



# Wissensmanagement und lebenslanges Lernen

Intellektuelles Kapital für eine gesunde und  
erfolgreiche Zukunft



 [www.enterprise-for-health.org](http://www.enterprise-for-health.org)



| Bertelsmann Stiftung

# Wissensmanagement und

**»Wissensmanagement« und »Lebenslanges Lernen« kennzeichnen als Begriffe die immer wichtiger werdende Rolle der Produktion, Verbreitung und gemeinsamen Nutzung von Wissen in den entwickelten Volkswirtschaften. So wird geschätzt, dass in Zukunft mehr als jeder dritte Beschäftigte in Europa direkt in der Wissensproduktion und -verbreitung arbeiten wird, sowohl in der Güterproduktion als auch im Dienstleistungsbereich.**

Der Begriff der Wissensgesellschaft wird heute verwendet, um die laufenden Veränderungen der wirtschaftlichen Basis der Industriegesellschaften zu beschreiben. Wissen wird als die neue, bestimmende wirtschaftliche Ressource betrachtet, wobei die Tatsache betont wird, dass der wertvollste Vermögenswert einer Organisation immaterieller Natur ist, nämlich ihr Human- und Sozialkapital, und dass in diesem Zusammenhang Wissen und Kreativität Schlüsselfaktoren sind.

- Was heißt »Wissensmanagement« und »Lebenslanges Lernen« in der Unternehmenspraxis?
- Wie können Organisationen das ihnen zur Verfügung stehende Wissen am besten nutzen und das »Endergebnis« effektiv beeinflussen?
- Sollte ein Unternehmen eher nach seinen immateriellen Vermögenswerten, wie beispielsweise Wissen, Informationen, Bildung und Ausbildung, als nach seinen Sachwerten beurteilt werden?

Diese Fragen diskutierte das Europäische Netzwerk »Enterprise for Health« (EfH) im Rahmen seiner Sitzung am 18. und 19. April 2005 in Toruń, Polen.

# lebenslanges Lernen

EfH ist ein von der Bertelsmann Stiftung und dem Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK) ins Leben gerufenes internationales Netzwerk von Unternehmen, das sich unter dem Vorsitz der *EfH-Präsidentin Rita Süßmuth* der Entwicklung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und einer modernen betrieblichen Gesundheitspolitik widmet.

## Wissensmanagement

Für den Begriff des Wissensmanagements liegt heute eine ganze Reihe von Definitionen vor. Es kann beispielsweise als Konzept verstanden werden, nach dem Unternehmen ihr Wissen bezüglich ihrer Ressourcen, Dokumente und Mitarbeiterfähigkeiten bewusst und umfassend erfassen, ordnen, gemeinsam nutzen und analysieren. Wissensmanagement hat demnach zum Ziel, in einer Organisation das zur Verfügung stehende Wissen bestmöglich zu nutzen und in diesem Prozess neues Wissen zu schaffen.

In der betrieblichen Praxis kristallisieren sich drei Handlungsfelder heraus, für die Wissensmanagement und lebenslanges Lernen nützliche Konzepte anbieten können:

- das Management der Informations- und Kommunikationstechnologien,
- der Forschungs- und Entwicklungsbereich und
- das Kompetenzmanagement (einschließlich beruflicher Erstausbildung und betrieblicher Weiterbildung).

Diese drei Bereiche bestimmen zukünftig sowohl in volkswirtschaftlicher als auch betriebswirtschaftlicher Hinsicht die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, nationalen und supranationalen Wirtschaftsräumen.

## Wissensnavigation

*Leif Edvinsson (Universal Networking Intellectual Capital, UNIC; Universität von Lund, Schweden)*, ein führender Themenspezialist, unterscheidet zwischen Wissensmanagement und Wissensnavigation. Ihm zufolge stehen die Organisationen vor der großen Herausforderung, eine bestmögliche Balance zwischen Kenntnis und Unkenntnis herzustellen: »Wir beschäftigen uns fast ausschließlich damit, was wir wissen, und nicht damit, was wir nicht wissen. Die Unternehmen sollten verborgene und unbekannte Ressourcen und Fähigkeiten intelligent ausnutzen. Dies ist etwas anderes als traditionelles Wissensmanagement; ich bezeichne es als Wissensnavigation.«

# Wissensmanagement und

## »Insourcing«

Auf dem Weltmarkt, auf dem Wissen ein wertvolles Gut ist, sollten die Organisationen ihrem eigenen Wissensbedarf gerecht werden. Während beispielsweise die europäische Bevölkerung nur ein Zehntel der in Asien lebenden Menschen ausmacht, wird in den USA ein Drittel der Post-Doktoranden-Stellen mit asiatischen Bewerbern besetzt. Wenn es um die wertvolle Humanressource geht, müssen Unternehmen die Bedeutung des »Insourcing« erkennen, d. h. die Hereinnahme von wissensbezogener Arbeit bzw. Fachkompetenz in eine Organisation unterstützen und diese dann entsprechend nutzen.

## Intellektuelles Kapital

Intellektuelles Kapital fasst die immateriellen Vermögenswerte einer Organisation zusammen. Es ist das Produkt aus Wechselbeziehungen zwischen drei Bestandteilen: Humankapital, organisationsbezogenes Kapital (Strukturkapital) (Prozesse, Prozeduren, Kultur, Datenbanken) und Beziehungskapital (Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, andere externe Stakeholderbeziehungen).

Mit dem Bild eines Baumes verglichen, müssen die Unternehmen darüber nachdenken, wie sie die Wurzeln ihres intellektuellen Kapitals nähren können, anstatt sich ausschließlich auf die Ernte der Früchte zu konzentrieren. Im Rahmen dieses Vergleichs stellt die Unternehmenskultur den Nährboden für Wachstum dar, in dem Wissen entwickelt, gemeinsam genutzt und erhalten werden kann. Organisationen müssen erkennen, dass es wichtig ist, einen Erneuerungs- oder Innovationsprozess aufrecht zu erhalten; andernfalls wird das Wissen, und in Folge das gesamte Unternehmen, geschwächt und letztlich in seiner Existenz gefährdet.

## Wissenspflege

Wie wichtig es ist, Humankapital und Wissen in einer Organisation zu kultivieren, wird zunehmend mehr verstanden. Es reicht jedoch nicht aus, sowohl Human- wie auch intellektuelles Kapital zu entwickeln und zu fördern. Ein Unternehmen kann weiterhin gefährdet sein, wenn es über keine Prozesse verfügt, die Wissen und menschliche Ressourcen unterstützen und nähren. Es gibt wichtige Gründe dafür, dass Wissenspflege von größerer Bedeutung und Tragweite ist als Wissensmanagement.

Organisationen müssen eine Antwort auf die Schlüsselfrage finden: »Wie kann die Kluft zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten überbrückt werden, um Innovation zu fördern?« Eine besondere Sorge gilt der Altersgruppe der 35- bis 42-Jährigen. Häufig finden sich hierunter Beschäftigte des mittleren Managements, die weder den Mut, noch die Zeit haben, innovativ zu sein. Es könnte für das Unternehmen überlegenswert sein, diese Beschäftigten auszugliedern; als Zeitraum wurde das Beispiel von sieben Jahren genannt. Ein anschließender Wiedereinstieg, selbst noch im Alter von 65 Jahren, kann zur Ergebnisverbesserung beitragen.

# lebenslanges Lernen

## Lebenslanges Lernen

Ein Hauptproblem für eine wissensbasierte Gesellschaft stellt die hohe Zahl von Erwachsenen ohne formalen Bildungsabschluss dar. Sowohl die unmittelbar Betroffenen, als auch die später gegründeten Familienhaushalte sind erheblichen Risiken ausgesetzt, was zum einen betriebswirtschaftlich die Qualität der Arbeitsmärkte verringert, wie zum anderen volkswirtschaftlich Kosten für notwendige Unterstützungsmaßnahmen verursacht.

Das Konzept des lebenslangen Lernens umfasst die Gesamtheit allen formalen, nicht formalen und informellen Lernens über den gesamten Lebenszyklus eines Menschen hinweg. Lebenslanges Lernen wird verstanden als individuelle, unternehmerische und gesellschaftliche Investition.

Lebenslanges Lernen im betrieblichen Umfeld beginnt bei der beruflichen Erstausbildung, schließt die berufliche Weiterbildung ein und umfasst alle informellen Lernprozesse im Rahmen der täglichen Arbeitsorganisation.

Ein wichtiges Instrument, mit dem die zeitlichen Voraussetzungen für lebenslanges Lernen nach einer Erstausbildung geschaffen werden können, sind Lernzeitkonten. Damit können Zeitkontingente für die Weiterbildung geschaffen, reserviert oder garantiert werden. Unternehmen, die Lernzeitkonten eingeführt haben, zeichnen sich durch eine höhere Bildungsbeteiligung aus und integrieren auch gering Qualifizierte stärker in die Weiterbildung.

Wissen und Lernen können sich im betrieblichen Umfeld dann effektiv und effizient entfalten, wenn sie Bestandteil des allgemeinen Managementprozesses sind, damit an den Unternehmenszielen ausgerichtet und durch eine partnerschaftliche und gesundheitsgerechte Unternehmenskultur gefördert werden.



# Innovation

**Innovation steht ursprünglich für neue Ideen für Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen in einem Unternehmen. Heute findet der Begriff aber in einem viel weiteren Sinne Verwendung und umfasst laut *Gerhard Bosch (Institut Arbeit und Technik, IAT, Gelsenkirchen)* die Veränderungen in der Wirtschaft insgesamt und die Möglichkeiten für die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit.**

Der wahre Reichtum eines Unternehmens wird in der modernen Zeit zunehmend weniger nach dem Wert seiner materiellen Vermögenswerte beurteilt, sondern vielmehr nach seinem immateriellem Besitz, z. B. in Form von Wissen, Informationen, Gesundheit und Sicherheit, Bildung und Ausbildung. Das Investitionsverhältnis von materiellen zu immateriellen Vermögenswerten – so *Gerhard Bosch* – hat sich in den Unternehmen von 2:1 in den 1920er Jahren zu 1:1,2 in den 1990er Jahren verändert.

Bildung bleibt der Schlüssel zur Beschäftigungsfähigkeit. In den meisten Industrieländern ist die Arbeitslosigkeit bei den Menschen mit geringerem Bildungsniveau am höchsten. Ebenso ist festzustellen: je höher das Qualifikationsniveau, desto länger die Arbeitszeit – so genannte »Kopf-Arbeitsstunden« im Gegensatz zu »Maschinen-Arbeitsstunden«. Typischerweise waren in den westeuropäischen Ländern, im Zeitraum von 1984 bis 2002, hauptsächlich Beschäftigte mit geringer oder mittlerer Qualifikation von Arbeitszeitreduzierungen betroffen. Für Höherqualifizierte blieb diese Reaktion auf die Marktbedingungen ohne Auswirkung.

## **Return on Investment**

Zum Nachweis des Ertrags einer Bildungsinvestition führte *Gerhard Bosch* eine europäische Studie an: In der Regel ist in einem Land, in dem die schulische Ausbildung ein Jahr länger dauert, als die durchschnittliche schulische Ausbildung, ein Anstieg der Gesamtproduktivität von fünf Prozent kurzfristig und von weiteren fünf Prozent langfristig zu verzeichnen. (Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Studie nur auf formaler schulischer Ausbildung basiert und informelles Lernen nicht berücksichtigt.)

Ein weiterer bedeutender (Einfluss-)Faktor ist die alternde Erwerbsbevölkerung. In einer Reihe europäischer Länder wurde der Vorruhestand eingeführt, um den Krisen in bestimmten Industriezweigen zu begegnen. Diese Politik wurde dann allmählich in fast alle Branchen übertragen, vor allem in Frankreich, Deutschland, Belgien und den Niederlanden.

Eine europäische Beschäftigungsstrategie formulierte eine Reihe von langfristigen Zielen, unter anderem eine Beschäftigungsquote für ältere Arbeitnehmer von 50 Prozent. In Deutschland wurde diese Rate nur für hochqualifizierte Beschäftigte erzielt. Das einzige Land in Europa, das das Ziel für alle sechs Beschäftigtengruppen erreichte, war Schweden, das nie eine Vorruhestandspolitik betrieben hat. Die Schweden führten im Gegensatz bereits in den 1960er Jahren eine Politik der Chancengleichheit bzw. Gleichstellung und des lebenslangen Lernens ein.

# und lebenslanges Lernen

## Die Verantwortung für Innovation

*Gerhard Bosch* forderte die Unternehmen auf, zu überprüfen, wer tatsächlich im eigenen Hause für Innovation verantwortlich ist. Die meisten Unternehmen verlassen sich in Innovationsfragen nur auf wenige Einzelne; andere wiederum haben Gruppen in speziellen Abteilungen. Nur sechs bzw. sieben Prozent sind der Meinung, dass sie über formale Strukturen für Innovationsfähigkeiten, wie beispielsweise Wissensbanken, verfügen.

Im Zeitraum zwischen 2000 und 2002 war bei den deutschen Unternehmen, die angaben, von keinem Innovationsanstieg zu profitieren, ein Anstieg von knapp einem Prozent zu verzeichnen. Unternehmen, die ihren Schwerpunkt auf Forschung und Entwicklung (F&E) setzten, meldeten ein Wachstum von 8,4 Prozent, während andere, die F&E beispielsweise mit Prozessmodernisierung kombinierten, eine noch höhere Steigerungsrate erzielten.

*Gerhard Bosch* lenkte die Aufmerksamkeit auf einige »Mythen«, die sich um Bildung und Arbeit ranken. Einer dieser Mythen beruht auf der Annahme, dass generell alle Fähigkeiten und Kenntnisse im Zeitverlauf abnehmen. Deshalb sei lebenslanges Lernen unerlässlich. Einige allgemeine Fähigkeiten, wie beispielsweise Sprachen, Mathematik und soziale Fähigkeiten – so *Gerhard Bosch* – bleiben ein Leben

lang erhalten, sofern sie regelmäßig angewendet werden. Im Gegensatz zur beruflichen Grundausbildung müssen spezifische berufliche Fähigkeiten regelmäßig aufgefrischt und erweitert werden.

Ein weiterer Mythos besteht darin, dass Arbeitnehmer sich generell darauf einstellen sollten, ihren Beruf mehrere Male im Laufe des Arbeitslebens zu wechseln. Während dies sicherlich für einige bestimmte Berufe zutrifft, gestatten weniger spezialisierte Funktionen, unterstützt durch kontinuierliche Weiterbildung, eine bessere Anpassung an Arbeitsplatzveränderungen.

Die Auffassung, dass Aus- und Fortbildung zunehmend darauf ausgerichtet sein muss, den spezifischen Bedürfnissen der Unternehmen zu entsprechen, wurde ebenfalls in Frage gestellt. Viele Unternehmen planen eher kurzfristig, ohne ihre zukünftigen Bedürfnisse überhaupt zu kennen. Hinzu kommt, dass nicht alle Unternehmen »Innovatoren« sind, was es für sie schwieriger macht, entsprechende Lerninhalte zu entwickeln.

## Lebenslanges Lernen – Wer zahlt dafür?

Eine Investition in die Aus- und Weiterbildung bringt dem Unternehmen, dem Einzelnen und der Wirtschaft Vorteile. Während Unternehmen in erster Linie daran interessiert sind, die Grundausbildung zu finanzieren, um ihre Unternehmensleistung zu verbessern, betrachtet der Einzelne Qualifizierung als Mittel, sein Einkommen, seine Aufstiegsmöglichkeiten, Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit zu verbessern.

*Gerhard Bosch* forderte die Unternehmen auf, Qualifizierung auch unter einem anderen Gesichtspunkt zu betrachten, dabei das spezifische Eigeninteresse nicht überzubewerten und zu einer allgemeinen Erhöhung des Bildungs- bzw. Qualifizierungsniveaus in der gesamten Wirtschaft beizutragen.

Erträge aus Qualifizierungsmaßnahmen sind häufig schwierig zu beziffern. Es gibt zwar einige Messgrößen, aber viele der Erfolge, wie beispielsweise individuelle Kompetenzen, sind nicht unmittelbar erkennbar. Oft wird die Meinung vertreten, dass Unternehmen für die Kosten aufkommen sollten, wenn die Aus- und Weiterbildung ausschließlich arbeitsbezogen ist. Erhält hingegen der Beschäftigte ein Zertifikat, das seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöht, ist der Mitarbeiter zur Kasse zu bitten.

Die Organisationen sollten mit einem von Experten entwickelten, strukturierten Lehrplan für die Bildungsmaßnahme arbeiten. Für die Beschäftigten ist ein festgelegter Qualifizierungsplan und ein Standardverfahren zur Bewilligung hilfreich.

- In Deutschland haben Arbeitgeber und Gewerkschaften gemeinsam vier neue Berufe im IT-Sektor entwickelt. Die Berufsausbildungen enden mit einem akademischen Abschluss. In Großbritannien hingegen sind Wissenschaftler noch damit beschäftigt, die Kriterien für die Berufsbilder festzulegen.
- In Schweden können sich Erwachsene, die ohne Schulabschluss die Universität besuchen wollen, um Stipendien und Darlehen von bis zu 1.000 Euro (2003) bewerben. Hiermit soll ihr Studium unterstützt bzw. gefördert werden. Die Stipendien und Darlehen können über einen Zeitraum von bis zu 50 Jahren zurückgezahlt werden. Darüber hinaus haben die Personen einen Anspruch auf eine bis zu fünfjährige, unbezahlte Studienbeurlaubung.
- Mittels eines differenzierten Steuersystems unterstützt Frankreich die Finanzierung von Bildungsmaßnahmen. Es wird ein Standardsteuersatz von 1,6 Prozent des Bruttolohns erhoben. Arbeitnehmer, die nachweisen können, dass sie an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen, werden von dieser Sonderabgabe befreit. Die Steuer für Vertreter bzw. Außendienstmitarbeiter ist höher,

weil sie einem größeren Arbeitslosigkeitsrisiko unterliegen. Unlängst sind in Frankreich auch neue Systeme entwickelt worden. Vor kurzem unterzeichneten die Sozialpartner – Arbeitgeber, Gewerkschaften und Staat – einen Vertrag, der jedem Arbeitnehmer das Recht auf 20 Qualifizierungsstunden pro Jahr zusichert. Dieses Stundenkontingent kann bis zu maximal 100 Stunden akkumuliert werden und schließt einen bis zu einjährigen, unbezahlten Bildungsurlaub mit ein.

- In Schweden leisten 40 Prozent der Beschäftigten der *Skandia Insurance* einen Beitrag zu einem speziellen »Kompetenz-Sparkonto«, das mit dem Unternehmen abgestimmt wird. Für Beschäftigte ab 45 Jahren mit 15 Dienstjahren verdreifacht *Skandia* den Beitrag des Unternehmens.
- Ein weiteres Co-Finanzierungsbeispiel findet sich bei *Volkswagen*. Als Bedingung für die Produktion des »Touran« in Deutschland wurde mit der Arbeitnehmervertretung ein neuer Kollektiv- bzw. Tarifvertrag abgeschlossen, der auch den Qualifizierungseinsatz regelt. Demnach muss jeder Beschäftigte drei Qualifizierungsstunden pro Woche absolvieren, für die 1,5 Stunden vergütet werden. In der Mitte der Fabrik wurde ein Schulungszentrum errichtet, das den Arbeitern zu Schichtbeginn oder -ende zur Verfügung steht.



# Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis

**Endress+Hauser**   
People for Process Automation

Endress+Hauser (E+H) ist ein weltweit führender Anbieter von Messgeräten und Automatisierungslösungen für die industrielle Verfahrenstechnik. Die hoch dezentralisierte Gruppe beschäftigt 6.500 Mitarbeiter in 72 selbstständig geführten Unternehmen in 37 Ländern – eine besondere Herausforderung für das Wissensmanagement. Laut *Peter Hauenstein*, Corporate Director Human Resources, umfasst das Wissensmanagement bei E+H unter anderem folgendes:

## **Forum Forschung & Entwicklung (F&E)**

Das E+H-Forum stellt einen Mix aus formalen und informellen Workshop-Präsentationen dar, einschließlich einer Grundsatzzrede und der gemeinsamen Nutzung von Alltagswissen und Erfahrungen.

## **Innovatoren-Treffen (Meeting of Innovators)**

Der Erfolg von E+H basiert auf der Kontinuität innovativer, neuer Produkte. Das jährliche »Meeting of Innovators« ist das Haupt-Motivationsevent, das den Austausch von Ideen und die Entwicklung neuer Patente anregt. Die »Schlüssel-Innovatoren« erhalten im Rahmen dieser Veranstaltung Auszeichnungen.

## **Schaffung von Standards**

E+H produziert eine breite Palette von Produkten für spezielle Kundenbedürfnisse in verschiedenen Ländern. Standards werden entwickelt, um der Vielfalt (Diversity) zu begegnen, die Komplexität zu reduzieren

und Unternehmensprozesse reibungsloser zu gestalten. Ein Beispiel ist das »Beloni Translation Tool« (Beloni Übersetzungstool), benannt nach der Heimatstadt seines Erfinders. Etwa 8.000 Fachbegriffe werden in 30/40 Sprachen festgelegt, was die automatische Übersetzung von weltweiten Aufträgen ermöglicht.

Die Vernetzung wird als eine Schlüsselkomponente des Wissensmanagements bei E+H angesehen. *Peter Hauenstein* führte hierzu drei Beispiele an:

## **Strategische Industriegruppen**

E+H ist so strukturiert, dass sowohl einzelne Kunden als auch Industriesektoren bedient werden. Spezielle Industriemanager werden mit Produkt-Managern, Vertriebs- und F&E-Mitarbeitern von E+H zusammengebracht, um das Verständnis der Kundenbedürfnisse und Trends zu erleichtern, die Produktentwicklung zu fokussieren und die Beziehungen zu Interessengruppen zu verbessern.

## **»Groupcon« (Top Management-Konferenz)**

»Groupcon« ist eine jährliche Konferenz zur Vernetzung und Kontakt-Knüpfung, an der das gesamte Team des Spitzenmanagements teilnimmt und die die gemeinsame Nutzung von Wissen und die Stärkung der Unternehmenswerte ermöglicht.

## **Kunden-Parlament**

E+H schafft hiermit ein spezielles Forum, um mit Kunden in Kontakt zu kommen, ihre Meinung zu erfahren und sie mit den aktuellen Strategien und Produkten von E+H bekannt zu machen. Es hat sich gezeigt, dass dadurch die Kunden-Loyalität signifikant erhöht wird, insbesondere wenn die Kunden sehen können, dass ihre Ideen oder Vorschläge in ein neues Produkt-Design oder eine Produkt-Modifikation aufgenommen wurden. E+H profitiert insgesamt von diesem direkten Austausch und den qualitativ hochwertigen Informationen.

*Peter Hauenstein:* »Wissen ist ein strategischer Erfolgsfaktor für E+H. Wir nutzen unser Wissen bewusst und aktiv zum Nutzen unserer Kunden. Basierend auf unserem Credo und unserer Strategie nutzen wir alle sinnvollen Möglichkeiten im Unternehmensprozess, um unser Wissen zu erweitern, zu pflegen und zur Verfügung zu stellen.«

Der Zugriff und die gemeinsame Nutzung von Wissen ist eines der grundlegenden Ziele von E+H, bei dem alle Beschäftigten, Teams, Organisationen und Kunden eine zunehmend wichtige Rolle im modernen Marktgeschehen spielen.

# Konsequenzen

Den EfH-Mitgliedern erscheint es als sehr wichtig, Rahmenbedingungen zu schaffen bzw. auszubauen, die »Lebenslanges Lernen« und »Wissensmanagement« in Organisationen fördern. Aus dem Erfahrungsaustausch im EfH-Netzwerk ergaben sich folgenden Konsequenzen für zukünftige Aktivitäten:

1

Faktoren wie Informations- und Kommunikationstechnologien, Forschung und Entwicklung sowie Kompetenzprofile werden in Zukunft für die Wettbewerbsfähigkeit und die Wertschöpfung immer wichtiger. Sie müssen zum Kernbestandteil des Managementprozesses gemacht werden.

2

Die Bestandteile des intellektuellen Kapitals-, Human-, Struktur- und Beziehungskapital (Mitarbeiter, Organisation und externe Stakeholder) können durch Methoden und Verfahren des Wissensmanagements und Lebenslangen Lernens kontinuierlich verbessert werden.

# für die Praxis

3

Eine gesundheitsgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung auf Basis einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur ist der entscheidende Ansatzpunkt für die Wertschöpfung immaterieller Faktoren und die Nutzbarmachung latenter Potenziale.

4

Ohne gesunde Lebens- und Arbeitsbedingungen ist eine dauerhafte kontinuierliche Erneuerung der Unternehmensressourcen nicht möglich. Unternehmensgrundsätze und eine Führung, die diesen Paradigmenwechsel proaktiv vollziehen, schaffen Zugang zu verborgenen Potenzialen und die Voraussetzungen für Innovation.



**BERTELSMANN**  
media worldwide



**Bertelsmann Stiftung**  
Carl-Bertelsmann-Str. 256  
D-33311 Gütersloh  
**Detlef Hollmann**  
☎ +49.52.41.81-8 98 31  
✉ detlef.hollmann@bertelsmann.de  
🌐 www.bertelsmann-stiftung.de

**BKK Bundesverband**  
Kronprinzenstr. 6  
D-45128 Essen

**Dr. Gregor Breucker**  
☎ +49.201.179-12 09  
✉ BreuckerG@bkk-bv.de  
🌐 www.bkk.de

**EfH-Präsidentin**  
**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Rita Süßmuth**  
Unter den Linden 71  
D-10117 Berlin  
☎ +49.30.22.77 79 98  
✉ rita.suessmuth@bundestag.de

**Wissenschaftlicher Leiter des Netzwerkes**  
**Prof. Dr. Dr. h.c. Eberhard Ulich**  
*Ehemaliger Direktor des Instituts für Arbeitspsychologie und des Zentrums für Integrierte Produktionssysteme an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich*  
Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH (iafob)  
Obere Zäune 14  
CH-8001 Zürich  
☎ +41.1.2 54-30 65  
✉ eberhard.ulich@iafob.ch

**Wissenschaftlicher Berater des Netzwerkes**  
**Prof. Dr. Jean-François Caillard**  
*Ehemaliger Präsident des »International Committee for Occupational Health« (ICOH)*  
Service de Médecine du Travail AP-HP  
515 rue des Canadiens  
F-76230 Bois-Guillaume  
☎ +33.2.32 88 85 90  
✉ jean-francois.caillard@chu-rouen.fr

**Akzo Nobel, Niederlande**  
ASR-H  
P.O. Box 9300  
Velperweg 76  
NL-6800 SB Arnhem  
**D.A. (Rik) Bijl MSc**  
*Health Adviser*  
☎ +31.26.3 66 37 34  
✉ rik.bijl@akzonobel.com

**Alcoa-Köfém Kft., Ungarn**  
Versegi 1-15 Pf. 102  
H-8002 Székesfehérvár

**Dr. István Miniska MD**  
*Occupational Health Manager*  
☎ +36.22.53 20 89  
☎ +36.22.53 13 11  
✉ istvan.miniska@alcoa.com

**Arcelor S.A., Frankreich**  
H & S Directorate  
Laccolith Building  
17, Avenue des Tilleules  
F-57191 Florange Cedex

**Dr. Michel Diss**  
*Vice President Product Safety Health and Safety Directorate Arcelor*  
☎ +33.3 82 51 60 20  
✉ michel.diss@arcelor.com

**Bertelsmann AG, Deutschland**  
Carl-Bertelsmann-Str. 270  
D-33311 Gütersloh

**Dr. Franz Netta**  
*Head of Central Services Human Resources/Principles of Social Policy*  
☎ +49.52.41.80 16 20  
✉ Franz.Netta@bertelsmann.de

**Caixa Geral de Depósitos, Portugal**  
Av. João XXI, 63  
P-1017 Lisboa Codex

**Dr. Manuela Neto**  
*Company Doctor*  
Caixa Geral de Depósitos  
DPE Medicina do Trabalho  
☎ +351.21.7 90-55 52  
✉ maria.neto@cgd.pt

**E.ON Ruhrgas AG, Deutschland**  
E.ON-Platz 1  
D-40479 Düsseldorf

**Carl-Sylvius von Falkenhausen**  
*Projektleiter OneE.ON*  
☎ +49.211.45 79 36 55  
✉ carl-sylvius.von.falkenhausen@eon.com

**Ford-Werke GmbH, Deutschland**  
Henry-Ford-Straße 1,  
D-50725 Köln

**Jürgen H. Roeder**  
*Employee Relations Manager*  
☎ +49.2 21. 90 13 85 0  
✉ jroeder@ford.com

**GlaxoSmithKline, Großbritannien**  
980 Great West Road  
Brentford, Middlesex  
TW8 9 BD, UK

**Dr. Ian Wright**  
*Director, Strategic Health Planning UK Employee Health Management*  
☎ +44.19 03.82 25 02  
✉ ian.A.Wright@gsk.com

**HÅG a.s.a., Norwegen**  
P.O. 5055 Majorstuen  
N-0301 Oslo

**Kirsti Flørenes Vandraas**  
*Vice President Product Development*  
☎ +47.22.59 59 13  
✉ kfv@hag.no

**HILTI AG, Österreich**  
Werkstraße 13  
A-6712 Thüringen

**Dipl.-Ing. Hartwig Eugster**  
*Vice President Manufacturing Plant Thüringen (A)*  
☎ +43.55 50.24 51 32 13  
✉ hartwig.eugster@hilti.com

**Grupo Maier, Spanien**  
Pol. Ind. Arabieta -  
Apdo. 103  
E-48320 Ajangiz - Biskaia  
**Antton Mendizabal Iturriza**  
*Director of Human Resources*  
☎ +34.94.6 25 92 85  
✉ antmen@grupo.maier.es

**Lagunaro-Mondragon, Spanien**  
Pº Jose Maria  
Arizmendiarrrieta Nº 1  
E-20500 Mondragón  
Guizpúzcoa

**Joseba Erasuskin Yabar**  
*Servicios S. Coop.*  
*Dpto. Prevención Técnica*  
☎ +34.94.37 90 100  
✉ jerauskin@lagunaro.es

**MTU Aero Engines GmbH, Deutschland**  
Dachauer Straße 665  
D-80995 München

**Dr. med. Jan-Heiko Leuschke**  
*Leitender Werksarzt*  
☎ +49.89.14 89 23 36  
✉ jan-heiko.leuschke@muc.mtu.de

**RWE Rhein-Ruhr AG, Deutschland**  
Kruppstraße 5  
D-45128 Essen

**Rüdiger Hoffmann**  
*Leiter Betriebssicherheitsmanagement*  
☎ +49.2 01.12-2 52 95  
✉ ruediger.hofmann@rwe.com

**Raffinerie Shell, Frankreich**  
B.P. 1  
F-76650 Petit Couronne

**Dr. Georges Jacob**  
*Occupational Health Physician*  
☎ +33.235.67 46 33  
✉ georges.jacob@shell.com

**Stora Enso Oyj, Finnland**  
Havurinne 1  
FIN-55800 Imatra

**Prof. Dr. Paavo Jäppinen**  
*Vice President Employee Well-Being and Occupational Health & Safety*  
☎ +358.204.62 43 31  
✉ paavo.jappinen@storaenso.com

**TITAN Cement Company, Griechenland**  
Halkidos 22A  
GR-11143 Athens

**John Voyiatzis**  
*Industrial Relations Unit*  
☎ +30.2 10.2 59 12 49  
✉ jvoyiatzis@titan.gr

**Volkswagen AG, Deutschland**  
Brieffach 15 99  
D-38436 Wolfsburg

**Dr. Uwe Brandenburg**  
*Gesundheitswesen*  
☎ +49.53 61.92 74 87  
✉ uwe.oppermann-brandenburg@volkswagen.de

**Zakład Energetyczny Toruń S.A., Polen**

ul. Generała Bema 128  
PL-87-100 Toruń

**Wiesław Szurmiej**  
*Head of Human Resources Department*  
☎ +48.56.6 59 51 00  
✉ wieslaw.szurmiej@torun.energia.pl