



# IHK-Kompass Betriebliche Gesundheitsförderung

Orientierung hin zu einer stufenweisen Umsetzung



Industrie- und Handelskammer  
Nürnberg für Mittelfranken



## Einführung

Studien von Gesetzlichen Krankenkassen stellen heraus, dass für viele Unternehmer der Nutzen Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) nicht erkennbar, konkrete Maßnahmen häufig nicht bekannt und die erwarteten Kosten zu hoch sind.

Hier setzt unser IHK-Kompass an, um kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zunächst Orientierung hinsichtlich BGF, der Akteure im Präventionssystem und verbundener Prozesse für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zu geben. Unsere Empfehlung setzt auf praxisorientierte Umsetzungsalternativen entsprechend der unternehmenseigenen Ressourcen. Diese wird angereichert um anschauliche Beispiele aus Unternehmen der Region.

Die Empfehlung einer stufenweisen Umsetzung folgt der Erfahrung, dass BGF bisher seltener systematisch geplant als vielmehr auf Initiative von motivierten Führungskräften oder Mitarbeitern Anwendung findet. Wir würden uns freuen, Geschäftsführern, Personalverantwortlichen oder Gesundheitsmanagern damit Anregungen zum Auf- bzw. Ausbau eines systematischen BGF geben und den Austausch der BGF-Verantwortlichen untereinander anregen zu können.

Auf den letzten Seiten dieses Kompendiums fassen wir für Sie Kontakte, Quellen und weiterführende Hyperlinks in einer Übersicht zusammen.

# Inhalt

<b>1. Gesundheitsmanagement und –förderung im Unternehmen</b>	<b>4</b>
1.1 BGF als freiwillige Maßnahme für ein ganzheitliches BGM	4
1.2 Erfolgsfaktoren für eine systematische BGF	5
1.3 Erwiesener Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung	6
<b>2. Rahmenbedingungen für präventive Leistungen</b>	<b>7</b>
2.1 Präventionsgesetz (PrävG) und Akteure	7
2.1 Leistungen gesetzlicher Krankenkassen und steuerliche Anreize	8
<b>3. Gesundheitsförderungsprozess, Handlungsfelder und Maßnahmen</b>	<b>9</b>
3.1 Gesundheitsförderungsprozess	9
3.2 Handlungsfelder und Maßnahmen	10
<b>4. Empfehlung zur stufenweisen Umsetzung und vielseitige Praxisbeispiele</b>	<b>11</b>
4.1 Gezielte Einzelmaßnahmen umsetzen	11
4.2 Systematische Zusammenarbeit umsetzen	13
4.3 Gesundheitsstrategische Steuerung umsetzen	15
<b>5. Kontakte und Quellenangaben</b>	<b>17</b>

# 1. Gesundheitsmanagement und -förderung im Unternehmen

Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert ist im tiefgreifenden Wandel. Dieser ist geprägt von Digitalisierung, alternden Belegschaften, zunehmendem Fachkräftemangel, einer Veränderung und Verlängerung der Beschäftigungsverhältnisse bei gleichzeitiger Arbeitsverdichtung und steigenden Anforderungen. Qualifizierte, motivierte und gesunde Mitarbeiter sind deshalb ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg. Gezielte Gesundheitsförderung der Mitarbeiter kann die Unternehmen im Hinblick auf die vielschichtigen Herausforderungen stärken. Grundlage hierfür ist ein effektives betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM-System), bei dem das Thema Gesundheit in den betrieblichen Führungs- und Kernprozessen verankert wird und die betriebliche Gesundheitspolitik Bestandteil der Unternehmenspolitik ist.

## 1.1 BGF als freiwillige Maßnahmen für ein ganzheitliches BGM

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) als Element der Unternehmensstrategie sieht eine bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse vor, um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten nicht nur zu erhalten, sondern im Sinne der Salutogenese präventiv zu fördern. Eine derartige Orientierung meint die Ausrichtung auf attraktive Gesundheitsziele.

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) befasst sich mit der konkreten Umsetzung der im BGM erstellten Strategien. Ziel sind nicht vereinzelte Maßnahmen, sondern ganzheitliche Präventionskonzepte, welche die einzelnen BGF-Handlungsfelder in einem BGM erfolgreich zusammenwirken lassen. BGF umfasst freiwillige Maßnahmen von Arbeitgebern und Beschäftigten im Sinne der Verhaltens-, Verhältnis- und Systemprävention, wobei letztere insbesondere aufgrund des Wandels der Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung gewinnt.

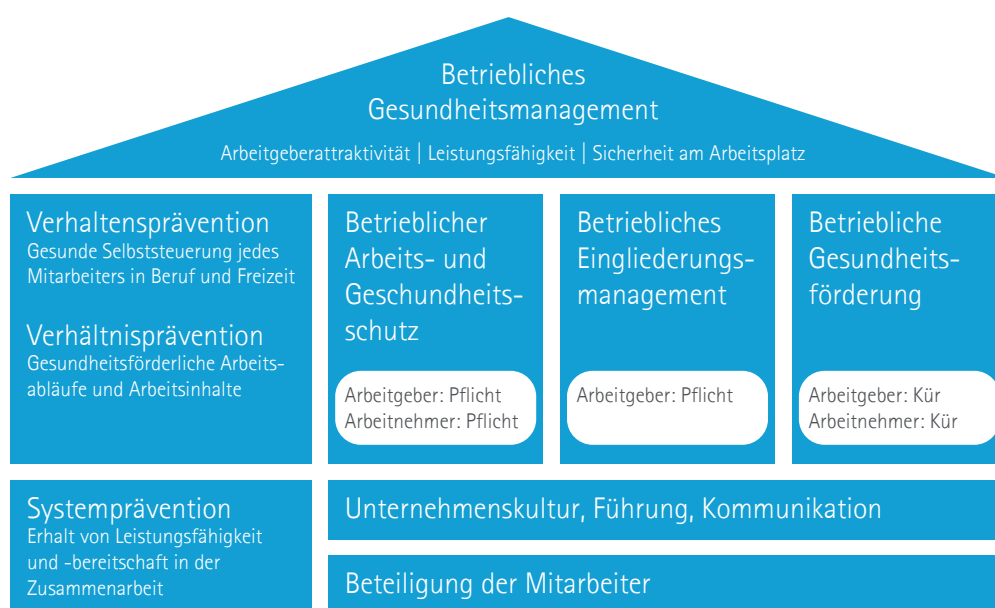


Abb. 1: Schematische Darstellung der Präventionsebenen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement  
Quelle: Eigene Darstellung, IHK Nürnberg (2018)

Auf privatwirtschaftliche Initiative wurde mit der DIN SPEC 91020 „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ im Jahr 2012 eine Spezifikation entworfen, welche umfassende Anforderungen an ein BGM-System darlegt und Organisationen unabhängig von Art, Branche und Größe eine Orientierungshilfe bei dem Aufbau und der Einführung eines entsprechenden BGM-Systems geben soll.

## Wissenswertes

Bei der betrieblichen Gesundheitsförderung unterscheidet man verhältnis- und verhaltensorientierte Ansätze. **Verhältnisorientierte Maßnahmen** zielen auf die **Arbeitsbedingungen** ab, z. B. eine gesundheitsgerechte Ausstattung am Arbeitsplatz oder auch gesunde Kantinenkost. **Verhaltensorientierte Maßnahmen** sind auf das **Verhalten Ihrer Mitarbeiter** in Beruf und Freizeit ausgerichtete Maßnahmen, wie z. B. Sport- und Bewegungsangebote oder eine Ernährungsberatung.

## 1.2 Erfolgsfaktoren für eine systematische BGF

Die „Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union“ schafft mit den Leitlinien Partizipation, Integration, Steuerung und Ganzheitlichkeit Orientierung für eine erfolgreiche, systematische BGF:

Derartige Leitlinien werden natürlicherweise von der Firmenleitung gesetzt. Idealerweise nimmt das Management als Multiplikator flankierende Vorbildfunktion ein – von einem wertschätzenden und achtsamen Umgang miteinander bis hin zur aktiven Teilnahme an Maßnahmen. Wesentlich ist eine offene und transparente Kommunikation, insbesondere auch seitens der Personalabteilung, welche die Teilnahme an Maßnahmen ausdrücklich gutheißt und über Anreize gegebenenfalls sogar fördert.

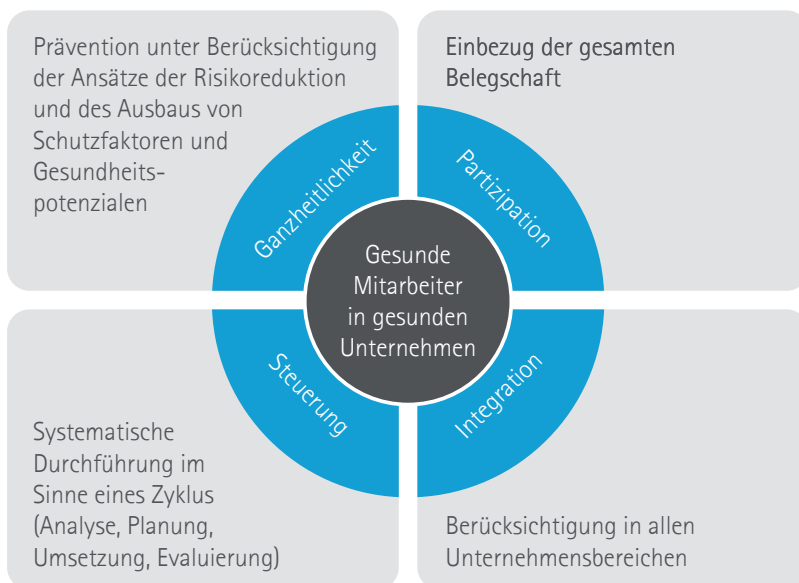


Abb. 2: Schematische Darstellung der Erfolgsfaktoren für eine systematische BGF

Quelle: Eigene Darstellung, IHK Nürnberg (2018)

### 1.3 Erwiesener Nutzen „Betrieblicher Gesundheitsförderung“ (BGF)

Für die Einführung gesundheitsförderlicher Maßnahmen ist es aus unternehmerischer Sicht vielfach wesentlich, dass sich derartige Aktivitäten betriebswirtschaftlich rechnen lassen. Die deutschen Unternehmen haben 2015 erstmals über 50 Milliarden Euro für Lohnfortzahlungen und Sozialversicherungsbeiträge im Krankheitsfall ausgegeben. Innerhalb eines Jahrzehnts ist dieser Kostenblock um 114 Prozent angestiegen.

Die gute Nachricht im Sinne der Kennzahlenorientierung: BGF und Prävention zur Gesunderhaltung und zum Wohlbefinden der Belegschaften erzielt wirtschaftlichen Nutzen für die Unternehmen. Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) der gesetzlichen Kranken- und Unfallversicherungen dokumentiert im „iga.Report 28“ umfassend wissenschaftliche Evidenz zu Wirksamkeit und Nutzen von BGF.

Ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention:

- Krankheitsbedingte Fehlzeiten sinken um durchschnittlich ein Viertel
- Mit jedem in BGF investierten Euro lassen sich 2,70 Euro einsparen

Über diesen messbaren, rein ökonomischen Nutzen hinaus gibt es eine Vielzahl positiver Effekte zum Wohle aller Beteiligten, die auch systemisch im Sinne eines Win-Win zusammenwirken:



Abb. 3: Schematische Darstellung positiver Synergieeffekte der Gesundheitsförderung  
Quelle: Eigene Darstellung, IHK Nürnberg (2018)

## 2. Rahmenbedingungen für präventive Leistungen

Das Bundesministerium für Gesundheit formuliert die Zielsetzung des seit Januar 2016 gültigen Präventionsgesetzes (PrävG) wie folgt: „Neben einem Mehr an gesundheitsfördernden Leistungen geht es auch darum, den vielen Akteuren in der Prävention und Gesundheitsförderung auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene eine verlässliche Struktur für ihr Zusammenwirken zur Verfügung zu stellen. Die Akteure, wie die Krankenkassen, die Pflegekassen, die Renten- und die Unfallversicherungsträger sowie die Länder und Kommunen, sollen zukünftig ihre Ressourcen stärker bündeln und sich auf gemeinsame Ziele und Vorgehensweisen verständigen.“

### 2.1 Präventionsgesetz (PrävG) und Akteure

Im Rahmen des PrävG werden zukünftig verstärkt gesundheitsfördernde Strukturen in den Betrieben unterstützt, etwa in Form von

- gesundem Kantinenessen
- Workshops zur Förderung eines gesundheitsgerechten Führungsstils
- Kursen zur Förderung individueller Stressbewältigungskompetenzen

Um kleinen und mittleren Unternehmen die Organisation und Durchführung betrieblicher Prävention zu erleichtern, bieten die Krankenkassen in gemeinsamen regionalen Koordinierungsstellen Beratung und Unterstützung an und beteiligen dabei lokale Unternehmensorganisationen wie Industrie- und Handelskammern sowie Innungen und Handwerkskammern.

Die betriebliche Gesundheitsförderung und der Arbeitsschutz sollen künftig enger miteinander verknüpft werden, etwa durch eine stärkere Einbeziehung der Betriebsärztinnen und Betriebsärzte in die Konzeption und Durchführung von Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

Die Deutsche Rentenversicherung als weiterer Akteur bietet eine kostenlose BGF-Beratung und auf Wunsch eine Begleitung beim Einstiegsverfahren. Attraktive Leistungen beschreibt der Flyer „Prävention der Deutschen Rentenversicherung“, der im Downloadbereich der IHK Nürnberg zur Verfügung steht.

Externe Partner des zweiten Gesundheitsmarkts, die oftmals von den Gesetzlichen Krankenkassen zertifiziert sind, bieten ein umfangreiches Spektrum für BGF-Maßnahmen.

## 2.2 Leistungen gesetzlicher Krankenkassen und steuerliche Anreize

Gesetzliche Krankenkassen sind gemäß § 20 b Fünftes Buch Sozialgesetzbuch (SGB V) dazu verpflichtet, Leistungen für gesundheitsfördernde Maßnahmen in Betrieben zu erbringen. Ab dem Jahr 2018 sollen sie dafür 2,10 Euro je gesetzlich bei ihnen Versichertem aufwenden. Schwerpunkte und Voraussetzungen können Krankenkassen entsprechend der verbindlichen Regelungen im „Leitfaden Prävention“ des Spitzenverbands für die gesetzliche Krankenversicherung (GKV) selbst festlegen.

### Unterstützungsleistungen der Krankenkassen bei der Planung und Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung:

- Beratung zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen
- Beratung zur Ziel- und Konzeptentwicklung sowie zu allen Themen der Beschäftigtengesundheit einschließlich Unterstützungsmöglichkeiten zu Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Unterstützung beim Aufbau eines Projektmanagements
- Moderation von Arbeitsgruppen, Gesundheitszirkeln und ähnlichen Gremien
- Qualifizierung/Fortbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in Prävention und Gesundheitsförderung
- Umsetzung verhaltenspräventiver Maßnahmen
- Interne Öffentlichkeitsarbeit
- Dokumentation, Evaluation und Qualitätssicherung

Für die betriebliche Gesundheitsvorsorge schafft § 3 Nr. 34 Einkommenssteuergesetz (EStG) weitere Anreize. So lassen sich pro Beschäftigtem und Jahr bis zu 500 Euro für Maßnahmen zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustandes sowie zur Gesundheitsförderung steuer- und sozialversicherungsfrei investieren. Dies gilt sowohl für interne Maßnahmen als auch für Zuschüsse zu Angeboten externer Partner. Voraussetzung ist, dass sie den Anforderungen des §20 SGB V genügen.



## 3. Gesundheitsförderungsprozess, Handlungsfelder und Maßnahmen

### 3.1 Gesundheitsförderungsprozess

Der „Leitfaden Prävention“ des Spitzenverbandes für die gesetzliche Krankenversicherung (GKV) empfiehlt einen systematischen Prozess der Gesundheitsförderung im Unternehmen. Dem kontinuierlichen Ablauf von Schritt eins bis vier gehen weitere vorbereitende Aktivitäten voraus (Abbildung 4). Sie dienen zur Motivierung betrieblicher Verantwortlicher und zur Klärung des gemeinsamen Verständnisses sowie der Ziele. Idealerweise münden diese Phasen in der Implementierung eines Steuerungsgremiums oder eines Arbeitskreises Gesundheit. Ein „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)“ im Rahmen des Qualitätsmanagements trägt idealerweise zur Steigerung der Prozessqualität bei.



Abb. 4: Systematischer Prozess betrieblicher Gesundheitsförderung

Quelle: Modifiziert in Anlehnung an den „Leitfaden Prävention“ des GKV Spitzenverbands (2014)

Die dargestellten Prozessschritte sind unter anderem auch im DIHK Checkheft „Betriebliche Gesundheitsförderung“ auf den Seiten 11 bis 17 detailliert beschrieben, mit dem Fokus auf kleine und mittlere Unternehmen und mit Praxisbeispielen. Für die erfolgreiche Implementierung eines systematischen und nachhaltigen Gesundheitsprozesses ist eine frühzeitige und durchgängige Einbindung des Managements essenziell.

## 3.2 Handlungsfelder und Maßnahmen

Gesetzliche Krankenkassen beraten und unterstützen Maßnahmen prozessbegleitend nach § 20a SGB V gemäß den folgenden Handlungsfeldern:



Abb. 5: Handlungsfelder Gesetzlicher Krankenkassen nach dem „GKV-Leitfaden Prävention“ (2014)

Quelle: Eigene Darstellung, IHK Nürnberg (2018)

Das dritte Handlungsfeld „Überbetriebliche Vernetzung und Beratung“ zielt zugunsten von Klein- und Kleinstunternehmen auf Kooperationen mit anderen Organisationen wie beispielsweise Industrie- und Handelskammern, Innungen, Wirtschaftsfachverbänden, Branchenverbänden und die Organisationen der Sozialpartner, insbesondere auch im Zusammenspiel mit den gesetzlichen Krankenkassen.

Der „GKV-Leitfaden Prävention“ bietet zu allen drei Handlungsfeldern sehr ausführliche, praxisbezogene Beschreibungen zur Vertiefung. Ergänzend können Unternehmen auch im Sinne einer innerbetrieblichen Vernetzung das Wissen und die Qualifikationen der eigenen Mitarbeiter zum Thema Prävention sehr gut für BGF nutzen.

### Checkliste BGF-Maßnahmen der IHK Nürnberg

Die IHK Nürnberg hat eine Checkliste möglicher Maßnahmen hinsichtlich Arbeitsgestaltung sowie Arbeits- und Lebensstil zusammengestellt. Sie ist auf der IHK-Internetseite zugänglich und liefert Ansatzpunkte für die Ausgestaltung einer BGF.

## 4. Empfehlung zur stufenweisen BGF Umsetzung und vielseitige Praxisbeispiele

Im Folgenden wollen wir Orientierung und Anregungen für ein dreistufiges Vorgehen bieten – ausgehend von einer gezielten (1) Einzelmaßnahme (z.B. Gesundheitstag) über die Institutionalisierung durch Einbindung relevanter (2) Interessengruppen (z.B. AK Gesundheit) bis hin zur strategisch fundierten (3) Implementierung einer BGF.

Diese stufenweise Empfehlung folgt der Erfahrung, dass BGF bisher seltener systematisch geplant als vielmehr auf Initiative von motivierten Führungskräften oder Mitarbeitern Anwendung findet. Niederschwellige Angebote oder Maßnahmen zur BGF sensibilisieren die Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeiter. Das bietet den Nährboden für eine künftige systematische Entwicklung von BGF im Rahmen der Unternehmensstrategie.

Praxisberichte aus Unternehmen der Region zu den drei Stufen runden jeweils die Darstellung mit facettenreichen Einblicken ab. Sie haben zum Ziel, Unternehmen zum Auf- oder Ausbau einer systematischen BGF zu motivieren.

### 4.1 Gezielte Einzelmaßnahmen umsetzen

In wieweit setzt Ihr Unternehmen schon Maßnahmen um, die in eine betriebliche Gesundheitsförderung eingeordnet werden können? Wo könnte sich ein Ausbau der Maßnahmen lohnen?

Sollten Sie bisher nur vereinzelt Angebote gemacht haben, bietet sich in einer ersten Stufe ein Gesundheitstag bzw. eine Gesundheitsmesse als Ausgangspunkt für weitere Schritte an. Beschäftigte können sich an Ständen unverbindlich und in lockerer Atmosphäre beraten und untersuchen lassen. Über Mitmach-Aktionen lassen sich Anregungen einholen, um selbst mehr Zeit in Gesundheit zu investieren und nach persönlichen Präferenzen aktiv werden zu können.

Aus Unternehmensperspektive eignen sich Gesundheitstage bzw. -messen hervorragend, um die BGF kommunikationswirksam zu präsentieren und sie bei wiederholter Veranstaltung auf Mitarbeiterbedürfnisse und spezifische Unternehmensverhältnisse anzupassen. Erfahrungsgemäß behalten Teilnehmer diejenigen Präventionsmaßnahmen bei, an denen Sie die meiste Freude hatten und die für sie auch leicht umsetzbar waren. Unternehmen werden denjenigen Aktivitäten Vorrang geben, die über Gesundheitsbewusste hinaus auch Betroffene zu Teilnehmern machen sowie mittel- bis langfristig zu spürbaren Verbesserungen führen.

Die Maßnahmen Checkliste der IHK Nürnberg kann Ihnen weitere inhaltliche Anregungen zur Ausgestaltung Ihres Gesundheitstages geben.

#### Beispiele aus der betrieblichen Praxis

Bisher haben wir mit unserem firmeninternen Kurs- und Eventangebot (Company Sports) und eigenem Corporate Gym ein umfangreiches Angebot im Bereich „Bewegung“ (welches in der Breite sehr positiv angenommen wird). Aktuell fragen wir in einem Pilotprojekt „Experienced Generation“ sehr gezielt bei Mitarbeitern über 45 Jahren, welches Angebotsspektrum in den Bereichen Vorsorge, Mentale Fitness, Ernährung und Bewegung speziell für sie interessant wäre. Mit dieser Zielgruppenanalyse, wollen wir zielorientiert und mit wissenschaftlicher Begleitung eruieren, wo der Schuh drückt und fördern somit die konstruktive Auseinandersetzung.

#### adidas AG, Herzogenaurach

*Manfred Echtner,  
Director Health & Fitness*

Wir wollen unsere Mitarbeiter ähnlich wie ein Bergführer begleiten auf dem Weg zu einem gesunden und inspirierenden Lebensstil. Nach der Auswahl sorgen wir als Health Management Verantwortliche für das richtige Angebot und die geeigneten Rahmenbedingungen.

### **NÜRNBERGER Versicherungsgruppe, Nürnberg**

*Kristina Pfister,  
Leiterin Personalservice Dezentral*

Wir haben ab 2010 im Rahmen eines Projektes unter dem Motto „aktiver-gesünder-sicherer“ das NÜRNBERGER Gesundheitsmanagement aufgebaut. Der offizielle Startschuss erfolgte 2011 durch eine Gesundheitswoche für die Generaldirektion. Seitdem entwickeln wir für alle Führungsebenen und Mitarbeiter gesundheitsförderliche Angebote. Vieles lässt sich selbst ohne große Budgets realisieren, durch die Unterstützung gesetzlicher Krankenkassen und auch durch die Eigeninitiative der Mitarbeiter. Oft ist auch schon viel geholfen, wenn Angebote direkt am Standort wahrgenommen werden können. Unsere BGF wird flankiert von einer entsprechenden Personalstrategie, die von der Geschäftsführung getragen wird. Eine Treiberin, die selbst für das Thema brennt, gewährleistet die weitere Ausgestaltung und Umsetzung unserer BGF Aktivitäten.

### **Sparkasse Nürnberg, Nürnberg**

*Claudia Sigl,  
Leiterin Personalbetreuung*

Mit dem Ziel, bei möglichst vielen Mitarbeitern Bewusstsein für Gesundheitsmaßnahmen zu schaffen, haben wir zunächst eine Gesundheitsmesse für Führungskräfte als Startpunkt gewählt. Im Sinne der Multiplikatorenwirkung und Kommunikation sind wir mit dem positiven Ansatz der Prävention und Gesundheitspflege in die BGF eingestiegen. Dies haben wir bei der Auftaktveranstaltung den Führungskräften so auch klar vermittelt. Um auch schnell möglichst viele weitere Beschäftigte für das Thema zu gewinnen, schlossen wir gleich die unternehmensweite Aktion „In 80 Tagen um die Welt“ an. Drei Viertel unserer Mitarbeiter trugen dabei eigenmotiviert und freiwillig über einen sichtbar getragenen Schrittzähler zu einer insgesamt von der Sparkasse zurückgelegten Distanz bei. Für jeden war über eine Onlineplattform auf einer Landkarte sichtbar, wie viel er selbst im Aktionszeitraum gelaufen war und zu der gemeinschaftlichen „Reise um die Welt“ beigetragen hatte. Beeindruckend war dann die gemeinschaftlich zurückgelegte Distanz von über 9 Weltumrundungen durch die gesamte Belegschaft. Dieser spielerische und mit den eigenen Ressourcen vereinbare Ansatz hat viel Spaß gemacht und war nicht zuletzt wegen der Kommunikations- und Erinnerungseffekte sehr wertvoll für den Einstieg in das betriebliche Gesundheitsmanagement.

### **UVEX Winter Holding GmbH & Co. KG, Fürth**

*Johann Engelmann,  
Personalleiter  
Manuela Graf,  
Personalreferentin*

Wir empfehlen, mit kleinen Maßnahmen zu beginnen und mit neuartigen, modernen Angeboten das Interesse zu steigern. Als wir seinerzeit „Zumba“ angeboten haben, mussten wir dafür die Kantine ausräumen, um genug Platz für die vielen Teilnehmer zu haben. Erfolgversprechend ist insbesondere auch eine zielgruppenspezifische Ansprache.

## 4.2 Systematische Zusammenarbeit umsetzen

Neben gezielte Einzelmaßnahmen (1. Stufe) setzt eine zweite Stufe verstärkt auf die Erfolgsfaktoren „Partizipation“ und „Integration“ (siehe Seite 5) durch gezielten Einbezug eigenmotivierter Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Auch hier liegt der Fokus auf Maßnahmen ganzheitlicher Prävention im Sinne des Erfolgsfaktors „Ganzheitlichkeit“. Vorausgegangene Gesundheitstage bzw. -messen können eine wertvolle Quelle an Erfahrungen und für Analysen sein.

Innerbetriebliche Gesundheits-Akteure konzentrieren sich auf die Motivierung weiterer betrieblich Verantwortlicher bis hin zum Management. Ein Schwerpunkt liegt auf der Klärung des gemeinsamen Verständnisses und der Ziele, die mit den Aktivitäten erreicht werden sollen. Idealerweise schließt diese Phase mit der Gründung eines Steuerungsgremiums oder eines Arbeitskreises „Gesundheit“ und der Benennung eines einflussreichen Verantwortlichen.

Alternativ lassen sich über Kooperationen systematisch hochwertige Leistungen erbringen, wenn eine derartige innerbetriebliche Auseinandersetzung mit BGF noch nicht stattfinden kann. So bietet beispielsweise die IHK Nürnberg für Mittelfranken unter dem Motto „Auf Dauer fit im Unternehmen“ die Teilnahme an einen, 18-monatigen Präventionsprogramm an. Mit dem Fokus auf die Themen Bewegung, Ernährung und mentale Fitness zielt sie auf eine systematische Integration im betrieblichen Alltag. Durch die sportmedizinischen Gesundheitsdiagnostiken ist eine Verlaufs- und Erfolgskontrolle für die Beteiligten möglich.



Abb. 6: Leistungen im Pilotprojekt 2 der IHK Nürnberg

Quelle: Eigene Darstellung, IHK Nürnberg (2017)

### Beispiele aus der betrieblichen Praxis

#### adidas AG, Herzogenaurach

*Manfred Echtner,  
Director Health & Fitness*

Unser Steuerkreis wird neu aufgesetzt mit einem reporting an das Board. Die Besetzung der Mitglieder wird eine Funktionsebene unter dem Board mit einer großen Expertise im Fachbereich und einer sehr starken operativen Verantwortung sein.

Wir setzen dabei nicht nur auf die Auswertung von Indikatoren und Quoten. Vielmehr wollen wir umfassende Erlebnisse schaffen, „Moments that matter“! Ob Health Management erfolgreich ist oder nicht, hängt davon ab, wie es wahrgenommen wird. Nur wenn es gelebter Teil einer Firmenkultur ist, attraktiv und spürbar, dann stellt sich ein langfristiger Erfolg ein. Auch unsere Vorstände nutzen beispielsweise das GYM-Angebot, wie jeder sportbegeisterte Mitarbeiter auch. Wir haben eine authentisch gelebte Unternehmenskultur.

#### KIMO Industrial Electronics GmbH, Erlangen

*Dr. Frank Oswald Hake,  
Geschäftsführer*

Wir ermöglichen unseren Mitarbeitern seit Beginn des IHK Präventionsprogramms „Auf Dauer Fit im Unternehmen“ die Teilnahme an dem 18-monatigen Gesundheitsprogramm. Die Beratung und der Ablauf sind hervorragend. Sie lösen eine hohe Bereitschaft aus, sich mit Gesundheitsthemen und einer Änderung des Lebenswandels zu beschäftigen. Das sportwissenschaftliche Umfeld hat etwas Besonderes und motiviert unsere Teilnehmer zusätzlich.

#### NÜRNBERGER Versicherungsgruppe, Nürnberg

*Kristina Pfister,  
Leiterin Personalservice Dezentral*

Sehr gute Erfahrungen haben wir mit Gamification Formaten, die den engagierten Austausch und die Kreativität im Team anregen. Die Aktion „Teamfit“ nutzte den Spaß am Zusammenkommen und an gemeinsamen Bewegungsaktivitäten nachhaltig. Auch das vergangene Event „Eatfit“ löste einen spielerischen Teamwettbewerb aus, zur Ausarbeitung gesunder und origineller Ernährungskonzepte. Die Aktivitäten und Ergebnisse wurden von den Teams dokumentiert und anschließend vor einer externen Jury präsentiert. Zu gewinnen gab es Budgets für Gemeinschaftsunternehmungen, welche wiederum die kollegiale Verbundenheit und das Gesundheitsbewusstsein vertiefen.

#### Sparkasse Nürnberg, Nürnberg

*Claudia Sigl,  
Leiterin Personalbetreuung*

In einem anderen Fall haben wir die Digitalisierung und den Einsatz neuer Medien genutzt, um den Themenkomplex Gesundheit unseren jüngeren Mitarbeiter auf geeignete Weise nahezubringen. Mitarbeiter dieser Gruppe identifizieren eigenverantwortlich und bedürfnisorientiert für sie passende BGF Angebote. Empfehlungen zu Maßnahmen oder nutzenstiftenden Apps werden gleich mittels Push-Nachrichten über WhatsApp kommuniziert. Unsere Gesundheitsmanagerin unterstützt diese Gruppe lediglich durch ein aufgaben- und ressourcenbezogenes Coaching. Für ihre Aufgabe ist es entscheidend, dass sie Gesundheitsthemen dynamisch und mit Rückhalt bei der Geschäftsleitung treiben und gleichzeitig authentisch leben kann.

#### UVEX Winter Holding GmbH & Co. KG, Fürth

*Johann Engelmann,  
Personalleiter  
Manuela Graf,  
Personalreferentin*

Eine Säule unserer Gesundheitsförderung stellt die Philosophie dar, Mitarbeiter als Initiatoren für Maßnahmen zu gewinnen und ihr Know-How in Sachen Gesundheit und Sport innerbetrieblich wertschätzend zu nutzen. Wir haben mittlerweile das Problem, dass einzelne Kurse innerhalb von 24 Stunden ausgebucht sind. Sehr gute Erfahrungen haben wir auch in der Zusammenarbeit mit unserer führenden Krankenkasse, welche die Gesundheitsarbeit dank spezialisierter Mitarbeiter wesentlich erleichtert.

### 4.3 Gesundheitsstrategische Steuerung umsetzen

Mit der Entscheidung zum Etablieren eines systematischen Gesundheitsförderungsprozesses ist zum Einem die verbindliche Verankerung der Gesundheitsziele in den Unternehmenszielen vorzusehen. Zum Anderen ist nach vorausgehender Klärung die Durchführung eines kontinuierlichen Zyklus (Analyse, Planung, Umsetzung, Evaluierung) im Sinne des Erfolgsfaktors „Steuerung“ zu gewährleisten. Im Fokus stehen dann nicht mehr vereinzelte Maßnahmen sondern vielmehr ganzheitliche Präventionskonzepte, welche die zuvor genannten Handlungsfelder und Präventionsprinzipien in einem BGM erfolgreich zusammenwirken lassen.

#### Beispiele aus der betrieblichen Praxis

Mit Company Sports, wenn man so will einer großen „Gießkanne“ der bewegungsbezogenen Frühprävention, konnten wir die Strategie schlank halten und erfolgreich „PS auf die Straße bringen“. Im täglichen Erleben schauen wir was es bringt, was für uns Gesundheit ausmacht und wo das Unternehmen Einfluss darauf hat (z.B. im Rahmen der psychischen Gefährdungsbeurteilung). Mit dem Pilotprojekt zu den Bedürfnissen unserer Experienced Generation gehen wir jetzt einmal den analytischen und zielgerichteten Weg. Ich glaube es ist gut, von beiden Seiten zu kommen - zu begeistern und zu beweisen, dass Health Management Sinn und Spaß macht.

In der Anfangsphase sind wir sehr strukturiert gestartet. Ein Steuerkreis mit den relevanten Gesundheitsakteuren lieferte Input für den BGF Prozess und berichtete an einen Lenkungsausschuss. Seit der Prozess eingeschungen war und die Maßnahmen hohen Zuspruch fanden, erfolgte die Abstimmung situativ in flexibler Schnittstellenarbeit. Human Resources behält die Planungshoheit, wobei uns die Beteiligung und der Beitrag unserer Mitarbeiter sehr wichtig sind. Regelmäßiges, strukturiertes Feedback bringt auch zielgruppenspezifische Anregungen, welche wir für die Entwicklung geeigneter Konzepte und die Erreichung überwiegend qualitativer Gesundheitsziele nutzen. 2017 gestalteten wir einen eigenen Bewegungs- und Entspannungsraum. Dort können unsere Mitarbeiter ein vielfältiges Angebot an Sport- und Erholungskursen nutzen. Nach dem Motto „Von Mitarbeitern für Mitarbeiter“ werden alle unsere Kurse von ausgebildeten Trainerinnen und Trainern aus dem eigenen Kollegium geleitet.

Aktuell finden 16 Kurse statt, von Yoga über RückenFit bis hin zu Body Workout.

Für das Leitbild von Uvex ist es von großem Vorteil, dass der Eigentümer als Treiber der Gesundheitspolitik auch Führungskräfte der oberen Führungsebene erreicht und somit das Thema weiter kaskadieren kann. Wenn diese Leitplanken schon einmal gesetzt sind, kann man auch das BGF andocken und mit konkreten Maßnahmen auf die Straße gehen. Für die Strukturierung unseres BGF Prozesses gab die vom Steuerkreis Gesundheit erarbeitete Betriebsvereinbarung den Ausschlag. Dieses klassisch besetzte Gremium steuert auf Basis einer starken HR Funktion, welche dem Leitbild Rechnung trägt und auch nötige Mittel erwirken kann. Jede Prozessschleife endet bzw. beginnt mit der Evaluation und kontinuierlichen Verbesserung auf Grundlage von Statistiken, Feedbackbögen und Befragungen, Klickraten und Likes, Auswertungen der Anmeldungen und Rückmeldungen des Steuerkreises.

#### adidas AG, Herzogenaurach

*Manfred Echtner,  
Director Health & Fitness*

#### NÜRNBERGER Versicherungsgruppe, Nürnberg

*Kristina Pfister,  
Leiterin Personalservice Dezentral*

#### UVEX Winter Holding GmbH & Co. KG, Fürth

*Johann Engelmann,  
Personalleiter  
Manuela Graf,  
Personalreferentin*

## 5. Kontakte und Quellenangaben

### Weitere nützliche Informationen zum Thema BGF

#### BKK Dachverband e.V.

Der BKK Dachverband e.V. lobt regelmäßig den „Deutschen Unternehmenspreis Gesundheit“ aus, insbesondere auch für erfolgreiche Maßnahmen zur Optimierung der betrieblichen Rahmenbedingungen und für die Integration von BGM als Bestandteil der Unternehmensstrategie: <http://www.deutscher-unternehmenspreis-gesundheit.de/>  
Hinsichtlich der neutral beratenden bzw. vermittelnden BGF-Koordinierungsstellen ([www.bgf-koordinierungsstelle.de](http://www.bgf-koordinierungsstelle.de)) vertritt er überdies die Kooperationsgemeinschaft zur kassenartenübergreifenden Umsetzung von regionalen BGF-Koordinierungsstellen.  
Kontakt: Mauerstraße 85, 10117 Berlin  
Telefon: 030 2700 406 0  
Internet: [www.bkk-dachverband.de](http://www.bkk-dachverband.de)

#### Bundesministerium für Gesundheit

Hier finden sich u.a. Fragen und Antworten zum Präventionsgesetz  
<https://www.bundesgesundheitsministerium.de/service/begriffe-von-a-z/p/praeventionsgesetz/fragen-und-antworten-zum-praeventionsgesetz.html>  
Kontakt: Rochusstraße 1, 53123 Bonn  
Telefon: 030 18441 0  
E-Mail: [poststelle@bmg.bund.de](mailto:poststelle@bmg.bund.de)

#### Deutsche Rentenversicherung Bund

Die gesetzliche Rentenversicherung bietet präventive Leistungen für Versicherte an, die bereit sind, aktiv an ihrer Gesundheit und dem Erhalt ihrer Erwerbsfähigkeit mitzuarbeiten: <http://praevention.driv.info/>  
Bereich für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation  
Kontakt: Ruhrstraße 2, 10709 Berlin  
Internet: [www.deutsche-rentenversicherung.de](http://www.deutsche-rentenversicherung.de)

#### GKV-Spitzenverband

Zentrale Interessenvertretung der gesetzlichen Kranken- und Pflegekassen in Deutschland, Herausgeber des „Leitfaden Prävention“: [https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/praevention\\_selbsthilfe\\_beratung/praevention\\_und\\_bgf/leitfaden\\_praevention/leitfaden\\_praevention.jsp](https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention_und_bgf/leitfaden_praevention/leitfaden_praevention.jsp)  
Kontakt: Reinhardtstraße 28, 10117 Berlin  
Telefon: 030 206288 0  
Internet: [www.gkv-spitzenverband.de](http://www.gkv-spitzenverband.de)

#### Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)

Stellt Kontakt zur Unfallkasse, Berufsgenossenschaft oder Krankenkasse her, veröffentlicht „iga.report 28“. Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention.  
c/o Zukunft der Arbeit GmbH, Büro Dresden  
Kontakt: Königsbrücker Landstraße 2, 01109 Dresden  
Telefon: 0 351 4571010  
E-Mail: [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de)  
Internet: [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)



Grafik zu Ausgaben der Unternehmen für die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall:  
<https://www.iwd.de/artikel/krankheit-kostet-milliarden-324633>  
 Kontakt: Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
 Telefon: 0221 4981 0  
 E-Mail: [redaktion@iwd.de](mailto:redaktion@iwd.de)  
 Internet: [www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

**Institut der deutschen Wirtschaft  
Köln e.V.**

Leitfaden und Toolbox zur Unterstützung bei der Organisation eines Gesundheitstages:  
<http://www.ukt.de/index.php/gesundheitstag>  
 Kontakt: Humboldtstraße 111, 99867 Gotha  
 Telefon: 03621 777 0  
 E-Mail: [info@ukt.de](mailto:info@ukt.de)  
 Internet: [www.ukt.de](http://www.ukt.de)

**Unfallkasse Thüringen**

Unternehmen, Verwaltungen und Körperschaften, die sich in der betrieblichen Gesundheitsförderung im Sinne der „Luxemburger Deklaration“ engagieren:  
 Christoph Schwippert, stellvertretender Geschäftsführer  
 Kontakt: Kronprinzenstr. 6, 45128 Essen  
 Telefon: 0201 5659656  
 E-Mail: [Schwippert@netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de](mailto:Schwippert@netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de)  
 Internet: [www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de](http://www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de)

**Unternehmensnetzwerk zur  
betrieblichen Gesundheitsförderung  
in der Europäischen Union e.V.**

## Unterstützung durch die IHK-Organisation

Die IHK-Projektgruppe „Gesundheit 4.0“ entwickelte und erprobte systematische Ansätze zum Betrieblichen GesundheitsManagement (BGM). Unter dem Titel „Dauerhaft fit im Unternehmen...“ veröffentlicht die IHK Nürnberg Ergebnisse aus dem IHK-Pilotprojekt „Betriebliches Gesundheitsmanagement“: <https://www.ihk-nuernberg.de/de/Geschaeftsbereiche/Innovation-Umwelt/Medizin-und-Gesundheit/pilotprojekt-systematisches-betriebliches-gesundheitsmanagement>  
 Ansatzpunkte für die Ausgestaltung einer BGF bietet die Checkliste BGF-Maßnahmen: : [https://www.ihk-nuernberg.de/de/media/PDF/Innovation-Umwelt/medizin-und-gesundheit/Massnahmenkatalog\\_Betriebliche\\_Gesundheitsfoerderung.pdf](https://www.ihk-nuernberg.de/de/media/PDF/Innovation-Umwelt/medizin-und-gesundheit/Massnahmenkatalog_Betriebliche_Gesundheitsfoerderung.pdf)  
 Kontakt: Ulmenstraße 52, 90443 Nürnberg  
 Telefon: 0911 1335 335  
 E-Mail: [kundenservice@nuernberg.ihk.de](mailto:kundenservice@nuernberg.ihk.de)  
 Internet: [www.ihk-nuernberg.de](http://www.ihk-nuernberg.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Nürnberg für Mittelfranken**

**Bayerischer Industrie- und  
Handelskammertag (BIHK) e. V.**

Veröffentlichung „Gesundheit wird auch im Betrieb gemacht! Handlungsfelder. Instrumente. Praxisbeispiele aus Bayern“.

Link auf der Internetseite der Industrie- und Handelskammer Regensburg für Oberpfalz / Kelheim: <https://www.ihk-regensburg.de/blob/rihk24/downloads2/1505926/b828a06b451a765d0ed4a7e7832d31ae/Gesundheit-wird-auch-im-Betrieb-gemacht-BIHK-data.pdf>

Kontakt: Balanstraße 55-59, 81541 München

Telefon: 089 5116 0

E-Mail: [info@bihk.de](mailto:info@bihk.de)

Internet: [www.bihk.de](http://www.bihk.de)

**Baden-Württembergischer  
Industrie- und Handelskammertag  
e.V. (BWIHK)**

Die baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern\* haben in Kooperation mit der Universität Freiburg eine indikatorenbasierte Checkliste „Gesundheitsbewusster Betrieb“ zur Konzentration auf BGF entwickelt. Sie können dadurch kostenlos, anonym und in wenigen Minuten eine Analyse zum Stand Ihrer Angebote und einen Benchmark mit anderen Betrieben erhalten. Die darin enthaltenen Fragen zur strategischen Verankerung der BGF bieten eine gute Orientierung im Hinblick auf die gesundheitsstrategische Umsetzung.

Unter Federführung der IHK Hochrhein-Bodensee entstand ein Merkblatt „Steuerfreibetrag für Betriebliche Gesundheitsförderung) [https://www.schwarzwald-baar-heuberg.ihk.de/fileadmin/IHK\\_root/Branchen/Gesundheitswirtschaft/20160802\\_Merkblatt\\_Steuerfreibetrag\\_BGM.pdf](https://www.schwarzwald-baar-heuberg.ihk.de/fileadmin/IHK_root/Branchen/Gesundheitswirtschaft/20160802_Merkblatt_Steuerfreibetrag_BGM.pdf)

Kontakt: Jägerstraße 40, 70174 Stuttgart

Telefon: 0711 22 55 00 60

E-Mail: [info@bw.ihk.de](mailto:info@bw.ihk.de)

Internet: [www.bw.ihk.de](http://www.bw.ihk.de)

**DIHK | Deutscher Industrie- und  
Handelskammertag e.V.**

Die Publikation „Betriebliche Gesundheitsförderung – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen“ des DIHK enthält neben vielen Tipps und konkreten Anstößen 21 kurz aufbereitete Unternehmensbeispiele aus der Praxis: <https://www.dihk-verlag.de/Betriebliche-Gesundheitsfoerderung.html>

Unter dem Titel „„An Apple a Day...“ – Gesundheitsförderung im Betrieb kommt an“ stellt der DIHK die Auswertung der Ergebnisse einer Online-Umfrage vor: [http://www.gesundheitsbewusster-betrieb.de/pdf/An\\_Apple\\_a\\_Day.pdf](http://www.gesundheitsbewusster-betrieb.de/pdf/An_Apple_a_Day.pdf)

Kontakt: Breite Straße 29, D-10178 Berlin

Telefon 030 20308 0

E-Mail [info@dihk.de](mailto:info@dihk.de)

Internet: [www.dihk.de](http://www.dihk.de)

# Impressum

## Herausgeber

Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken  
Ulmenstraße 52, 90443 Nürnberg

Ansprechpartner bei der IHK

**Dr.-Ing. Robert Schmidt | Dr. Elfriede Eberl**

Geschäftsbereich Innovation | Umwelt

☎ 0911 1335-1299 | -1431

@ [iu@nuernberg.ihk.de](mailto:iu@nuernberg.ihk.de)

Redaktionsteam

**Dr. Elfriede Eberl | Andreas Bay**

🌐 [www.ihk-nuernberg.de](http://www.ihk-nuernberg.de)

Bildnachweis: Karl Dolenc - Beholdingeye.com

Nürnberg, März 2020

