrum stand die Entwicklung von Kriterien, die sowohl für die Mitarbeiter- als auch die Umweltgesundheit relevant sind. Im ESG-Konzept bzw. in den damit verbundenen ESRS-Kriterien sind zum Teil auch Nachhaltigkeitsthemen integriert, die nur wenig mit der Mitarbeiter- bzw. planetaren Gesundheit in Verbindung stehen.

Die Qualitätsdimensionen von Donabedian (1988) werden im Kontext des Themas „Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz" im Folgenden kurz umrissen.

Avedis Donabedian (1988) versteht den Begriff der Qualität als das Maß, in dem eine Organisation (zu einem definierten Thema bzw. in einem definierten Bereich) gewünschte Resultate erzielt. Dabei betont er explizit, dass eine umfassende Bewertung der Qualität allerdings nicht allein auf Ergebnissen beruhen kann, sondern auch Strukturen und Prozesse berücksichtigen muss:

> *„Gute Strukturen erhöhen die Wahrscheinlichkeit für gute Prozesse, und gute Prozesse wiederum steigern die Wahrscheinlichkeit für gute Ergebnisse. Es ist daher notwendig, dass ein Zusammenhang zwischen den strukturellen Bedingungen, den Prozessen […] und den Ergebnissen besteht, bevor eine Qualitätsbewertung vorgenommen werden kann."*
>
> (Donabedian, 1988, S. 1745)

Donabedian (1988) unterscheidet also grundsätzlich zwischen drei Dimensionen von Qualität:

- **Strukturqualität**
  Die Strukturqualität beschreibt grundsätzlich die im Betrieb vorherrschenden Rahmenbedingungen rund um das Thema „Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz". Dazu zählen beispielsweise entsprechende Infrastruktur; bestehende Organisationsstrukturen, Expertisen und Qualifikationen; vorhandene Strategien, Konzepte und Pläne; Ressourcen, aber auch bestehende Kooperationen.
- **Prozessqualität**
  Die Prozessqualität rückt Abläufe und konkrete Interventionen ins Zentrum. Dazu zählen etwa Projekte und Initiativen; Angebote, Aktionen und Veranstaltungen; Kommunikations- und Informationsaktivitäten, aber auch Unterstützungsleistungen vonseiten des Betriebs sowie die Gestaltung der Arbeitsprozesse.
- **Ergebnisqualität**
  Bei der Ergebnisqualität wird der Fokus auf die Wirksamkeit von Handlungen zum Thema „Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz" gelegt. Zur Bestimmung dieser können „harte" (z. B. Energiebilanz, Fluktuation) und „weiche" Kennzahlen (z. B. Inanspruchnahme, Nutzung und Akzeptanz vorhandener Strukturen und Angebote) dienen, die im Zuge von Evaluationen ermittelt werden.

Die im Folgenden beschriebenen Qualitätskriterien zeichnen sich dadurch aus, dass die soeben erläuterten drei Dimensionen von Qualität mit den drei ESG-Säulen in Verbindung gesetzt werden. Somit wird

- zum einen eine ganzheitliche Bewertung von Qualität gemäß Donabedian,
- zum anderen ein ganzheitlicher Zugang zum Thema Nachhaltigkeit über die ökologische Komponente hinaus gemäß dem ESG-Ansatz

sichergestellt.

Qualitätskriterien rund um die Strukturen, Prozesse und Ergebnisse zum Thema „Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz" ergänzen einander und sind eng miteinander verknüpft, wobei gemäß Donabedian (1988) Schwächen in einem Bereich durch Stärken in anderen ausgeglichen werden können.

5.2 Qualitätskriterien

Insgesamt wurden 42 Qualitätskriterien entwickelt, jeweils 14 davon bilden Aspekte der Strukturqualität, der Prozessqualität sowie der Ergebnisqualität ab. Pro Qualitätsdimension wurden jeweils 4 bis 5 Kriterien den folgenden Ebenen zugeordnet:

- **Gesunde Umwelt**, welche insbesondere für die BGF relevante ökologische Aspekte von Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt rückt.
- **Gesunde Mitarbeiter:innen**, welche insbesondere für die BGF relevante soziale Aspekte von Nachhaltigkeit zum Thema hat.
- **Gesunder Betrieb**, welche die Verknüpfung von Gesundheits- und (insbesondere ökologischen) Nachhaltigkeitsthemen auf organisationaler Ebene zum Ziel hat.

Die Bezeichnung der einzelnen Kriterien erfolgte nach dem folgenden Schema: Jedes Kriterium besteht aus einer Kombination von Buchstaben und Zahlen, die eine systematische Zuordnung ermöglichen.

Der erste Buchstabe gibt die Qualitätsdimension an:

- S für Strukturen
- P für Prozesse
- E für Ergebnisse

Der zweite Buchstabe verweist auf die Nachhaltigkeitssäule:

- E für Environment (Umwelt)
- S für Social (Soziales)
- G für Governance (Unternehmensführung)

Die Zahl kennzeichnet die fortlaufende Nummerierung innerhalb der jeweiligen Kategorie, beginnend mit 1 (z. B. SE1, SE2, PE1, EE1 usw.). Nachfolgend ein Beispiel zur Veranschaulichung: SE1 steht für das erste Kriterium der Qualitätsdimension „Strukturen" innerhalb der Nachhaltigkeitssäule „Umwelt".

Die Qualitätskriterien können als Orientierungshilfe zur Standortbestimmung dienen, um eine erste Einschätzung darüber zu gewinnen, inwieweit die Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit im Betrieb miteinander verknüpft sind. Dabei wird empfohlen, dies in einem interprofessionellen Team, bestehend aus relevanten Akteurinnen und Akteuren zum Thema „Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz", zu reflektieren. Teil des Teams könnten z. B. BGF- bzw. BGM-Verantwortliche, Nachhaltigkeitsmanager:innen, Personalmanager:innen, aber auch Vertreter:innen auf Ebene der Unternehmensführung oder des Betriebsrates sein.

Die Ergebnisse der Standortbestimmung können Impulse für zukünftige Maßnahmen geben und Fortschritte sichtbar gemacht werden. Eine regelmäßige Reflexion und Neuorientierung ermöglicht es, die Entwicklung in Richtung eines gesunden und gleichzeitig nachhaltigen Betriebs zu beobachten und darzustellen.

Im Kontext der Qualitätskriterien wurden auch die vier Leitlinien der BGF gemäß der Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung berücksichtigt, die bereits in Kapitel 2.1.4 thematisiert wurden: Partizipation, Integration, Projektmanagement, Ganzheitlichkeit (ENWHP & BKK Dachverband e.V., 2023).

Die Partizipation, also das Miteinbeziehen der Belegschaft, sollte – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß und unterschiedlicher Intensität – idealerweise bei allen Aktivitäten rund um die Verknüpfung von „Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz" erfolgen. Dies betrifft in hohem Maße Aktivitäten auf der Prozessebene, aber auch solche auf der Strukturebene (z. B. BGF-Steuerungsgruppe bestehend aus Fachkräften für Prävention, Betriebsrat, HR, Nachhaltigkeitsmanager:in, Risikomanager:in usw.). Darüber hinaus kann der Partizipationsgrad auf der Ergebnisebene ermittelt werden.

Integration als weitere Leitlinie der BGF gemäß der Luxemburger Deklaration meint die Berücksichtigung des Themas BGF bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Unternehmensbereichen. Dem gilt es sowohl auf der Ebene der Strukturen, insbesondere jener zur Schaffung eines gesunden Betriebs (G-Säule), gerecht zu werden als auch auf jener der Prozesse (z. B. Entscheidungen im Zuge täglicher Unternehmensabläufe).

Projektmanagement als weitere Leitlinie sollte bei allen Aktivitäten rund um „Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz" angewandt werden. Damit ist die systematische Durchführung von Maßnahmen und Programmen gemeint, welche von einer Bedarfsanalyse über die Prioritätensetzung und

Planung sowie Ausführung bis hin zur kontinuierlichen Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse reicht (Managementkreislauf bzw. angepasster Public Health Action Cycle). Die kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse soll insbesondere mithilfe der Qualitätskriterien auf Ebene der Ergebnisse (Ergebnisqualität) erfolgen.

Ganzheitlichkeit als Leitlinie der BGF gemäß der Luxemburger Deklaration meint die Verbindung von verhaltens- und verhältnisorientierten bzw. personen- und strukturorientierten Maßnahmen. Das Vorhandensein adäquater Verhältnisse kann durch die Qualitätskriterien auf der Strukturebene überprüft werden, das Ausmaß verhaltensorientierter Maßnahmen insbesondere durch jene auf der Prozessebene. Grundsätzlich bestehen im Sinne der Ganzheitlichkeit sowohl Qualitätskriterien zur Risikoreduktion (z. B. Kriterium SS2 Regelungen zum Umgang mit „besonderen" klimatischen Ereignissen) als auch solche zum Ressourcenaufbau (z. B. Kriterium SS5 Möglichkeiten zur Durchführung gesundheitsförderlicher Gemeinwohlaktivitäten).

Die folgende Tabelle stellt eine Auflistung der Qualitätskriterien dar. Pro Kriterium werden zum Teil einzelne Beispiele genannt. Diese sind nicht allumfassend, sondern dienen lediglich der besseren Verständlichkeit. Konkrete Möglichkeiten zur Erfüllung der einzelnen Kriterien werden in Kapitel 5.3 beschrieben.

Tabelle 3: Qualitätskriterien für gesunde und nachhaltige Arbeitsplätze

Qualitäts-dimension	Nachhaltigkeits-säule	Thema
S Strukturen	E Gesunde Umwelt	Umweltfreundliche Arbeitsumgebung
		Umweltfreundliche Arbeitsbedingungen
		Umweltfreundliche Mobilität rund um den Arbeitsplatz
		Umweltfreundliche Ernährung am Arbeitsplatz
		Umweltfreundliche Gemeinwohlaktivitäten
	S Gesunde Mitarbeiter:innen	Gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung
		Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen
		Gesundheitsförderliches soziales Miteinander
		Gesundheitsförderliche Gemeinwohlaktivitäten
	G Gesunder Betrieb	Umweltfreundliche und gesundheitsförderliche Betriebsstrukturen
		Umweltfreundliche und gesundheitsförderliche Führungskultur
		Umweltfreundliche und gesundheitsförderliche Unternehmenskultur
		Umweltfreundliche und gesundheitsförderliche Kooperationen & Vernetzung

Kriterium
SE1 Arbeitsorte und die dort vorhandene Infrastruktur sind umweltfreundlich gestaltet, um CO2-Neutralität zu erreichen (z. B. PV-Anlagen).
SE2 Es bestehen Strukturen, die ein ressourcenschonendes und umweltfreundliches Arbeiten ermöglichen (z. B. Remote und mobiles Arbeiten, Verwendung nachhaltiger Arbeitsmaterialien).
SE3 Es bestehen Strukturen zur Förderung einer umweltfreundlichen Mobilität rund um den Arbeitsplatz (z. B. JobRad, Radabstellplätze, Elektrofahrzeuge).
SE4 Der Belegschaft steht ein umweltfreundliches Ernährungsangebot zur Verfügung (z. B. regionale Lieferantinnen und Lieferanten, pflanzenbasierte Essensangebote).
SE5 Es werden Möglichkeiten geboten, umweltfreundliche Gemeinwohlaktivitäten durchzuführen (z. B. Koordinationsstelle zur Initiierung von Plogging-Events).
SS1 Es sind Strukturen zum Schutz und zur Förderung der ganzheitlichen Gesundheit der Belegschaft vorhanden (z. B. Einbezug von Expertinnen und Experten zu den Themen Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Begrünung, Schattenplätze).
SS2 Es bestehen konkrete Regelungen zum Umgang mit „besonderen“ klimatischen Bedingungen, um die ganzheitliche Gesundheit der Mitarbeitenden zu schützen und zu fördern (z. B. Hitzeschutzplan).
SS3 Es bestehen für relevante Berufsgruppen konkrete Regelungen und Nutzungsmöglichkeiten zum ortsunabhängigen Arbeiten (z. B. Betriebsvereinbarung).
SS4 Infrastruktur, die informelle soziale Interaktionen innerhalb der Belegschaft ermöglicht, ist vorhanden (z. B. Sozialräume).
SS5 Es werden Möglichkeiten geboten, gesundheitsförderliche Gemeinwohlaktivitäten durchzuführen (z. B. Koordinationsstelle zur Initiierung von Blutspendeaktionen).
SG1 Es bestehen Strukturen, die eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit rund um die Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit ermöglichen (z. B. Nachhaltigkeitszirkel).
SG2 Es liegen Konzepte vor, die dabei unterstützen, die gesundheitlichen und gleichzeitig umweltbezogenen Konsequenzen von Führungsentscheidungen zu berücksichtigen (z. B. Checklisten).
SG3 Die Werte Gesundheit und Nachhaltigkeit sind sichtbare, miteinander verbundene Elemente der Unternehmenskultur (z. B. Verankerung im Leitbild, erlangte Zertifizierungen wie z. B. ISO 45001, ISO 14001).
SG4 Es bestehen Kooperationen mit externen Partnerinnen und Partnern zum Thema „Gesundheit und Nachhaltigkeit“ (z. B. regelmäßiger Austausch zur Verknüpfung der Themen mit anderen Betrieben oder Fachorganisationen).

Quelle: Eigene Erstellung

Tabelle 3: Fortsetzung

Qualitäts-dimension	Nachhaltigkeits-säule	Thema
P Prozesse & Maßnahmen	E Gesunde Umwelt	Umweltfreundliche Arbeitsumgebung
		Umweltfreundliche Arbeitsbedingungen
		Umweltfreundliche Mobilität rund um den Arbeitsplatz
		Umweltfreundliche Ernährung am Arbeitsplatz
		Umweltfreundliche Gemeinwohlaktivitäten
	S Gesunde Mitarbeiter:innen	Gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung
		Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen
		Gesundheitsförderliches soziales Miteinander
		Gesundheitsförderliche Gemeinwohlaktivitäten
	G Gesunder Betrieb	Umweltfreundliche und gesundheitsförderliche Betriebsstrukturen
		Umweltfreundliche und gesundheitsförderliche Führungskultur
		Umweltfreundliche und gesundheitsförderliche Unternehmenskultur
		Kooperationen & Vernetzung

Kriterium
PE1 Die Belegschaft wird informiert, dazu ermutigt und dabei unterstützt, vorhandene und bereits in Planung befindliche umweltfreundliche Infrastruktur zu nutzen (z. B. JobRad, Elektrofahrzeuge).
PE2 Die Belegschaft wird informiert, dazu ermutigt und dabei unterstützt, ressourcenschonend und umweltfreundlich zu arbeiten (z. B. Dokumente in digitaler Form, Nutzung nachhaltiger Arbeitsmaterialien, Umgang mit Energieressourcen).
PE3 Die Belegschaft wird informiert, dazu ermutigt und dabei unterstützt, Arbeitswege umweltfreundlich zurückzulegen (z. B. Klimaticketförderung, Car-Sharing-Angebote).
PE4 Die Belegschaft wird informiert, dazu ermutigt und dabei unterstützt, sich umweltbewusst und gesund zu ernähren (z. B. Aufklärungskampagnen und -aktionen).
PE5 Es werden umweltfreundliche Gemeinwohlaktivitäten initiiert (z. B. Plogging-Aktion, Baumpflanzaktion).
PS1 Es finden regelmäßig Aktivitäten zum Schutz der ganzheitlichen Gesundheit von Mitarbeitenden statt (z. B. Einschulungen bzgl. Ergonomie am Arbeitsplatz, Informationsveranstaltungen zum Thema psychische Gesundheit).
PS2 Die Belegschaft wird informiert und dabei unterstützt, gesund mit „besonderen" klimatischen Bedingungen umzugehen (z. B. Informationskampagnen).
PS3 Die Belegschaft wird informiert und (dort, wo es möglich ist) dabei unterstützt, ortsunabhängig zu arbeiten (z. B. Angebot von Online-Teilnahmen an Besprechungen).
PS4 Die Belegschaft wird informiert, dazu ermutigt und dabei unterstützt, sich informell auszutauschen (z. B. Initiierung von Teamevents und Gemeinschaftsaktionen).
PS5 Es werden gesundheitsförderliche Gemeinwohlaktivitäten initiiert (z. B. Blutspendeaktion, Stammzellen-Typisierungsaktion, (inter)nationale Charity-Aktionen).
PG1 Die relevanten Abteilungen rund um die Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit werden dazu ermutigt und dabei unterstützt, zusammenzuarbeiten (z. B. Unterstützung bei der Organisation von Treffen, Informationen zu Fördermöglichkeiten).
PG2 Führungskräfte berücksichtigen beim Treffen von Führungsentscheidungen die gesundheitlichen und umweltbezogenen Konsequenzen dieser (z. B. Nutzung eines Kriterienkatalogs bei der Auswahl von Arbeitsmaterialien und Infrastruktur).
PG3 Die Belegschaft wird informiert, dazu ermutigt und dabei unterstützt, im Arbeitsalltag umweltfreundlich und gleichzeitig gesundheitsförderlich zu handeln (z. B. Verhaltensstupser im Sinne von Nudging, wie „Treppe statt Lift" oder Schwerpunktmonat „Veganuary"; Start einzelner Zertifizierungsaudits wie z. B. ISO 45001, ISO 14001).
PG4 Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch mit externen Partnerinnen und Partnern zur Verknüpfung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit (z. B. Teilnahme an Veranstaltungen und Netzwerktreffen) und es werden laufend neue Kooperationen aufgebaut.

Quelle: Eigene Erstellung

Tabelle 3: Fortsetzung

Qualitäts-dimension	Nachhaltigkeits-säule	Thema
E Ergebnisse & Gesamtbewertung	E Gesunde Umwelt	Umweltfreundliche Arbeitsumgebung
		Umweltfreundliche Arbeitsbedingungen
		Umweltfreundliche Mobilität rund um den Arbeitsplatz
		Umweltfreundliche Ernährung am Arbeitsplatz
		Umweltfreundliche Gemeinwohlaktivitäten
	S Gesunde Mitarbeiter:innen	Gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung
		Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen
		Gesundheitsförderliches soziales Miteinander
		Gesundheitsförderliche Gemeinwohlaktivitäten
	G Gesunder Betrieb	Umweltfreundliche und gesundheitsförderliche Betriebsstrukturen
		Umweltfreundliche und gesundheitsförderliche Führungskultur
		Umweltfreundliche und gesundheitsförderliche Unternehmenskultur
		Umweltfreundliche und gesundheitsförderliche Kooperationen & Vernetzung

Kriterium
EE1 Kennzahlen rund um die physische Arbeitsumgebung (z. B. Stromerzeugung aus PV-Anlagen, Energiebilanz) weisen eine positive Entwicklung auf.
EE2 Die Belegschaft nutzt die Möglichkeiten, ressourcenschonend und umweltfreundlich zu arbeiten (z. B. Verwendung nachhaltiger Arbeitsmaterialien, Papierverbrauch).
EE3 Der Anteil der Belegschaft, der Arbeitswege umweltfreundlich zurücklegt, weist eine positive Entwicklung auf.
EE4 Der Anteil der Belegschaft, der sich umweltbewusst ernährt, weist eine positive Entwicklung auf.
EE5 Umweltfreundliche Gemeinwohlaktivitäten werden von der Belegschaft angenommen (z. B. Teilnahmequote, Zufriedenheit).
ES1 Gesundheitsressourcen der Belegschaft weisen eine positive Entwicklung auf (z. B. Stressbewältigungskompetenzen, Wissen zu Ergonomie am Arbeitsplatz).
ES2 Die Klimaresilienz der Belegschaft weist eine positive Entwicklung auf.
ES3 Die Belegschaft nutzt – dort, wo es möglich ist – die Möglichkeiten, ortsunabhängig zu arbeiten (z. B. Ausschöpfung der Remote-Arbeitstage).
ES4 Die Angebote zur Förderung informeller sozialer Interaktionen werden von der Belegschaft angenommen (z. B. Teilnahme an und Zufriedenheit mit Teamevents).
ES5 Gesundheitsförderliche Gemeinwohlaktivitäten werden von der Belegschaft (und ggf. weiteren Stakeholdern des Betriebs) angenommen (z. B. Teilnahmequote, Zufriedenheit).
EG1 Die Zahl der Gemeinschaftsaktivitäten und gemeinsamen Initiativen relevanter Abteilungen zur Verknüpfung von Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz weist eine positive Entwicklung auf (z. B. Anzahl an Treffen, Anzahl gemeinsamer Projekte).
EG2 Die Anzahl der von Führungskräften initiierten Aktivitäten zur Verknüpfung von Gesundheit und Umwelt am Arbeitsplatz innerhalb einzelner Abteilungen bzw. Teams weist eine positive Entwicklung auf. Damit sind Führungskräfte gemeint, die nicht unmittelbar fachlich mit Agenden rund um Gesundheit und Nachhaltigkeit betraut sind.
EG3 Die Werte Gesundheit und Nachhaltigkeit werden gelebt (z. B. Veranstaltungen im Betrieb sind Green Events; vorhandenes implementiertes integriertes Managementsystem, welches einzelne Managementsysteme wie etwa Umweltmanagement, Arbeits- und Gesundheitsschutz miteinander verbindet).
EG4 Die Zahl der Kooperationsaktivitäten mit Partnerinnen und Partnern rund um das Thema „Gesundheit und Nachhaltigkeit" weist eine positive Entwicklung auf (z. B. Anzahl von Vernetzungstreffen, Anzahl „dokumentierter" Kooperationen).

Quelle: Eigene Erstellung

5.3 Praxisanregungen

Die Qualitätskriterien sollen in einem ersten Schritt Betrieben dazu dienen, im Zuge eines Orientierungsprozesses (s. Kapitel 5.2) eine Einordnung

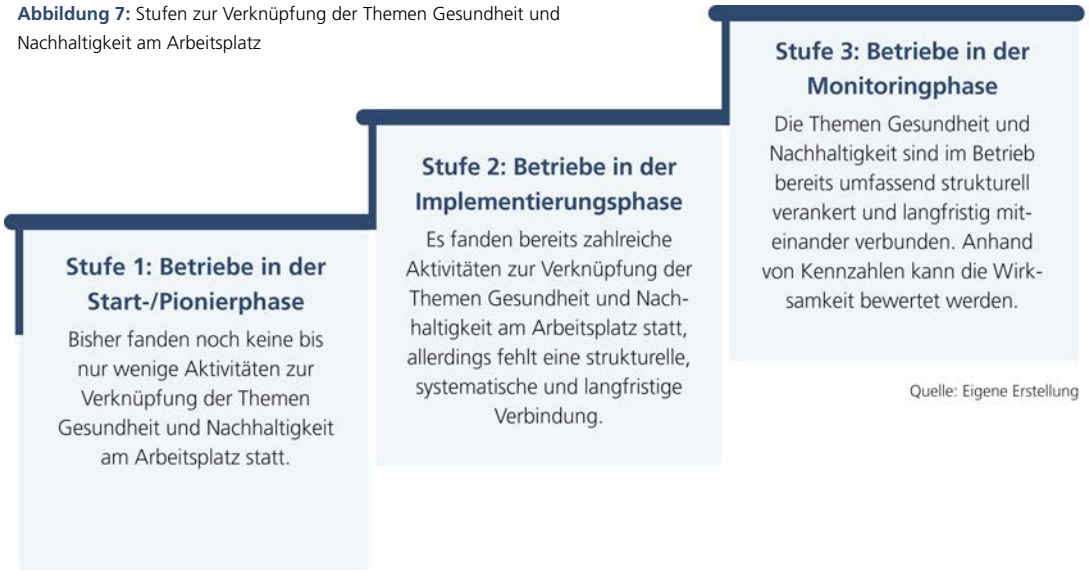
- in Hinblick auf für die BGF relevante ökologische Aspekte von Nachhaltigkeit (E-Säule),
- in Hinblick auf für die BGF relevante soziale Aspekte von Nachhaltigkeit (S-Säule) und
- in Hinblick auf die Verbindung von Gesundheits- und (insbesondere ökologischen) Nachhaltigkeitsthemen auf organisationaler Ebene (G-Säule)

vorzunehmen.

Bei der Verbindung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz gilt es in einem nächsten Schritt einzuschätzen, auf welcher der drei Stufen sich ein Betrieb befindet (s. Abbildung 7). Dies soll eine erste Orientierung bieten und dabei unterstützen, den Bogen von der Frage „Wo steht der Betrieb?" hin zur Frage „Wie geht es nun weiter?" zu spannen.

Bereits an dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass sich für den Einstieg (Stufe 1) vorrangig die Initiierung erster Prozesse (z. B. in Form von einzelnen Aktivitäten und Projekten) eignet. In einem nächsten Schritt (Stufe 2) gilt es, entsprechende Strukturen zu schaffen, um die Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit systematisch und langfristig miteinander zu verbinden. Im dritten Schritt (Stufe 3) können die Ergebnisse in Form von Wirksamkeitsnachweisen in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt werden.

Abbildung 7: Stufen zur Verknüpfung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz



Quelle: Eigene Erstellung

Ordnet sich ein Betrieb abhängig von einzelnen Handlungsfeldern auf unterschiedlichen Stufen ein und will sich explizit einem dieser Felder verstärkt widmen, gilt es, entsprechend dem jeweiligen ausgewählten Handlungsfeld eine Stufenzuordnung vorzunehmen. Mögliche Handlungsfelder (alphabetisch sortiert) können sein:

- Aktive Mobilität und Bewegung
- Arbeitsplatz- und Pausenraumgestaltung
- Digitale Anwendungen und ortsunabhängiges Arbeiten
- Ernährung
- Gemeinwohlaktivitäten
- Gesundheitsförderliche und umweltfreundliche Infrastruktur
- Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten
- Präventivdienste (wie Sicherheitsfachkräfte, Arbeitsmediziner:innen sowie Arbeitspsychologinnen und -psychologen)
- Psychische Gesundheit
- Ressourcenschonende Arbeitsweisen und -bedingungen
- Teamevents und Gemeinschaftsaktionen

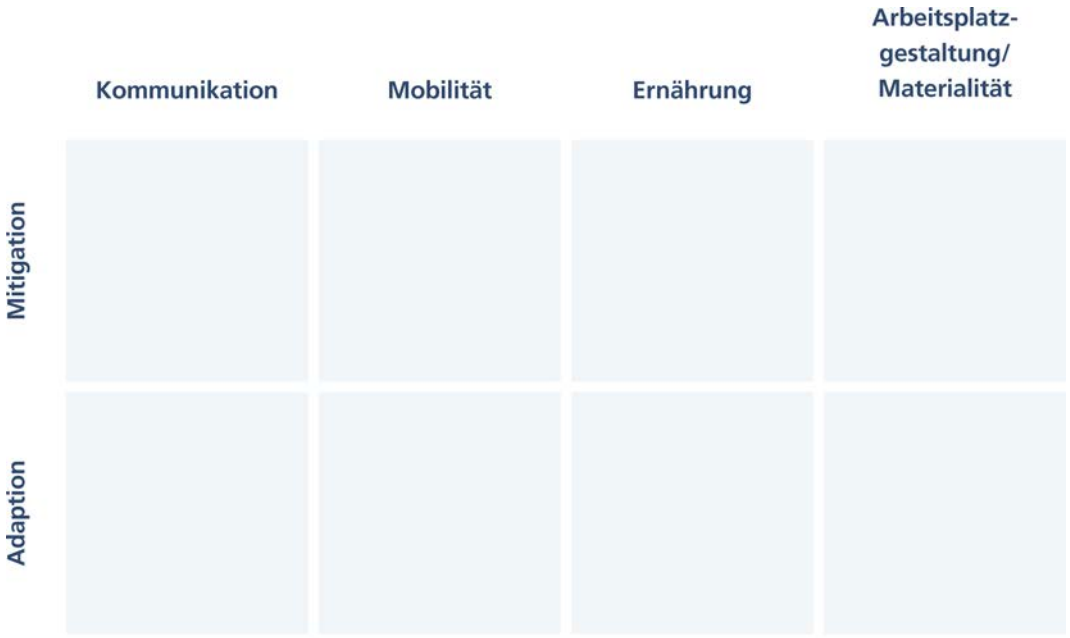
Eine genauere Beschreibung der einzelnen Stufen findet sich jeweils zu Beginn der folgenden Kapitel 5.3.1, 5.3.2 und 5.3.3. Zudem wird dort bei den einzelnen Praxisanregungen ein konkreter Bezug zu den Qualitätskriterien (s. Kapitel 5.2) hergestellt.

Im Folgenden werden auf den einzelnen Stufen folgende Fragen mithilfe von Ansätzen und Beispielen aus der Praxis beantwortet:

- **Stufe 1: Betriebe in der Start-/Pionierphase**
  Wie könnte eine erste Annäherung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit im Betrieb aussehen?
- **Stufe 2: Betriebe in der Implementierungsphase**
  Welche Schritte könnten Betriebe nach Abschluss einzelner Interventionen und Projekte setzen? Wie kann es gelingen, eine wirklich langfristige, strukturelle und systematische Verbindung der beiden Themen sicherzustellen?
- **Stufe 3: Betriebe in der Monitoringphase**
  Wie könnte die Wirksamkeit der betrieblichen Strukturen, Strategien und Maßnahmen ermittelt werden?

Die im Folgenden beschriebenen Praxisanregungen, insbesondere jene zum Thema „Gesunde Umwelt", lassen sich grundsätzlich anhand von vier Clustern katalogisieren: Kommunikation, Mobilität, Ernährung und Arbeitsplatzgestaltung bzw. Materialität. Bei den einzelnen Maßnahmenvorschlägen lässt sich wiederum eine Unterscheidung zwischen solchen zur Minderung des Klimawandels im Sinne von Ursachenbekämpfung (Mitigation) und solchen zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels (Adaption) unterscheiden (s. Kapitel 1.1). Die im Folgenden dargestellte Abbildung 8 kann als Raster verwendet werden, um im Betrieb geplante Maßnahmen in Hinblick auf deren Zielsetzung zu sammeln, zu bündeln sowie eine Priorisierung bzw. chronologische Ordnung vorzunehmen.

Abbildung 8: Cluster zur Katalogisierung, Priorisierung und Chronologisierung von Maßnahmen



Quelle: Eigene Erstellung

Hinweis: Das Vorhandensein entsprechender personeller Ressourcen, einschließlich der aktiven Einbindung und Unterstützung durch Führungskräfte, ist eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Verknüpfung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit im Betrieb. Zahlreiche Studien zeigen deutlich, wie entscheidend das Verhalten und Handeln von Führungskräften für die Gesundheit der Mitarbeitenden sowie den Erfolg von Projekten im Bereich der Gesundheitsförderung ist (Blattner, Kvas, Mayer & Langmann, 2025; Thaller-Schneider & Schnabel, 2022). Führungskräfte beeinflussen insbesondere auch das Commitment der Mitarbeitenden und die Qualität der Zusammenarbeit im Betrieb. Führungskräfte, die von der Bedeutung eines Projekts überzeugt sind und dessen Ziele aktiv unterstützen, tragen zum Erfolg bei: Sie schaffen notwendige Rahmenbedingungen, stellen Ressourcen (personell und finanziell) zur Verfügung und fördern sowie unterstützen die Beteiligung der Mitarbeitenden (an einzelnen Maßnahmen, Aktivitäten und Projekten).

BGM ist schließlich als Führungsaufgabe zu verstehen (siehe Kapitel 2.1). Es entfaltet seine Wirkung, wenn es von allen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen mitgetragen und in den Arbeitsalltag integriert wird (Blattner, Kvas, Mayer & Langmann, 2025). Dabei geht es nicht nur um die Frage, welche Maßnahmen umgesetzt werden, sondern auch darum, wie diese umgesetzt werden – mit einem Fokus auf die Performanz (s. Kapitel 2.1.2), die nicht nur die Ergebnisse, sondern auch deren (nachhaltige) Wirkung in den Blick nimmt (Stahl & Gollner, 2022).

Darüber hinaus spielen Führungskräfte eine Schlüsselrolle in der Kommunikation. Ihre Botschaften haben oft eine stärkere Wirkung als herkömmliche Informationsmedien, da sie direkt und authentisch wahrgenommen werden (Blattner, Kvas, Mayer & Langmann, 2025). Die aktive und fortlaufende Einbindung von Führungskräften ist daher ein wesentlicher und wertvoller Faktor für das Gelingen von Vorhaben, so auch jenes der schrittweisen Verknüpfung von Gesundheits- und Nachhaltigkeitsagenden im Betrieb.

Daneben ist es stets sinnvoll, über den Tellerrand hinauszublicken, sich mit anderen Betrieben auszutauschen und – dies gilt insbesondere für KMU – Ressourcen unterschiedlichster Art betriebsübergreifend zu bündeln.

Die im Folgenden angeführten Praxisanregungen pro Stufe sind in Form einer Auflistung konkreter Handlungen dargestellt. Eine Alternativdarstellung in Form einer zusammenfassenden Tabelle findet sich im Kapitel 5.3.4. Sie sind nicht allumfassend, sondern stellen lediglich beispielhafte Ansatzpunkte dar. Sie wurden möglichst branchen- und berufsgruppenneutral definiert und formuliert. Für Betriebe besteht darüber hinaus noch ein großer Handlungsspielraum, was das Setzen konkreter branchen-, berufsgruppen- bzw. betriebsspezifischer Maßnahmen rund um das Thema „Gesundheit und Nachhaltigkeit" betrifft. Aufgrund der Dynamik von Gesundheit und Nachhaltigkeit gilt es zudem zu beachten, dass die im Folgenden angeführten Praxisanregungen als Vorschläge lediglich vorläufig sind, da sich das Verständnis beider Phänomene fortlaufend ändert.

5.3.1 Stufe 1: Start-/Pionierphase

Ordnet sich ein Betrieb auf dieser ersten Stufe ein, so besteht grundsätzlich Interesse daran, sich intensiver mit dem Thema „Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz" auseinanderzusetzen. Auf dieser Stufe geht es mitunter darum, ein Bewusstsein für die Relevanz der Themen im eigenen Betrieb zu schaffen. Möglicherweise bestehen bereits erste Ideen zur Verknüpfung von Gesundheit und Nachhaltigkeit und vereinzelt gibt es vielleicht auch schon Aktivitäten und Maßnahmen in diesen Bereichen. Somit stellt diese erste Stufe den Einstieg dar, auf der Betriebe Erfahrungen sammeln sowie Unterstützungs- und Ermutigungsarbeit leisten, um Angebote (weiter) zu entwickeln. Damit wird eine mögliche Basis für die strukturelle Verankerung der Themen im Betrieb auf Stufe 2 (s. Kapitel 5.3.2) geschaffen.

Auf dieser Stufe empfiehlt es sich, erste Maßnahmen oder auch Projekte zu initiieren, die die Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit miteinander verbinden – und das in den Bereichen „Gesunde Umwelt", „Gesunde Mitarbeiter:innen" und „Gesunder Betrieb". Dabei liegt der Fokus auf dem Aufbau von Gesundheits- und Klimakompetenz, um einerseits das Bewusstsein zu stärken und andererseits für die beiden Themen zu sensibilisieren. Im Zuge dessen erweist es sich als sinnvoll, fachliche Informationsquellen zu recherchieren und zu nutzen, um den Kompetenzaufbau zu unterstützen und zu fördern. Dies umfasst das Erlernen und Anwenden zentraler Methoden, zum Beispiel aus der Gesundheitsförderung wie dem Public Health Action Cycle oder partizipativen Ansätzen.

Im Folgenden werden in Anlehnung an die Qualitätskriterien (s. Kapitel 5.2) mögliche erste Schritte zur Initiierung von Prozessen auf den Ebenen „Gesunde Umwelt", „Gesunde Mitarbeiter:innen" und „Gesunder Betrieb" erläutert.

1. Umweltfreundliche (und gesunde) Mobilität am Arbeitsplatz

- **Radfahraktionen** durchführen, um auf die Vorteile der Fahrradnutzung sowohl für die Umwelt als auch die ganzheitliche Gesundheit aufmerksam zu machen
- **JobRad-Modelle** initiieren, um als Arbeitgeber:in Mitarbeitende dabei zu unterstützen, Berufs- aber auch Privatwege auf umweltfreundliche Weise zurückzulegen; Mitarbeitenden ermöglichen, Fahrräder oder E-Bikes über den Betrieb zu leasen
- **Car-Sharing-Angebote** einführen, die zur Verringerung von Umweltverschmutzung und Verkehrsstaus beitragen, Treibhausgasemissionen reduzieren und gleichzeitig eine flexible und umweltfreundliche Option für Fahrgemeinschaften bieten
- **E-Mobilität** fördern und **Fuhrpark** bewusst gestalten, indem eine entsprechende Anzahl an Elektroladestationen geschaffen und Mitarbeitenden bereitgestellt wird sowie Elektrofahrzeuge oder Elektroscooter (für betriebliche Zwecke) zum Einsatz kommen; dadurch kann ein Umstieg auf emissionsarme Verkehrsmittel unterstützt werden
- **Klimaticket-Zuschuss** gewähren, um die kostengünstigere Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel zu fördern und Mitarbeitende bewusst zum Verzicht auf die Autonutzung anzuregen

Diese Maßnahmen zur nachhaltigen (und gesunden) Mobilität am Arbeitsplatz stehen insbesondere in Verbindung mit den Qualitätskriterien PE1 und PE3 (s. Kapitel 5.2).

2. Umweltfreundliche (und gesunde) Ernährung

- **Schwerpunkt- bzw. Themenmonate** wie „Veganuary" initiieren, um das Bewusstsein für eine umweltfreundliche (und gesunde) Ernährung zu schaffen und zu schärfen und zugleich die vielfältigen Möglichkeiten einer pflanzenbasierten Ernährung – auch mit Blick auf gesundheitliche Vorteile für Körper und Geist – aufzuzeigen
- **Impulsvorträge und/oder Workshops mit Ernährungsexpertinnen und -experten** veranstalten, die zusätzliche Motivation bieten, neue Rezepte im Sinne einer umweltfreundlichen und gleichzeitig gesunden Ernährung („Planetary Health Diet") auszuprobieren und gesündere Ernährungsgewohnheiten zu entwickeln

Derartige Maßnahmen zur umweltfreundlichen (und gesunden) Ernährung stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium PE4.

3. Angebote zu ressourcenschonendem Arbeiten

- **Schulungen und Vorträge** initiieren, die den Fokus darauflegen, wie ressourcenschonend gearbeitet werden kann; sie beziehen sich primär auf das Thema Digitalisierung und sollen Mitarbeitende darin unterstützen, digitale Tools und Prozesse zu nutzen, um Arbeitsabläufe nachhaltiger und ressourcenschonender zu gestalten
- **Sensibilisierungsmaßnahmen zur Aufklärung von Mitarbeitenden** zu den Themen Abfallvermeidung, Wiederverwendung (Recycling) sowie Nutzung nachhaltiger Materialien durchführen

Die Schaffung solcher Angebote zu ressourcenschonendem Arbeiten steht insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium PE2.

4. Initiierung umweltfreundlicher (und gesunder) Gemeinwohlaktivitäten

- **Plogging** als Gemeinschaftsaktivität veranstalten, bei der teilnehmende Mitarbeitende während einer Jogging- oder Spaziergeh-Runde bewusst auf die Umwelt achten und herumliegenden Abfall von Wiesen und Straßenrändern einsammeln
- **Pflanzaktionen** organisieren, die Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, aktiv Umweltschutz zu betreiben, während Naturverbundenheit und gemeinschaftliches Handeln gleichzeitig positive Effekte auf die psychosoziale Gesundheit haben können

Die Initiierung erster umweltfreundlicher Gemeinwohlaktivitäten steht insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium PE5.

GESUNDE MITARBEITER:INNEN

1. Bewusstseinsstärkung zu Themen der Präventivdienste

- **Expertinnen und Experten zum Thema Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz** miteinbeziehen und deren Expertise nutzen, um fundierte Empfehlungen für eine gesunde Arbeitsplatzgestaltung (über die gesetzliche Verpflichtung hinaus) bereitzustellen
- **Impulsvorträge und einzelne Veranstaltungen** organisieren (und ggf. für nicht teilnehmende Mitarbeitende aufzeichnen), um die Wichtigkeit von Themen wie z. B. „Ergonomie am Arbeitsplatz" und „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz" zu vermitteln und aufzuzeigen, wie dadurch die eigene Gesundheit geschützt bzw. gefördert werden kann

Die Durchführung bewusstseinsstärkender Maßnahmen zu Themen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung steht insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium PS1.

2. Maßnahmen zur gesundheitsförderlichen (und umweltfreundlichen) Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Pausenräume

- **Innen- und Außenflächen** begrünen, um die Luftqualität zu verbessern (z. B. im Sinne der Atemwegsgesundheit) und eine beruhigende/angenehme Atmosphäre (z. B. für die Erholung in Pausenzeiten) zu schaffen, sowohl drinnen als auch draußen; dies kann von einfachen Topfpflanzen bis hin zu Pflanzenwänden und einer ausgiebigen Begrünung im Freien reichen
- **Gemeinschaftsgärten und Beete** anlegen, um den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, Zeit in der Natur zu verbringen und gemeinschaftlich etwas zu „bewirtschaften", z. B. können angesetzte und daraufhin geerntete Kräuter oder Gemüsesorten für die Mittagspause genutzt werden, was nebenbei auch zu mehr Bewegung an der frischen Luft führt; gleichzeitig schafft dies eine Verbindung zu frischen Lebensmitteln und gesunden Zutaten, darüber hinaus kann die Arbeit im Garten eine beruhigende Wirkung auf die mentale Gesundheit haben und somit Stress abbauen
- mit **Informationsveranstaltungen zur Inanspruchnahme von Angeboten wie „Remote" oder „mobiles Arbeiten"** (sofern vorhanden) ermutigen

Derartige Maßnahmen zur gesundheitsförderlichen Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Pausenräume stehen insbesondere in Verbindung mit den Qualitätskriterien PS1, PS3 und PS4.

3. Aufklärung zum Umgang mit Hitze und Klimaextremen

- **Altersgruppenspezifische Angebote zu präventiven Maßnahmen** durch Vorträge und Veranstaltungen schaffen, die den Mitarbeitenden praxisnahe Tipps vermitteln, wie sie sich beispielsweise während einer Hitzewelle schützen können (z. B. über Flüssigkeitszufuhr, Kühlmethoden, Bekleidung), und die gleichzeitig durch das Vermitteln von Sicherheit und Handlungsfähigkeit auch positiv auf die psychische Gesundheit wirken
- **Wasserversorgung**, insbesondere während Hitzeperioden, sicherstellen, um Dehydration zu vermeiden, z. B. durch die Bereitstellung von Wasserspendern oder Trinkbrunnen

Derartige Aufklärungsmaßnahmen zum Umgang mit Hitze und Klimaextremen stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium PS2.

4. Förderung von informellem Austausch und gemeinsamer Aktivität

- **Regelmäßige Veranstaltungen** wie Betriebsausflüge oder Teamevents initiieren, um den informellen Austausch untereinander aktiv zu fördern, den Zusammenhalt und das soziale Miteinander zu stärken und gleichzeitig die psychosoziale Gesundheit durch gemeinsame Erlebnisse sowie ein Gefühl von Zugehörigkeit zu unterstützen
- **Besprechungen** nach Möglichkeit ins Freie verlegen und für Spaziergänge nutzen, um Bewegung zu fördern, z. B. in Form von „Walking-Meetings"

Derartige Aktivitäten zur Förderung des informellen Austausches stehen insbesondere in Verbindung mit den Qualitätskriterien PS1 und PS4.

5. Initiierung sozialer Gemeinwohlaktivitäten

- **Blutspendeaktionen** organisieren, wodurch den Mitarbeitenden die Möglichkeit geboten wird, sich auf einfachem Weg sozial zu engagieren und gleichzeitig ein gesellschaftlicher Beitrag geleistet werden kann; zudem kann dies das Gefühl von Sinnhaftigkeit fördern und somit die psychische Gesundheit positiv beeinflussen
- **Stammzellen-Typisierungsaktionen** durchführen, um den Mitarbeitenden auch hier die Gelegenheit zu bieten, sich sozial zu engagieren und potenziell eine lebensrettende Rolle zu übernehmen, gleichzeitig wird so das Bewusstsein für dieses Thema gefördert
- **an (inter)nationalen Charity-Aktionen** teilnehmen, die das Sinnempfinden und Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden stärken und einen wertvollen Beitrag zum Gemeinwohl leisten (z. B. Spendenaktionen internationaler Organisationen, internationale Walkathons oder Marathons)

Die Initiierung sozialer Gemeinwohlaktivitäten steht insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium PS5.

1. Bewusstseinsbildende Maßnahmen für Führungskräfte

- **Workshops** zur Aufklärungsarbeit veranstalten, um Führungskräfte hinsichtlich ihrer zentralen Rolle im Aufbau eines gesundheitsfördernden und gleichzeitig nachhaltigen Arbeitsumfeldes zu sensibilisieren
- **Schulungen** zum verantwortungsbewussten Umgang mit Ressourcen und zur Einführung von nachhaltigen Praktiken im Arbeitsalltag durchführen
- mit **Zertifizierungsverfahren** auseinandersetzen, um sich zukünftig einzelner Zertifizierungsaudits zu unterziehen (z. B. ISO 45001, ISO 14001)

Diese bewusstseinsbildenden Maßnahmen für Führungskräfte stehen insbesondere in Verbindung mit den Qualitätskriterien PG1, PG2 und PG3.

2. Teilnahme an extern stattfindenden Veranstaltungen zum Thema „Gesundheit und Nachhaltigkeit"

- an **Fachkonferenzen und -seminaren** teilnehmen, um aktuelle Entwicklungen zu diesen Themen und neue Ansätze sowie bewährte Praktiken aus anderen Bereichen/Betrieben kennenzulernen
- an **Netzwerktreffen** teilnehmen, um den Austausch mit anderen Betrieben zu fördern

Die Teilnahme an derartigen Veranstaltungen steht insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium PG4.

5.3.2 Stufe 2: Implementierungsphase

Die Einordnung eines Betriebs auf dieser Stufe ist dann sinnvoll, wenn bereits zahlreiche Maßnahmen zum Thema „Gesundheit und Nachhaltigkeit" im Betrieb (erfolgreich) umgesetzt wurden und die Synergien zwischen beiden Themenbereichen erkannt werden. Auf dieser Stufe liegt der Fokus darauf, die bereits bestehenden Ansätze und Maßnahmen auf struktureller Ebene im Betrieb zu verankern, vor allem, um eine langfristige Auseinandersetzung und zugleich nachweisbare Wirkung sicherzustellen. Betriebe, die sich auf dieser Stufe einordnen, streben an, bestehende Ansätze systematisch weiterzuentwickeln und die Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit auf struktureller Ebene miteinander zu verknüpfen. So sollen unter anderem Rahmenbedingungen für alle drei Bereiche – Gesunde Umwelt, Gesunde Mitarbeiter:innen und Gesunder Betrieb – geschaffen werden, wodurch gesundheits- und nachhaltigkeitsfördernde Praktiken in alltägliche Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse integriert und berücksichtigt werden können.

Die zentrale Empfehlung lautet dahingehend, Strukturen zu schaffen, die beide Themen miteinander verbinden, indem an bestehende Managementprozesse und -strukturen angedockt wird. Letztendlich sollen so auch eine gleichwertige Betrachtung und Verankerung von Gesundheit und Nachhaltigkeit möglich sein. Dabei steht die Frage im Zentrum, wie Gesundheit als Mittel zum Zweck der Nachhaltigkeit und wie Nachhaltigkeit als Mittel zum Zweck der Gesundheit eingesetzt werden kann. Die Auseinandersetzung mit dieser Fragestellung soll zu einer strukturellen Kopplung der beiden Themenkomplexe führen.

Bevor praktische Maßnahmen in Erwägung gezogen und umgesetzt werden, kann es in einem ersten Schritt zudem sinnvoll und vor allem hilfreich sein, die vorhandenen Gegebenheiten im Betrieb zu analysieren. In Hinblick auf die ökologische Nachhaltigkeit können beispielsweise Energieberatungen in Anspruch genommen werden, im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit können Erhebungen zu den Gesundheitsbedarfen der eigenen Belegschaft durchgeführt werden. So können die potenziellen Kosten und der Nutzen von Maßnahmen besser bewertet und Entscheidungen für oder gegen eine Maßnahme auf eine solide Grundlage gestellt werden.

An dieser Stelle soll erneut darauf hingewiesen werden, dass die unternehmensübergreifende Bündelung von Ressourcen unterschiedlichster Art vor allem für KMU sehr gewinnbringend sein kann.

Im Folgenden werden in Anlehnung an die Qualitätskriterien (s. Kapitel 5.2) mögliche Schritte zum Aufbau von Strukturen auf den Ebenen „Gesunde Umwelt", „Gesunde Mitarbeiter:innen" und „Gesunder Betrieb" dargestellt.

GESUNDE UMWELT

1. Schaffung einer umweltfreundlichen (und gesunden) Arbeitsumgebung und Infrastruktur

- **Nachhaltige Gebäudetechnik** sicherstellen, um energieeffiziente Arbeitsbedingungen zu schaffen und Ressourcen zu schonen (z. B. Solarstromanlagen/Photovoltaik, Dämmungssysteme, effiziente Heizsysteme)
- **Betriebliches Mobilitätsmanagementsystem (BMM)** entwickeln, um ein nachhaltiges Mobilitätsverhalten im Betrieb zu ermöglichen
- **Fuhrpark** bewusst gestalten, z. B. durch den Einsatz von Elektrofahrzeugen oder Elektroscootern, um die CO2-Emmissionen zu senken
- **Gesicherte und gut erreichbare Fahrradabstellplätze** sicherstellen, um eine umweltfreundliche Verkehrsmittelnutzung zu fördern

Derartige Maßnahmen zur Schaffung einer umweltfreundlichen Arbeitsumgebung stehen insbesondere in Verbindung mit den Qualitätskriterien SE1 und SE3.

2. Kantinengestaltung mit Fokus auf Nachhaltigkeit (und Gesundheit) – Planetary Health Diet

- **Regionale Lieferantinnen und Lieferanten** auswählen, um unter anderem den ökologischen Fußabdruck aufgrund geringer Transportwege zu minimieren
- **Gesunde und umweltschonende Zubereitungsmethoden** sicherstellen, um nährstoffreiche Speisen zu kreieren und vor allem eine frische Speisenauswahl anzubieten
- **Verpflegungsangebot überwiegend vegetarisch bzw. vegan** ausrichten
- **Regionalität innerhalb des Verpflegungsangebotes** sicherstellen, um Umweltbelastungen (z. B. Treibhausgasemissionen) zu verringern und gleichzeitig lokale Lebensmittelproduktion zu unterstützen

Derartige Maßnahmen zur Kantinengestaltung stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium SE4.

3. Nachhaltige Gestaltung von Arbeitsprozessen

- Stärker auf **digitale Abläufe** umstellen, um Ressourcen zu schonen, indem beispielsweise (papierbasierte) Prozesse oder Arbeitspraktiken durch digitale Alternativen ersetzt werden; diese sogenannte „Dematerialisierung" reduziert den Verbrauch von Papier oder anderen physischen Materialien
- **Möglichkeiten der Kreislaufwirtschaft** eruieren und nutzen, z. B. Abfallwirtschaftskonzept überarbeiten, um Abfall zu vermeiden und zu minimieren sowie Recycling und die korrekte Abfallentsorgung zu unterstützen

Derartige Maßnahmen stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium SE2.

4. Etablierung ressourcenschonender Systeme und Funktionen

- **Checklisten zur effizienten Ressourcennutzung** erstellen, um Mitarbeitende regelmäßig an umweltschonende Praktiken zu erinnern, wie beispielsweise zu den Themen Wasser- oder Energieverbrauch
- Für alle **Mitarbeitenden verbindliche Richtlinien festlegen**, um eine sparsame Verwendung von Material oder auch Energieressourcen zu fördern

Derartige Maßnahmen stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium SE2.

5. Fixtermine für umweltfreundliche (und gesunde) Gemeinwohlaktivitäten

- **Plogging als Gemeinschaftsaktivität** zum Beispiel zweimal jährlich veranstalten, bei der teilnehmende Mitarbeitende während einer Jogging- oder Spaziergeh-Runde bewusst auf die Umwelt achten und herumliegenden Abfall von Wiesen und Straßenrändern einsammeln
- **Baumpflanzaktionen** zum Beispiel jährlich organisieren, die Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, aktiv Umweltschutz zu betreiben, während Naturverbundenheit und gemeinschaftliches Handeln gleichzeitig positive Effekte auf die psychosoziale Gesundheit haben können

Das Definieren derartiger Fixtermine für umweltfreundliche Gemeinwohlaktivitäten steht insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium SE5.

GESUNDE MITARBEITER:INNEN

1. Einbezug von Expertinnen und Experten zum Thema Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz (über die gesetzliche Verpflichtung hinaus)

- **Ganzheitliche Arbeitsplatzanalysen** durchführen, um die Beschaffenheit von Arbeitsbedingungen zu ermitteln, gegebenenfalls zu optimieren und potenzielle physische und psychische Gesundheitsrisiken frühzeitig zu erkennen
- **Maßnahmen zum Schutz und zur Förderung der ganzheitlichen Gesundheit unmittelbar am Arbeitsplatz** unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten durchführen, z. B. höhenverstellbare Tische, Mauspads mit Gelkissen oder Handballenauflagen, Erholungsmöglichkeiten direkt am Arbeitsplatz, adäquate Schutzbekleidung

Der Einbezug von Expertinnen und Experten zum Thema Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz steht insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium SS1.

2. **Nutzung nachhaltiger Kühlungs- und Belüftungssysteme**
   - Umweltfreundliche sowie auch gesundheitsförderliche **Kühlungs- und Belüftungssysteme** implementieren, um eine gesunde Luftqualität in den Büro- bzw. Arbeitsräumen zu gewährleisten und gleichzeitig die Konzentrationsfähigkeit und die Atemwegsgesundheit zu fördern
   - **Begrünung** als natürliche Kühlung nutzen und Büro- sowie Arbeitsräume beispielsweise mit Pflanzen oder Pflanzenwänden ausstatten, was neben der Verbesserung des Raumklimas auch eine beruhigende Wirkung auf die psychische Gesundheit haben kann
   - **Gebäudefassaden** zur Kühlung der unmittelbaren Umgebungsluft begrünen; durch Verdunstung über die Blätter der Pflanzen und die Reduzierung der Sonneneinstrahlung entsteht eine natürliche Gebäudekühlung

Derartige Maßnahmen zur Nutzung nachhaltiger Kühlungs- und Belüftungssysteme stehen insbesondere in Verbindung mit den Qualitätskriterien SS1 und SS2.

3. **Schaffung gesundheitsförderlicher und nachhaltiger Rückzugsorte sowie informeller Interaktionsmöglichkeiten**
   - **Grünflächen im Außenbereich anlegen** und so gestalten, dass die Mitarbeitenden dazu angeregt werden, sich in den Pausen in der Natur aufzuhalten und sich zu erholen, wodurch gleichzeitig die entspannende Wirkung der Natur die psychische Gesundheit unterstützt, z. B. durch angemessene Beschattung
   - **Erholungsräume im Innenbereich schaffen**, die auf Ruhe, Entspannung und Ausgleich ausgerichtet sind, um die körperliche und geistige Regeneration während der Arbeitspausen zu fördern; mögliche Elemente umfassen Licht- und Akustikgestaltung, Begrünung und Ruheecken
   - **Pausen- und Sozialräume** schaffen und so gestalten, dass sie den informellen Austausch und das soziale Miteinander im Betrieb dauerhaft ermöglichen und fördern

Die Schaffung von gesundheitsförderlichen Rückzugsorten und informellen Interaktionsmöglichkeiten steht insbesondere in Verbindung mit den Qualitätskriterien SS1 und SS4.

4. **Auf- bzw. Ausbau von Strukturen zum ortsunabhängigen Arbeiten**
   - **Digitale Infrastruktur und die dazugehörige Ausstattung** (wie z. B. Laptops oder VPN-Zugänge) bereitstellen, um standortungebundenes – „remote" – Arbeiten zu ermöglichen, sofern es die Arbeitstätigkeit erlaubt
   - **Betriebsvereinbarungen** zum ortsunabhängigen Arbeiten verabschieden, die zum einen Sicherheit und Transparenz bieten und zum anderen eine (gesunde) Basis für mobiles Arbeiten schaffen
   - **Kommunikationstools einführen und ausbauen** (z. B. Videokonferenzprogramme, Projektmanagementtools oder digitale Dokumentenspeicher wie OneDrive), um die ortsunabhängige Zusammenarbeit sowie den Austausch innerhalb von Teams bzw. Arbeitsgruppen zu erleichtern

Derartige Maßnahmen zum Auf- bzw. Ausbau von Strukturen zum ortsunabhängigen Arbeiten stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium SS3.

5. Schaffung von Orientierungsplänen zum Umgang mit besonderen klimatischen Bedingungen

- **Hitzeschutzpläne** (in Anlehnung an den jeweiligen nationalen Hitzeschutzplan) erarbeiten und Maßnahmen zur Reduktion von Hitze am Arbeitsplatz ableiten, wie beispielsweise angepasste Arbeitszeiten, um Mitarbeitende vor den gesundheitlichen Auswirkungen von Hitze(-wellen) zu schützen und gleichzeitig das Sicherheitsgefühl in Hitzeperioden zu stärken
- **Notfallpläne bzw. präventive Maßnahmenpläne** bei eingeschränkter Wasserversorgung (z. B. als Folge des Klimawandels, bei Hochwasser oder Qualitätsstörungen) ausarbeiten, um die (Trink-)Wasserversorgung bei Mangel oder Verunreinigung aufrechtzuerhalten

Die Schaffung von Orientierungsplänen zum Umgang mit besonderen klimatischen Bedingungen steht insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium SS2.

6. Etablierung gesundheitsförderlicher Gemeinwohlaktivitäten

- **Regelmäßige Termine** für gemeinwohlfördernde Aktionen über eine zentrale Koordinationsstelle (z. B. BGM-Stabsstelle) planen, um auf Dauer bestehendes soziales Engagement der Mitarbeitenden zu ermöglichen und zugleich durch die zentrale Koordination eine gewisse Beständigkeit der Aktivitäten sicherzustellen

Die Etablierung gesundheitsförderlicher Gemeinwohlaktivitäten steht insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium SS5.

GESUNDER BETRIEB

1. Zusammenführen sowie Zusammenarbeit von Abteilungen

- **Abteilungen**, die sich mit den Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit befassen, **räumlich und/oder organisatorisch** zusammenführen, um Synergien bestmöglich zu identifizieren und zu nutzen, den Wissensaustausch zu fördern und Ressourcen optimal zu bündeln; dies kann beispielsweise auch durch neue Prozesse erfolgen, indem Querschnittsaufgaben definiert werden, sodass eine Abteilungszusammenführung nicht zwingend erforderlich ist

Das Zusammenführen von Abteilungen steht insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium SG1.

2. Etablierung von Strukturen zum regelmäßigen Austausch

- **Austauschformate**, wie beispielsweise Nachhaltigkeitszirkel, einrichten, um regelmäßige Abstimmungen zwischen relevanten Abteilungen zu ermöglichen und zu fördern
- **Bereichsübergreifende Projekte** initiieren, die Gesundheit und Nachhaltigkeit miteinander verzahnen, um beide Themen laufend und aktiv im Betrieb voranzutreiben

Derartige Maßnahmen zur Etablierung von Strukturen zum regelmäßigen Austausch stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium SG1.

3. **Konzeptentwicklung zu Führungsentscheidungen**
   - Führungskräften **Schulungskonzepte** vorlegen und den Besuch solcher Schulungen sicherstellen, um sie für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf Gesundheit und Umwelt zu sensibilisieren
   - **Checklisten für Führungskräfte** erarbeiten und nutzen, um sicherzustellen, dass bei Führungsentscheidungen gesundheits- und umweltbezogene Aspekte bzw. Konsequenzen berücksichtigt werden

Derartige Maßnahmen zur Konzeptentwicklung für Führungsentscheidungen stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium SG2.

4. **Sichtbare Verankerung der Themen in der Unternehmenskultur**
   - **Leitbild** anpassen, um sicherzustellen, dass Gesundheit und Nachhaltigkeit (in Kombination) als Grundprinzipien bzw. -werte verankert sind
   - Die Verbindung von Gesundheit und Nachhaltigkeit in das **Employer Branding** (Arbeitgebermarkenbildung, z. B. in Form von Green Labelling) integrieren
   - **Einzelne Zertifizierungen** erlangen (z. B. ISO 45001, ISO 14001)

Die Verankerung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit im Leitbild steht insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium SG3.

5. **Auf- und Ausbau von Kooperationen und Mitgliedschaften in Netzwerken**
   - **Kooperationen** mit externen Partnerinnen und Partnern aufrechterhalten und weiter ausbauen, um laufend die Entwicklung der Verknüpfung von Gesundheits- und Nachhaltigkeitsthemen zu verfolgen, neue Ansätze kennenzulernen und den eigenen Wissenshorizont zu erweitern
   - **Mitgliedschaften in Netzwerken** aktiv pflegen, um z. B. von bewährten Praktiken anderer Mitglieder zu erfahren und zu lernen und diese gegebenenfalls im eigenen Betrieb anzuwenden

Derartige Maßnahmen zum Auf- und Ausbau von Kooperationen und Mitgliedschaften stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium SG4.

5.3.3 Stufe 3: Monitoringphase

Ordnet sich ein Betrieb auf der dritten Stufe ein, so bedeutet dies, dass bereits umfassende Strukturen und systematische Ansätze etabliert sind, die dazu beitragen, Gesundheit und Nachhaltigkeit langfristig und strukturell miteinander zu verknüpfen. Idealerweise sind die Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit in Leitbildern verankert und werden durch formalisierte Strukturen wie Nachhaltigkeitszirkel sowie einen regelmäßigen Austausch zwischen relevanten Abteilungen gestützt.

Auf dieser Stufe liegt der Fokus auf der Ermittlung der Wirksamkeit und des langfristigen Nutzens von Strategien und Maßnahmen. Eine zentrale Aufgabe besteht darin, Methoden zur Erfolgsmessung zu entwickeln (Kennzahlensystem) und anzuwenden, um die Fortschritte hinsichtlich der angestrebten Gesundheits- und Nachhaltigkeitsziele systematisch zu evaluieren und zu optimieren. Hierbei können gezielte Kennzahlen und Monitoring-Instrumente zur Anwendung kommen, die eine kontinuierliche Erfolgskontrolle ermöglichen. Es wird empfohlen, den Fokus auf Evaluation und Monitoring zu legen, geeignete Tools zu entwickeln bzw. zu nutzen sowie klare Kennzahlen zu definieren und gegebenenfalls Zertifizierungssysteme zu etablieren, um den Wirksamkeitsnachweis zu erbringen.

Anders als bei den Stufen 1 und 2 liegt im Folgenden der Schwerpunkt nicht auf der Ableitung von Praxisanregungen im Sinne neuer Maßnahmen und Aktivitäten, sondern auf Möglichkeiten zur Analyse ihrer Wirkung und ihres langfristigen Nutzens. Evaluierungsinstrumente und Kennzahlen werden dahingehend je Ebene – Umwelt, Mitarbeitende und Betrieb – angeführt. Zudem wird pro Ebene zwischen „harten" Kennzahlen (z. B. Energiebilanz) und „weichen" Kennzahlen (z. B. Nutzung vorhandener Angebote) unterschieden, wobei auch diese lediglich exemplarischer Natur sind.

GESUNDE UMWELT

Ein Kennzahlensystem zum ökologischen Impact des Betriebs kann als Basis dienen, um den Beitrag des Betriebs zu einer gesünderen Umwelt messbar zu machen und schließlich weiterzuentwickeln. Mithilfe solcher Kennzahlen lassen sich Fortschritte besser erfassen, wodurch eine strategische Steuerung und Optimierung der Maßnahmen auf der Ebene „Gesunde Umwelt" ermöglicht wird.

Im Folgenden werden zunächst mögliche Kennzahlen pro Themenaspekt (s. Kapitel 5.2 – Dimension C: Ergebnisse) angeführt. Im Anschluss werden zusammenfassend Ideen für „harte" und „weiche" Kennzahlen zur Ermittlung des Beitrags eines Betriebs zu einer gesunden Umwelt in Form einer Tabelle dargestellt.

1. Nutzung umweltfreundlicher (und gesunder) Arbeitspraktiken und -utensilien

- **Anzahl der Arbeitstage**, an denen „remote" gearbeitet wird, erfassen, um dadurch die Reduktion von Pendelverkehr aufzuzeigen
- **Bestellstatistiken für Büromaterialien** laufend überprüfen, um zu ermitteln, wie viele „nachhaltige" Materialien im Einsatz sind und gebraucht werden

Derartige Kennzahlen zur Bewertung der Nutzung umweltfreundlicher Arbeitspraktiken stehen insbesondere in Verbindung mit den Qualitätskriterien EE1 und EE2.

2. Nutzung von Angeboten für die Förderung einer umweltfreundlichen (und gesunden) Mobilität

- **Kauf bzw. Inanspruchnahme von JobRädern** erheben, um über die Nutzungszahlen informiert zu sein
- **Inanspruchnahme von Klima-Tickets** erfassen, um den Beitrag zur klimafreundlichen Mobilität zu bewerten
- **Umfragen zur Analyse des Mobilitätsverhaltens** durchführen, um Daten zu den bevorzugten Transportmitteln und Bewegungsgewohnheiten zu erhalten und entsprechende Maßnahmen abzuleiten
- **Teilnahme an Car-Sharing-Initiativen in Form einer Befragung** eruieren
- **CO2-Einsparungen**, die durch die Förderung einer umweltfreundlichen Mobilität entstehen, **mithilfe entsprechender Tools** (z. B. diverser Fußabdruckrechner) ermitteln

Derartige Kennzahlen zur Nutzung von Angeboten stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium EE3.

3. **Nutzung von und Zufriedenheit mit umweltfreundlichen (und gesunden) Verpflegungsangeboten**
   - **Befragung zur Erhebung des Ernährungsverhaltens am Arbeitsplatz** durchführen, um Essgewohnheiten der Mitarbeitenden zu erheben
   - **Anteil der regionalen Lieferantinnen und Lieferanten** ermitteln, um den Beitrag der regionalen Versorgung zur Nachhaltigkeit zu bewerten
   - **Angebot an und Inanspruchnahme von umweltfreundlichen (und gesunden) Speisenangeboten in der Kantine** erheben, um festzustellen, wie oft Mitarbeitende diese Optionen wählen und wie sie diese bewerten

Derartige Kennzahlen zur Nutzung sowie zur Zufriedenheit von Angeboten stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium EE4.

4. **Teilnahme an umweltfreundlichen (und gesundheitsförderlichen) Gemeinwohlaktivitäten**
   - **Anzahl durchgeführter Aktivitäten** erfassen (wobei eine vorherige Dokumentation erforderlich ist)
   - **Teilnahmezahl erheben und Zufriedenheit erfragen**, um Rückmeldungen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren

Derartige Kennzahlen zur Nutzung sowie zur Zufriedenheit von Angeboten stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium EE5.

Tabelle 4: „Harte" und „weiche" Kennzahlen auf der Ebene „Gesunde Umwelt"

„Harte" Kennzahlen	„Weiche" Kennzahlen
Abfallaufkommen	Zufriedenheit der Belegschaft mit Möglichkeiten zum ortsunabhängigen Arbeiten
Energieverbrauch	Einschätzung der Mitarbeitenden zur Nachhaltigkeit der Arbeitsmaterialien
CO2-Einsparungen	Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit und Motivationsgründe der Mitarbeitenden für die Nutzung von JobRad und Klima-Ticket
Anzahl der Remote-Arbeitstage	Mobilitätsverhalten, z. B. Präferenzen für bestimmte umweltfreundliche Verkehrsmittel
Anzahl an recyclebaren Materialien	Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Speisenangebot und deren Einstellung zu regionalen Lieferantinnen und Lieferanten
Anzahl an nachhaltigen Einrichtungsgegenständen (z. B. Büromöbel)	Zufriedenheit der Teilnehmenden mit den durchgeführten umweltfreundlichen (und gesundheitsförderlichen) Gemeinwohlaktivitäten
Anzahl an nachhaltigen Arbeitsgeräten (z. B. Maschinen, Werkzeuge)	
Anzahl an nachfüllbaren Produkten	
Anzahl an geleasten JobRädern	
Anzahl der genutzten Klima-Tickets	
Anzahl der Car-Sharing-Teilnehmenden	
Anzahl der Verkäufe umweltfreundlicher (und gesunder) Speisenangebote in der Kantine	
Anzahl der durchgeführten Gemeinwohlaktivitäten	
Gesamtanzahl der Teilnehmenden an umweltfreundlichen (und gesundheitsförderlichen) Gemeinwohlaktivitäten	

Quelle: Eigene Erstellung

GESUNDE MITARBEITER:INNEN

Ein Kennzahlensystem zum gesundheitsförderlichen Impact des Betriebs ermöglicht es, den sozialen Aspekt von Nachhaltigkeit mit all seinen definierten Handlungen auf der Ebene „Gesunde Mitarbeiter:innen" systematisch zu erfassen, zu bewerten und weiterzuentwickeln.

Im Folgenden werden zunächst mögliche Kennzahlen pro Themenaspekt (s. Kapitel 5.2 – Dimension C: Ergebnisse) angeführt, im Anschluss werden zusammenfassend Ideen für „harte" und „weiche" Kennzahlen zur Ermittlung des Beitrags eines Betriebs zur Gesundheit der Mitarbeiter:innen in Form einer Tabelle dargestellt.

1. **Erfassung und Evaluierung gesundheitlicher Belange am Arbeitsplatz**
   - **Anzahl der durchgeführten Evaluierungen und Teilnahmen inkl. der gesetzten Maßnahmen** erfassen, um die Gesundheitsförderlichkeit des Arbeitsplatzes zu bewerten
   - **Anzahl der Beratungen von Expertinnen und Experten zum Thema Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz inkl. der gesetzten Maßnahmen** (über die gesetzliche Verpflichtung hinaus) dokumentieren und Ergebnisse auswerten

Kennzahlen zur Erfassung und Evaluierung gesundheitlicher Belange stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium ES1.

2. **Bewertung der Klimaresilienz**
   - Ein zur **Messung der Klimaresilienz** geeignetes Tool einsetzen, um die Widerstandsfähigkeit des Betriebs gegenüber klimatischen Veränderungen systematisch zu bewerten

Kennzahlen zur Bewertung der Klimaresilienz stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium ES2.

3. **Inanspruchnahme von ortsunabhängigem Arbeiten**
   - **Akzeptanz des ortsunabhängigen Arbeitens** durch Befragungen erheben, um die Zufriedenheit und Bedürfnisse der Mitarbeitenden hinsichtlich flexibler Arbeitsmodelle zu analysieren

Kennzahlen zur Nutzungsstatistik von ortsunabhängigem Arbeiten stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium ES3.

4. **Bewertung sozialer Interaktion und Zufriedenheit am Arbeitsplatz**
   - **Anzahl sozialer Interaktionsaktivitäten inkl. der Zufriedenheit** damit regelmäßig erfassen sowie **Teilnahmequoten** an Veranstaltungen dokumentieren, um sicherzustellen, dass die Angebote den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen und den sozialen Zusammenhalt fördern
   - **Räumliche Ausstattung bewerten und regelmäßig die Zufriedenheit der Mitarbeitenden** damit abfragen

Derartige Kennzahlen zur Bewertung sozialer Interaktionen und zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium ES4.

5. **Inanspruchnahmen von sozialen und gesundheitsförderlichen Gemeinwohlaktivitäten**
   - **Anzahl durchgeführter Aktivitäten** erfassen (wobei eine vorherige Dokumentation erforderlich ist)
   - **Teilnahmezahl erheben** und Zufriedenheit erfragen, um Rückmeldungen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren

Derartige Kennzahlen zur Ermittlung der Inanspruchnahme von gesundheitsförderlichen Gemeinwohlaktivitäten inklusive der Zufriedenheit stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium ES5.

Tabelle 5: „Harte" und „weiche" Kennzahlen auf der Ebene „Gesunde Mitarbeiter:innen"

„Harte" Kennzahlen	„Weiche" Kennzahlen
Anzahl durchgeführter Erhebungen zur Ermittlung und Evaluierung gesundheitlicher Belange am Arbeitsplatz und der gesetzten Maßnahmen	Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Erhebung psychischer und physischer Belastungen und den umgesetzten Maßnahmen
Anzahl durchgeführter Beratungen von Expertinnen und Experten zum Thema Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz inkl. der gesetzten Maßnahmen (über die gesetzliche Verpflichtung hinaus)	Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den Beratungen von Expertinnen und Experten zum Thema Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz und Verbesserungsvorschläge
Klimaresilienz-Index (in Abhängigkeit des eingesetzten Klimaresilienz-Tools)	Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit Maßnahmen zur Klimaresilienz
Nutzung ortsunabhängiger Arbeitsmodelle (z. B. Homeoffice-Tage pro Mitarbeiter:in)	Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den flexiblen Arbeitsmodellen und Möglichkeiten zum ortsunabhängigen Arbeiten
Anzahl durchgeführter sozialer Interaktionsaktivitäten	Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit sozialen Interaktionsaktivitäten
Anzahl der dokumentierten Mängel und Wünsche zur räumlichen Ausstattung	Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der räumlichen Ausstattung und dem Arbeitsumfeld
Anzahl der durchgeführten Gemeinwohlaktivitäten	Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den sozialen und gesundheitsförderlichen Gemeinwohlaktivitäten
Anzahl der teilnehmenden Mitarbeitenden an sozialen und gesundheitsförderlichen Gemeinwohlaktivitäten	

Quelle: Eigene Erstellung

Der Grad der strategischen Ausrichtung und Verankerung von Gesundheit und Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene kann ebenso mithilfe spezifischer Kennzahlen analysiert werden. Diese Kennzahlen machen den Grad der Integration von Gesundheits- und Nachhaltigkeitsaktivitäten messbar.

Im Folgenden werden zunächst mögliche Kennzahlen pro Themenaspekt (s. Kapitel 5.2 – Dimension C: Ergebnisse) angeführt, im Anschluss werden zusammenfassend Ideen für „harte" und „weiche" Kennzahlen für die Säule „Gesunder Betrieb" in Form einer Tabelle dargestellt.

1. **Anzahl abteilungsübergreifender Austausche**
   - Die **Anzahl der Arbeitsgruppen sowie die Häufigkeit ihrer Treffen** erfassen und dokumentieren, um die Zusammenarbeit und den Austausch innerhalb der Gruppen nachverfolgen zu können
   - **Die Anzahl der bereichsübergreifenden Projekte erheben und deren Fortschritte bewerten**, um die Effektivität und den Erfolg der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen einzuschätzen

Derartige Kennzahlen zur Erfassung von abteilungsübergreifendem Austausch stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium EG1.

2. **Bewertung der Führungskultur zur Förderung von Gesundheit und Nachhaltigkeit**
   - **Anzahl der von Führungskräften initiierten Aktivitäten darstellen**, um deren Engagement zu den Themen sichtbar zu machen
   - **Akzeptanz dieser Aktivitäten regelmäßig abfragen**, um sicherzustellen, dass sie den Bedürfnissen bzw. Erwartungen der Belegschaft entsprechen und letztlich eine positive Wirkung im Team erzielen

Kennzahlen zur Bewertung der Führungskultur stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium EG2.

3. **Bewertung der Integration von Gesundheit und Nachhaltigkeit im Regelbetrieb**
   - **Anzahl der durchgeführten Green Events** erfassen, um das Engagement des Betriebs für nachhaltige Veranstaltungen zu dokumentieren
   - **Mitarbeitende zur Bewertung von Events** einladen, um Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge zu sammeln und zukünftige Veranstaltungen noch gesundheitsförderlicher und umweltfreundlicher zu gestalten
   - **Einzelne Zertifizierungen** in einem integrierten Managementsystem zusammenführen

Kennzahlen zur Bewertung der Integration von Gesundheit und Nachhaltigkeit im Regelbetrieb stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium EG3.

4. **Teilnahmen an externen Veranstaltungen und Anzahl an Kooperationen**
   - **Anzahl der Kooperationen und Netzwerkaktivitäten** erfassen, um das Ausmaß dieser zu ermitteln
   - **Die Beteiligungen an externen Veranstaltungen** dokumentieren, um das Engagement des Betriebs in der Außenwelt darzustellen

Kennzahlen zur Erfassung der Teilnahmen an Veranstaltungen oder der Anzahl an Kooperationen stehen insbesondere in Verbindung mit dem Qualitätskriterium EG4.

Tabelle 6: „Harte" und „weiche" Kennzahlen auf der Ebene „Gesunder Betrieb"

„Harte" Kennzahlen	„Weiche" Kennzahlen
Anzahl der abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppen zum Thema „Gesundheit und Nachhaltigkeit"	Zufriedenheit der (betroffenen) Mitarbeitenden mit der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit, erfasst durch regelmäßige Befragungen
Häufigkeit der Treffen pro Arbeitsgruppe (innerhalb eines bestimmten Zeitraums)	Wahrnehmung und Akzeptanz der Arbeitsgruppen durch die Belegschaft
Anzahl der bereichsübergreifenden Projekte (innerhalb eines bestimmten Zeitraums), inklusive Messung der Meilensteinerreichung in Projekten	Akzeptanz und Zufriedenheit der (betroffenen) Mitarbeitenden mit bereichsübergreifenden Projekten
Anzahl der von Führungskräften initiierten gesundheits- und nachhaltigkeitsorientierten Aktivitäten (innerhalb eines bestimmten Zeitraums) und Teilnahmequote an diesen Aktivitäten	Akzeptanz und Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den von Führungskräften ins Leben gerufenen Aktivitäten
Anzahl der durchgeführten Green Events (innerhalb eines bestimmten Zeitraums) und Teilnahmequote der Mitarbeitenden an Green Events	Akzeptanz und Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den Green Events
Anzahl der neuen Kooperationen und Netzwerkaktivitäten (innerhalb eines bestimmten Zeitraums)	Wahrnehmung und Einschätzung der Mitarbeitenden zum Mehrwert von Kooperationen und externer Vernetzung
Anzahl der externen Veranstaltungen (innerhalb eines bestimmten Zeitraums), an denen der Betrieb teilgenommen hat	subjektiv wahrgenommener Mehrwert der externen Veranstaltungen aus Sicht der daran teilnehmenden Mitarbeitenden

Quelle: Eigene Erstellung

5.3.4 Zusammenfassende Darstellung der Praxisanregungen

Die vorangegangenen Kapitel bieten eine Vielzahl an Praxisanregungen für Maßnahmen zur gemeinsamen Betrachtung von Eine Zusammenfassung dieser bietet die folgende tabellarische Übersicht.

Tabelle 7: Zusammenfassende Darstellung der Praxisanregungen

Stufe 1: Start-/Pionierphase – Ebene der Prozesse und Maßnahmen	
Nachhaltigkeitssäule	**Themenfeld**
E Gesunde Umwelt	**Umweltfreundliche (und gesunde) Mobilität am Arbeitsplatz**
	Umweltfreundliche (und gesunde) Ernährung
	Angebote zu ressourcenschonendem Arbeiten
	Initiierung umweltfreundlicher (und gesunder) Gemeinwohlaktivitäten
S Gesunde Mitarbeiter:innen	**Bewusstseinsstärkung zu Themen der Präventivdienste**
	Maßnahmen zur gesundheitsförderlichen (und umweltfreundlichen) Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Pausenräume
	Aufklärung zum Umgang mit Hitze und Klimaextremen
	Förderung von informellem Austausch und gemeinsamer Aktivität
	Initiierung sozialer Gemeinwohlaktivitäten
G Gesunder Betrieb	**Bewusstseinsbildende Maßnahmen für Führungskräfte**
	Teilnahme an extern stattfindenden Veranstaltungen zum Thema „Gesundheit und Nachhaltigkeit“

Gesundheit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz, die umfassend erläutert wurden (s. Kapitel 5.3.1, 5.3.2 und 5.3.3).

Maßnahme	Qualitäts-kriterien
• Radfahraktionen durchführen • JobRad-Modelle initiieren • Car-Sharing-Angebote einführen • E-Mobilität fördern und Fuhrpark bewusst gestalten • Klimaticket-Zuschuss gewähren	PE1, PE3
• Schwerpunkt- bzw. Themenmonate initiieren • Impulsvorträge und/oder Workshops mit Ernährungsexpertinnen und -experten veranstalten	PE4
• Schulungen und Vorträge zum ressourcenschonenden Arbeiten initiieren • Sensibilisierungsmaßnahmen zur Aufklärung von Mitarbeitenden durchführen	PE2
• Plogging veranstalten • Pflanzaktionen organisieren	PE5
• Expertinnen und Experten zum Thema Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz miteinbeziehen • Impulsvorträge und einzelne Veranstaltungen organisieren	PS1
• Innen- und Außenflächen begrünen • Gemeinschaftsgärten und Beete anlegen • Mit Informationsveranstaltungen zur Inanspruchnahme von Angeboten wie „Remote“ oder „mobiles Arbeiten“ ermutigen	PS1, PS3, PS4
• Altersgruppenspezifische Angebote zu präventiven Maßnahmen durch Vorträge und Veranstaltungen schaffen • Wasserversorgung sicherstellen	PS2
• Regelmäßige Veranstaltungen wie Betriebsausflüge oder Teamevents initiieren • Besprechungen nach Möglichkeit ins Freie verlegen	PS1, PS4
• Blutspendeaktionen organisieren • Stammzellen-Typisierungsaktionen durchführen • An (inter)nationalen Charity-Aktionen teilnehmen	PS5
• Workshops zur Aufklärungsarbeit veranstalten • Schulungen zum verantwortungsbewussten Umgang mit Ressourcen durchführen • Mit Zertifizierungsverfahren auseinandersetzen	PG1, PG2, PG3
• An Fachkonferenzen und -seminaren teilnehmen • An Netzwerktreffen teilnehmen	PG4

Quelle: Eigene Erstellung

Tabelle 7: Fortsetzung

Stufe 2: Implementierungsphase – Ebene der Strukturen	
Nachhaltigkeitssäule	**Themenfeld**
E Gesunde Umwelt	Schaffung einer umweltfreundlichen (und gesunden) Arbeitsumgebung und Infrastruktur
	Kantinengestaltung mit Fokus auf Nachhaltigkeit (und Gesundheit) – Planetary Health Diet
	Nachhaltige Gestaltung von Arbeitsprozessen
	Etablierung ressourcenschonender Systeme und Funktionen
	Fixtermine für umweltfreundliche (und gesunde) Gemeinwohlaktivitäten
S Gesunde Mitarbeiter:innen	Einbezug von Expertinnen und Experten zum Thema Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz (über die gesetzliche Verpflichtung hinaus)
	Nutzung nachhaltiger Kühlungs- und Belüftungssysteme
	Schaffung gesundheitsförderlicher und nachhaltiger Rückzugsorte sowie informeller Interaktionsmöglichkeiten
	Auf- bzw. Ausbau von Strukturen zum ortsunabhängigen Arbeiten
	Schaffung von Orientierungsplänen zum Umgang mit besonderen klimatischen Bedingungen
	Etablierung gesundheitsförderlicher Gemeinwohlaktivitäten
G Gesunder Betrieb	Zusammenführen sowie Zusammenarbeit von Abteilungen
	Etablierung von Strukturen zum regelmäßigen Austausch
	Konzeptentwicklung zu Führungsentscheidungen
	Sichtbare Verankerung der Themen in der Unternehmenskultur
	Auf- und Ausbau von Kooperationen und Mitgliedschaften in Netzwerken

Maßnahme	Qualitäts-kriterien
• Nachhaltige Gebäudetechnik sicherstellen • Betriebliches Mobilitätsmanagementsystem (BMM) entwickeln • Fuhrpark bewusst gestalten • Gesicherte und gut erreichbare Fahrradabstellplätze sicherstellen	SE1, SE3
• Regionale Lieferantinnen und Lieferanten auswählen • Gesunde und umweltschonende Zubereitungsmethoden sicherstellen • Verpflegungsangebot überwiegend vegetarisch bzw. vegan ausrichten • Regionalität innerhalb des Verpflegungsangebotes sicherstellen	SE4
• Auf digitale Abläufe umstellen • Möglichkeiten der Kreislaufwirtschaft eruieren und nutzen	SE2
• Checklisten zur effizienten Ressourcennutzung erstellen • Richtlinien zum Umgang mit Material- und Energieressourcen festlegen	SE2
• Plogging regelmäßig (z. B. jährlich oder zweimal jährlich) veranstalten • Baumpflanzaktionen regelmäßig (z. B. jährlich) veranstalten	SE5
• ganzheitliche Arbeitsplatzanalysen durchführen • Maßnahmen zum Schutz und zur Förderung der ganzheitlichen Gesundheit unmittelbar am Arbeitsplatz durchführen	SS1
• Umweltfreundliche sowie auch gesundheitsförderliche Kühlungs- und Belüftungssysteme implementieren • Begrünung als natürliche Kühlung nutzen • Gebäudefassaden begrünen	SS1, SS2
• Grünflächen im Außenbereich anlegen • Erholungsräume im Innenbereich schaffen • Pausen- und Sozialräume schaffen und angemessen gestalten	SS1, SS4
• Digitale Infrastruktur und die dazugehörige Ausstattung bereitstellen • Betriebsvereinbarungen zum ortsunabhängigen Arbeiten verabschieden • Kommunikationstools einführen und ausbauen	SS3
• Hitzeschutzpläne erarbeiten und Maßnahmen zur Reduktion von Hitze am Arbeitsplatz ableiten • Notfallpläne bzw. präventive Maßnahmenpläne bei eingeschränkter Wasserversorgung ausarbeiten	SS2
• Regelmäßige Termine für gemeinwohlorientierte Aktionen über eine zentrale Koordinationsstelle (z. B. BGM-Stabsstelle) planen	SS5
• Abteilungen, die sich mit den Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit befassen, räumlich und/oder organisatorisch zusammenführen	SG1
• Austauschformate, wie beispielsweise Nachhaltigkeitszirkel, einrichten • Bereichsübergreifende Projekte initiieren, die Gesundheit und Nachhaltigkeit miteinander verzahnen	SG1
• Führungskräften Schulungskonzepte vorlegen und den Besuch solcher Schulungen sicherstellen • Checklisten für Führungskräfte erarbeiten und nutzen	SG2
• Leitbild anpassen bzw. erweitern • Die Verbindung von Gesundheit und Nachhaltigkeit in das Employer Branding (Arbeitgebermarkenbildung, z. B. in Form von Green Labelling) integrieren • Einzelne Zertifizierungen erlangen	SG3
• Kooperationen mit externen Partnerinnen und Partnern aufrechterhalten und weiter ausbauen • Mitgliedschaften in Netzwerken aktiv pflegen	SG4

Quelle: Eigene Erstellung

Tabelle 7: Fortsetzung

Stufe 3: Monitoringphase – Ebene der Ergebnisse	
Nachhaltigkeitssäule	**Themenfeld**
E Gesunde Umwelt	Nutzung umweltfreundlicher (und gesunder) Arbeitspraktiken und -utensilien
	Nutzung von Angeboten für die Förderung einer umweltfreundlichen (und gesunden) Mobilität
	Nutzung von und Zufriedenheit mit umweltfreundlichen (und gesunden) Verpflegungsangeboten
	Teilnahme an umweltfreundlichen (und gesundheitsförderlichen) Gemeinwohlaktivitäten
S Gesunde Mitarbeiter:innen	Erfassung und Evaluierung gesundheitlicher Belange am Arbeitsplatz
	Bewertung der Klimaresilienz
	Inanspruchnahme von ortsunabhängigem Arbeiten
	Bewertung sozialer Interaktion und Zufriedenheit am Arbeitsplatz
	Inanspruchnahmen von gesundheitsförderlichen Gemeinwohlaktivitäten
G Gesunder Betrieb	Anzahl abteilungsübergreifender Austausche
	Bewertung der Führungskultur zur Förderung von Gesundheit und Nachhaltigkeit
	Bewertung der Integration von Gesundheit und Nachhaltigkeit im Regelbetrieb
	Teilnahmen an externen Veranstaltungen und Anzahl der Kooperationen

Maßnahme	Qualitäts-kriterien
• Anzahl der Arbeitstage, an denen „remote“ gearbeitet wird, erfassen • Bestellstatistiken für Büromaterialien laufend überprüfen	EE1, EE2
• Kauf bzw. Inanspruchnahme von JobRädern erheben • Inanspruchnahme von Klima-Tickets erfassen • Umfragen zur Analyse des Mobilitätsverhaltens durchführen • Teilnahme an Car-Sharing-Initiativen eruieren • CO2-Einsparungen durch die Förderung einer umweltfreundlichen Mobilität ermitteln	EE3
• Befragung zur Erhebung des Ernährungsverhaltens am Arbeitsplatz durchführen • Anteil der regionalen Lieferantinnen und Lieferanten ermitteln • Angebot an und Inanspruchnahme von umweltfreundlichen Speisenangeboten in der Kantine erheben	EE4
• Anzahl durchgeführter Aktivitäten erfassen • Teilnahmezahl erheben und Zufriedenheit erfragen	EE5
• Zahl der durchgeführten Evaluierungen und Teilnahmen inkl. der gesetzten Maßnahmen erfassen • Anzahl der Beratungen von Expertinnen und Experten zum Thema Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz inkl. gesetzter Maßnahmen dokumentieren und Ergebnisse auswerten	ES1
• Ein zur Messung der Klimaresilienz geeignetes Tool einsetzen	ES2
• Akzeptanz des ortsunabhängigen Arbeitens durch Befragungen erheben	ES3
• Anzahl sozialer Interaktionsaktivitäten inkl. der Zufriedenheit damit regelmäßig erfassen sowie Teilnahmequoten an Veranstaltungen dokumentieren • Räumliche Ausstattung bewerten und regelmäßig die Zufriedenheit der Mitarbeitenden damit abfragen	ES4
• Anzahl durchgeführter Aktivitäten erfassen • Teilnahmezahl erheben und Zufriedenheit erfragen	ES5
• Anzahl der Arbeitsgruppen sowie die Häufigkeit ihrer Treffen erfassen und dokumentieren • Anzahl der bereichsübergreifenden Projekte erheben und deren Fortschritt bewerten	EG1
• Anzahl der von Führungskräften initiierten Aktivitäten darstellen • Akzeptanz dieser Aktivitäten regelmäßig abfragen	EG2
• Anzahl der durchgeführten Green Events erfassen • Mitarbeitende zur Bewertung von Events einladen • Einzelne Zertifizierungen in einem integrierten Managementsystem zusammenführen	EG3
• Anzahl der Kooperationen und Netzwerkaktivitäten erfassen • Beteiligungen an externen Veranstaltungen dokumentieren	EG4

Quelle: Eigene Erstellung

6 Wie kann es weitergehen?

In diesem Dokument wurde die Frage nach der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Verknüpfung von Themen der Nachhaltigkeit mit jenen der Gesundheitsförderung klar mit „Ja" beantwortet. Zudem wurden neben der Definition von Qualitätskriterien für gesunde und nachhaltige Arbeitsplätze erste Antworten auf die Frage, wie eine Verknüpfung konkret Schritt für Schritt im jeweiligen Betrieb aussehen könnte, entwickelt. Wesentliche Voraussetzungen für das Gelingen dieser Symbiose stellen das Commitment der Führungskräfte sowie ein gemeinsamer Wille im Betrieb, gesunde und nachhaltige Arbeitsbedingungen zu schaffen und ein gesundes und nachhaltiges Arbeiten zu fördern, dar.

Sowohl in der Forschung als auch in der Praxis gilt es, sich dem Thema in Zukunft noch stärker zu widmen, wobei es sinnvoll erscheint,

1. das Thema Nachhaltigkeit ganzheitlich zu fassen und über die ökologische Komponente hinaus zu denken,
2. die Dynamik des Konzepts der Nachhaltigkeit und jenes der Gesundheit stets zu berücksichtigen und
3. die Fragen in den Mittelpunkt zu rücken, wie Gesundheit als Mittel zum Zweck der Nachhaltigkeit und wie Nachhaltigkeit als Mittel zum Zweck der Gesundheit eingesetzt werden kann.

6.1 Diskussion

Die gemeinsame Betrachtung von BGF und Nachhaltigkeit eröffnet zahlreiche Potenziale, insbesondere angesichts der vielfältigen Herausforderungen, die durch den Klimawandel, weitere planetare Krisen und andere gesellschaftliche Entwicklungen entstehen. Diese dadurch generierten Synergien sind relevant, da Betriebe zunehmend verpflichtet sind, ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten (gemäß CSRD) zu dokumentieren. Dabei nehmen Mitarbeitende und ihre Gesundheit eine zentrale Rolle ein. Die im vorliegenden Wissensband entwickelten Kriterien zur Verknüpfung von Gesundheit und Nachhaltigkeit bieten Betrieben eine Orientierung und liefern praxisnahe Ansätze, die sowohl die Gesundheit der Mitarbeitenden fördern als auch ökologische, soziale und ökonomische Verantwortung im Sinne ganzheitlicher Nachhaltigkeit berücksichtigen. Um sicherzustellen, dass diese Verbindung langfristig wirksam bleibt, ist es notwendig, die Erfüllung der Kriterien regelmäßig zu überprüfen und sie gegebenenfalls anzupassen.

Resümierend zeigt sich, dass die Integration bzw. Verknüpfung der Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit in vielen Betrieben noch in den Kinderschuhen steckt. Obwohl die Themen zunehmend Aufmerksamkeit erhalten, fehlt es oft an einer umfassenden, langfristig ausgerichteten Strategie, die die beiden Aspekte systematisch miteinander verbindet. In vielen Fällen haben Betriebe bereits erste Schritte unternommen, eine flächendeckende Umsetzung steht jedoch noch aus. Genau an dieser Stelle soll der vorliegende Wissensband eine praxisnahe Unterstützung bieten.

Entscheidend dabei ist zu verstehen, dass sowohl Gesundheit als auch Nachhaltigkeit dynamische und sich ständig verändernde „Konzepte" sind. Sie können nicht als statische Begriffe verstanden werden, sondern müssen fortlaufend weiterentwickelt werden, um den sich wandelnden gesellschaftlichen und ökologischen Anforderungen gerecht zu werden. Die kontinuierliche Anpassung des Verständnisses von Gesundheit und Nachhaltigkeit ist somit auch für Betriebe notwendig, um potenzielle Vorteile einer Verknüpfung bestmöglich auszuschöpfen.

6.2 Ausblick

Der Wissensband sowie die entwickelten Qualitätskriterien und Praxisanregungen bieten Betrieben eine fundierte und praktische Unterstützung dabei, die Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit systematisch miteinander zu verknüpfen. Insbesondere Betriebsvertretungen, Projektleitungen, Evaluierende und Beratende können das Wissen gezielt in der Praxis anwenden und davon profitieren. Die Reflexion und Anwendung der erarbeiteten Inhalte ermöglichen Betrieben, sich im Sinne des Stufenkonzepts (s. Abbildung 7) weiterzuentwickeln und eine dauerhafte Integration von BGF und Nachhaltigkeit in Unternehmensstrategien zu fördern.

Darüber hinaus leistet der Wissensband einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung und -sicherung innerhalb der BGF. Er dient einerseits als Handlungsleitfaden, andererseits auch als Diskussionsgrundlage für die Weiterentwicklung gesundheits- und nachhaltigkeitsorientierter Unternehmensstrukturen. Durch den Praxistransfer können kontinuierliche Lernprozesse angestoßen und Maßnahmen optimiert werden.

Um die Inhalte einer breiten Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen, ist es wichtig, sie in der Praxis niederschwellig nutzbar zu gestalten. In diesem Zusammenhang können multimediale Awareness-Tools wie digitale Themenportale, Checklisten oder Selbstbewertungsinstrumente – in Anlehnung an die im Wissensband definierten Orientierungshilfen – unterstützend wirken. Die Erprobung in einer Pilotphase könnte daraufhin ein weiterer notwendiger Schritt sein, um die Praktikabilität und Anwendbarkeit des Selbstbewertungsverfahrens im Unternehmenskontext zu testen. Ebenso kann der Aufbau von Monitoringsystemen dazu beitragen, den langfristigen Nutzen sowie die Wirksamkeit der Maßnahmen zu überprüfen und den Fortschritt in der Verbindung von Gesundheit und Nachhaltigkeit innerhalb von Betrieben sichtbar zu machen.

Literaturverzeichnis

Aachener Stiftung Kathy Beys. (2015). Lexikon der Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit. Die Standardreferenz der Jahre 2002-2015 zur nachhaltigen Entwicklung. Verfügbar unter: Lexikon der Nachhaltigkeit | Definitionen | Nachhaltigkeit Definition [02.01.2025]

Abdelaziz, F. B., Williams, C., Anwar, Y., Lin, V. & Krech, R. (2023). Creating "wellbeing societies": moving from rhetoric to action. Public Health Research & Practice, 33(2). DOI: https://doi.org/10.17061/phrp3322310

Badura, B., Walter, U. & Hehlmann, T. (2010). Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation. Berlin Heidelberg: Springer

Bertelsmann-Stiftung & Hans-Böckler-Stiftung. (2004). Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik: Vorschläge der Expertenkommission. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

Blattner, A., Kvas, G., Mayer, M. & Langmann, H. (2025). Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (7. überarbeitete Auflage). Österreichisches Netzwerk für BGF (Hrsg.). Wien

Buhr, L. (2023). Gesellschaft, Natur, Erde: Elemente für eine politische Theorie im Anthropozän. Eine Literatursichtung. ZPTh – Zeitschrift für Politische Theorie, 13(1-2), S. 311-326. DOI: 10.3224/zpth.v13i1-2.17

Bundesministerium für Arbeit, Familie und Jugend. (2020). Nationale Strategie „Gesundheit im Betrieb". Expertenpapier. Verfügbar unter: https://www.gesundheit-im-betrieb.at/fileadmin/user_upload/06022020_Gesundheit_im_Betrieb_Strategiepapier.pdf [02.01.2025]

Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft, Sektion Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat. (o.J.). Sicherheitstechnik und Arbeitsmedizin für Klein- und Mittelbetriebe. Verfügbar unter: https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Uebergreifendes/Uebergreifendes/Sicherheitstechnik_und_Arbeitsmedizin_fuer_Klein-_und_Mit.html# [02.01.2025]

Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz. (o.J.). Arbeitsmedizin: Gesundheitsschutz im Betrieb. Verfügbar unter: https://www.gesundheit.gv.at/leben/lebenswelt/beruf/arbeitsplatz/arbeitsmedizin.html [09.01.2025]

Bühn, S. (2023). Nachhaltigkeit im Betrieblichen Gesundheitsmanagement aus der Perspektive von Planetary Health. DGUV Forum (4. Ausgabe). Verfügbar unter: https://forum.dguv.de/ausgabe/4-2023/artikel/nachhaltigkeit-im-betrieblichen-gesundheitsmanagement-aus-perspektive-von-planetary-health, DGUV forum 4/2023 [31.10.2023]

Bühn, S., Fast, M., Dohm, L., Köhler, K., Nakoinz, A., Fuchsig, H., Otto, H. & Schulz, C. (2025): BKK-Leitfaden betriebliche Gesundheitsförderung und planetare Gesundheit für Präventionsfachkräfte im betrieblichen Setting.

Bühn, S. & Schulz, C. (2023). Planetary Health im betrieblichen Setting: Auswirkungen der planetaren Krisen auf die Gesundheit von Beschäftigten durch ein klimasensibles betriebliches Gesundheitsmanagement. Verfügbar unter: 20230524_Ergebnisbericht_Planetary_Health_im_betrieblichen_Setting.pdf (klimawandel-gesundheit.de) [16.09.2024]

Clar, C., Mezger, N. C. S. & Thöne, M. (2022). Ökologische Nachhaltigkeit in Arztpraxen und Planetare Gesundheit. In: Gemeinwohlökonomie im Gesundheitswesen (149-171). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-37555-3_6

Dahms, H., Hornberg, C., Köck, W., Marquard, L., Neubauer, M., Salomon, M., Schmid, E., Settele, J., Strunz, S. & Wiehn, J. (2023). Gesundheit als Treiber für die Transformation zur Nachhaltigkeit. Ökologisches Wirtschaften, 38(3), 8. DOI: https://doi.org/10.14512/oew380308

Donabedian, A. (1988). The Quality of Care: How Can It Be Assessed? JAMA, 260 (12), 1742-1748

Egorova, A. A., Grishunin, S. & Karminsky, A. (2022). The Impact of ESG factors on the performance of Information Technology Companies. Procedia Computer Science, 199, 339-345. https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.041

EuroHealthNet (2022). Eine Ökonomie des Wohlergehens für Gesundheitliche Gerechtigkeit: Den Wandel zu einer gesünderen, integrativeren und nachhaltigeren Gesellschaft voranbringen. Verfügbar unter: https://eurohealthnet.eu/wp-content/uploads/230223_pp_eow_de.pdf [10.08.2023]

European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP) & BKK Dachverband e.V. (2023). Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Verfügbar unter: https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/Praevention/Luxemburger_Deklaration_2023_neu.pdf [02.01.2025]

Fehr, R. (2020). Ökologische und humanökologische Perspektive (BZgA) (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. DOI: https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i091-3.0

Fonds Gesundes Österreich (Hrsg.). (2018). Argumentarium Aktive Mobilität Kompakt: Intersektorale Argumente zur Förderung Aktiver Mobilität in Österreich. Wien. Verfügbar unter: https://fgoe.org/sites/fgoe.org/files/2018-07/Wissenband_13_Argumentarium_Aktive-Mobilitaet_KOMPAKT.pdf [28.01.2025]

Fonds Gesundes Österreich. (2024). Ernährung: Gesundheit für Alle! Verfügbar unter: https://fgoe.org/sites/fgoe.org/files/inline-files/fgoe_ernaehrungsbroschuere_2025_bfrei.pdf [12.02.2025]

Franzkowiak, P. (2022). Prävention und Krankheitsprävention. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. DOI: https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i091-3.0

Giesert, M. (2012). Arbeitsfähigkeit und Gesundheit erhalten. Fördermöglichkeiten im ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement. In: AiB – Arbeitsrecht im Betrieb (Bd. 5, S. 336-340). Hamburg: VSA

Gläser, K. (2024). Nachhaltigkeit und Betriebliches Gesundheitsmanagement: Standards – Schnittmengen – Anschlussfähigkeit. iga.Wegweiser (BKK DV, DGUV, vdek, IKK, Hrsg.). Berlin. Verfügbar unter: https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igawegweiser-co/wegweiser-nachhaltigkeit-bgm [09.12.2024]

GKV-Spitzenverband. (2024). Leitfaden Prävention: Handlungsfelder und Kriterien nach § 20 Abs. 2 SGB V zur Umsetzung der §§ 20, 20a und 20b SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 19. Dezember 2024. Verfügbar unter: https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/praevention__selbsthilfe__beratung/praevention/praevention_leitfaden/2024-12-19_GKV-Leitfaden_Praevention_barrierefrei.pdf [02.01.2025]

Gollner, E., Stahl, H. K. & Schnabel, F. (2020). Betriebe gesund managen: systemorientiertes Handeln für ein nachhaltiges BGM. München: Haufe

Gollner, E., Szabo, B., Schnabel, F. & Scharinger, C. (2017). Gesundheitsförderung konkret: Ein forschungsgeleitetes Lehrbuch für die Praxis. (2. Auflage). Wien: Holzhausen Verlag

Holzbaur, U. (2020). Eine kurze Geschichte der Nachhaltigkeit. In Springer eBooks (S. 43-55). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-29991-0_2

Horvath, I., Gajar, P., Kirchler, P. & Zeuschner, V. (2023). Co-Benefits von Klimaschutz und Gesundheitsförderung. Factsheet. Gesundheit Österreich: Wien. Verfügbar unter: FS Co Benefit (goeg.at) [16.09.2024]

Horváth, I., Delcour, J., Krisch, A. & Schmidt, A. (2023). Nationaler Klimaresilienz-Check: Gesundheit für Gemeinden und Regionen. Grundlagenbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz. Gesundheit Österreich, Wien

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2023). AR 6 Synthesis Report: Climate Change 2023. Geneva

Kirchhoff, K. R., Von Pressentin, J. & Niefünd, S. (2024). ESG: Nachhaltigkeit als strategischer Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Springer Gabler

Langmann, H. & Breil C. (2023). BGM in Österreich: Definitionen und Abgrenzungen. Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft (Hrsg). Wien

Lindfeld, A. (2022). Gesetzliche Grundlagen im BGM. In: M. Lange, D. Matusiewicz & O. Walle (Hrsg.), Praxishandbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen – Standards – Trends (S. 83-100). Freiburg: Haufe

Liu, X., Cifuentes-Faura, J., Zhao, S. & Wang, L. (2024). The Impact of Government Environmental Attention on Firms' ESG Performance: Evidence from China. Research in International Business and Finance, 67, 102124. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.102124

Malsch, A. (2021). Umwelt und Gesundheitsförderung. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. DOI: https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i150-1.0

Müller, O., Jahn, A. & Gabrysch, S. (2018). Planetary Health: Ein umfassendes Gesundheitskonzept. Deutsches Ärzteblatt, 115(40), 1751-1753

Neuner, R. (2016). Psychische Gesundheit bei der Arbeit. Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

Nickel, S. & Trojan, A. (2024). Capacity Building/Kapazitätsentwicklung (BZgA) (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. DOI: https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i091-3.0

Pfaff, H. & Zeike, S. (2019). Controlling im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Wiesbaden: Springer

Pichler, C. (2020). Das Leitbild „Nachhaltige Entwicklung" – eine Einführung. Der Öffentliche Sektor. 46(1). DOI: https://doi.org/10.34749/oes.2020.4560

Pufé, I. (2017). Nachhaltigkeit. (3. überarbeitete Auflage). München: UVK Verlag

PwC (o. J.). Sustainability – ESG. Verfügbar unter: Sustainability – ESG (Environment, Social, Governance) (pwc.at) [01.12.2023]

Schnitzer, B. & Gollner, E. (2022). Abgrenzung der Gesundheitsförderung von der Prävention. In: E. Gollner, B. Szabo, F. Schnabel & C. Scharinger (Hrsg.), Gesundheitsförderung konkret: Ein forschungsgeleitetes Lehrbuch für die Praxis (S. 42-44). (2. Auflage). Wien: Holzhausen Verlag

Schobel, D. (2024). 2 Strategien, 1 Ziel. Gesundes Österreich: Magazin für Gesundheitsförderung und Prävention. (2), 34-35

Spindler, E. A. (2012). Geschichte der Nachhaltigkeit. Vom Werden und Wirken eines beliebten Begriffes. Verfügbar unter: https://www.nachhaltigkeit.info/media/1326279587phpeJPyvC.pdf [02.01.2025]

Stahl, H. & Gollner, E. (2022). Performante Führung in der Gesundheitsförderung. In: E. Gollner, B. Szabo, F. Schnabel & C. Scharinger (Hrsg.), Gesundheitsförderung konkret: Ein forschungsgeleitetes Lehrbuch für die Praxis (S. 150-166). (2. Auflage). Wien: Holzhausen Verlag

Thaller-Schneider, M. & Schnabel, F. (2022). Prinzipien der Gesundheitsförderung. In: E. Gollner, B. Szabo, F. Schnabel & C. Scharinger (Hrsg.), Gesundheitsförderung konkret: Ein forschungsgeleitetes Lehrbuch für die Praxis (S. 57-85). (2. Auflage). Wien: Holzhausen Verlag

Trojan, A. & Süß, W. (2020). Nachhaltigkeit und nachhaltige Gesundheitsförderung. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. DOI: https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i079-2.0

Voss, M. & Bühn, S. (2023). Klimawandel und Gesundheit – Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Berlin. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Verfügbar unter: https://www.bmas.de/DE/Service/Presse/Meldungen/2023/arbeit-sicher-gesund-hitzeschutz-am-arbeitsplatz.html [18.04.2024]

Wabnitz, K., Ende, M. & Von der Haar, A. (2024). Evidenzsynthese zu Co-Benefits: Eine Aufarbeitung der aktuellen wissenschaftlichen Evidenz. Ein Präventionsprojekt von BARMER und KLUG. Verfügbar unter: https://cphp-berlin.de/wp-content/uploads/2024/10/CPHP_Evidenzsynthese_01-2024.pdf [31.01.2025]

Whitmee, S., Green, R., Belesova, K., Hassan, S., Cuevas, S., Murage, P., Picetti, R., Clercq-Roques, R., Murray, K., Falconer, J., Anton, B., Reynolds, T., Waddington, H. S., Hughes, R. C., Spadaro, J., Jaber, A. A., Saheb, Y., Campbell-Lendrum, D., Cortés-Puch, M., Ebi, K. & Haines, A. (2024). Pathways to a healthy net-zero future: report of the Lancet Pathfinder Commission. The Lancet, 403(10421), 67-110. DOI: https://doi.org/10.1016/s0140-6736(23)02466-2

Whitmee, S., Dr, Haines, A., Prof, Beyrer, C. et al. (2015). Safeguarding human health in the Anthropocene epoch: report of The Rockefeller Foundation–Lancet Commission on planetary health. The Lancet (British edition), 386(10007), S. 1973-2028. DOI: https://doi.org/10.1016/S0140-6736(15)60901-1

WHO (2021). The Geneva Charter for Well-being. Verfügbar unter https://cdn.who.int/media/docs/default-source/health-promotion/geneva-charter-4-march-2022.pdf?sfvrsn=f55dec7_21&download=true [10.08.2023]

WKO (2023). Was ist CSR? Corporate Social Responsibility erklärt. Verfügbar unter: https://www.wko.at/oe/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/csr/was-ist-csr- [16.09.2024]

International Finance Corporation – World Bank Group (2004). Who Cares Wins, 2004-08. Washington

World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future. Oxford University Press

Notizen

Fonds Gesundes Österreich

Lernen von guter Praxis in Unternehmen

Die Broschüre bietet einen Überblick über Erfolgsfaktoren in der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) auf Grundlage österreichischer Betriebe, die für ihre Bemühungen mit einem BGF-Preis ausgezeichnet wurden. Die eruierten Erfolgsfaktoren haben sich in der tatsächlich angewandten Umsetzung bewährt und stellen in Summe ein Bündel von qualitätsgesicherten Aktivitäten und Maßnahmen dar.

An den Beispielen guter Praxis und den Erfolgsfaktoren können Anleihen für die Umsetzung genommen werden. Sie können beispielsweise als eine Art Modell genutzt werden, um die Wirkung der BGF zu (re)produzieren, sowohl bei der Ein- als auch bei der Weiterführung von BGF im Unternehmen. Sie dienen aber auch zum Lernen und zur Reflexion und sollen Entscheidungsträger:innen sowie Fachleute der Gesundheitsförderung in ihrer täglichen Arbeit bestmöglich dabei unterstützen, den Ansatz der BGF noch besser zu etablieren und institutionell zu verankern.

Download der Broschüre als Flipbook

Kostenlose Bestellmöglichkeit der Broschüre:
https://fgoe.org/broschuerenbestellung

Fonds Gesundes Österreich, ein Geschäftsbereich der Gesundheit Österreich GmbH,
E-Mail: fgoe@goeg.at, Tel.: 01/895 04 00, www.fgoe.org

Bundesministerium
Arbeit, Soziales, Gesundheit,
Pflege und Konsumentenschutz

Gesundheit Österreich GmbH

Fonds Gesundes Österreich