

Newsletter der Motio Verbund GmbH I. Quartal 2009



Sehr geehrte Geschäftspartner, Kunden und Interessenten,

im ersten Newsletter 2009 haben wir Ihnen die wichtigsten Informationen zu den neuen Regelungen für die betriebliche Gesundheitsförderung durch das Jahressteuergesetz 2009 zusammengefasst. Abschließend zu unserer Serie „Erfolgreich im demografischen Wandel“ zeigen wir Ihnen, welche Steuerungsmöglichkeiten Ihnen im Handlungsfeld Wissensmanagement zur Verfügung stehen und welche Defizite in den europäischen Unternehmen in diesem Bereich derzeit noch bestehen.

Mit dem Azubiprogramm bei der MAN – Nutzfahrzeuge AG möchten wir Ihnen ein Beispiel aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement eines Unternehmens präsentieren, das die Gesundheitskompetenzen seiner Mitarbeiter bereits zu Beginn des Berufslebens ausbaut und so den Grundstein zum gesundheitsgerechten Arbeiten legt.

Viel Freude beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr Motio Team

Inhaltsverzeichnis	Seite
Jahressteuergesetz 2009 – Steuerfreibetrag für Betriebliche Gesundheitsförderung.....	2
Erfolgreich im Demografischen Wandel - Wissensmanagement als Faktor für mehr Innovationsfähigkeit.....	4
Investition für die Zukunft - Das Azubiprogramm bei der MAN Nutzfahrzeuge AG in den Werken München und Salzgitter	8
Printquellen:	11

Jahressteuergesetz 2009 – Steuerfreibetrag für Betriebliche Gesundheitsförderung

Die wichtigsten Grundsätze in Kurzform

Das Jahressteuergesetz 2009, das Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung für Unternehmen regelt, wurde am 19.12.2008 endgültig vom Bundesrat verabschiedet. Für die Arbeitgeberseite bedeutet das, dass rückwirkend ab 01.01.2008 bis zu 500 Euro steuer- und abgabenbefreit, jedoch zusätzlich zum ohnehin vereinbarten Arbeitslohn, für die Gesunderhaltung eines jeden Arbeitnehmers investiert werden können. Die wichtigsten Informationen möchten wir noch einmal für Sie zusammenfassen.

Auch wenn die Wirtschaftskrise derzeit viele Unternehmen in die Kurzarbeit drängt, lohnt es sich gerade jetzt freie Zeitkapazitäten zu nutzen und sich Themen zu widmen, die bisher oft zurück gestellt wurden. „In der Kurzarbeit muss man die positiven Aspekte erkennen“, fordert auch der Präsident des Verbandes Deutscher Betriebs- und Werksärzte (VDBW) Dr. Wolfgang Panter. „Jetzt ist der richtige Moment für alle betroffenen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, der Wirtschaftskrise zu trotzen und die durch Kurzarbeit entstehende Freizeit sinnvoll zu nutzen, um etwas für die eigene Gesundheitsvorsorge zu tun und gezielte Präventionsangebote in Anspruch zu nehmen.“¹

Auch der Gesetzgeber möchte die Gesundheitsvorsorge in Betrieben fördern. Mit der Einführung des § 3 Nr. 34 EStG im Jahressteuergesetz 2009 werden Aufwendungen des Arbeitgebers zur Verbesserung des Gesundheitszustandes der Mitarbeiter nicht mehr wie bisher von den Finanzämtern als geldwerter Vorteil angesehen und fallen daher bis zum Betrag von 500 Euro² pro Mitarbeiter nicht mehr unter die Lohnsteuer- und Abgabepflicht.³ Den Arbeitnehmern können so nun unter anderem Ergonomieberatungen und Spezialprogramme gegen Übergewicht und Rückenbeschwerden steuerfrei zur Verfügung gestellt werden. Besonderes Augenmerk gilt der Vermeidung stressbedingter Gesundheitsrisiken. Neben der Durchführung gesundheitsfördernder Maßnahmen im eigenen Haus kann der Arbeitgeber auch Bar-

¹ Dr. Wolfgang Panter, Präsident des Verbandes Deutscher Betriebs- und Werksärzte (VDBW), Presseinfo vom 23.01.2009, siehe: http://www.vdbw.de/de/aktuelles/presseinfos/2009_01_23.php

² Alles was diesen Betrag übersteigt, wird nach wie vor als geldwerter Vorteil eingestuft und kann nur bei bewiesenem eigenbetriebliches Interesse steuerfrei gezahlt werden.

³ Der Bundesfinanzhof hatte in einigen Fällen, in denen überwiegend eigenbetriebliches Interesse bei der Übernahme von Kosten zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter nachgewiesen werden konnte, z.B. bei der Durchführung von Rückentrainingsprogrammen, schon vor Einführung des neuen Gesetzes entschieden, dass solche Aufwendungen nicht als Entlohnung der Mitarbeiter und damit nicht als geldwerter Vorteil zu behandeln sind. (BFH-Urteil vom 4.7.2007, BFH/NV 2007 S.1874, FG Köln vom 27.4.2005, EFG 2007 S.923) Bis zum Betrag von 500 Euro entfällt die Prüfung der Interessenlage seit 01.01.2009.

Leistungen für extern in Anspruch genommene Angebote an die Arbeitnehmer/innen liefern, was besonders für kleine Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern von Vorteil ist.⁴

Da die Leistungen des Arbeitgebers zur Gesundheitsförderung den Anforderungen der gesetzlichen Krankenkassen an Präventionsleistungen nach § 20a i. V. mit § 20 Abs. 1 Satz 3 SGB V genügen müssen, um als steuerbefreit angesehen zu werden, möchten wir Ihnen mit der folgenden Tabelle eine Übersicht aus dem Leitfaden der gesetzlichen Krankenkassen geben.⁵

Tabelle: Handlungsfelder und Präventionsprinzipien

Primärprävention nach § 20 Abs. 1 SGB V	Betriebliche Gesundheitsförderung nach § 20a SGB V
Bewegungsgewohnheiten <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reduzierung von Bewegungsmangel durch gesundheitssportliche Aktivität ➤ Vorbeugung und Reduzierung spezieller gesundheitlicher Risiken durch geeignete verhaltens- und gesundheitsorientierte Bewegungsprogramme 	Arbeitsbedingte körperliche Belastungen <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vorbeugung und Reduzierung arbeitsbedingter Belastungen des Bewegungsapparates
Ernährung <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vermeidung von Mangel- und Fehlernährung ➤ Vermeidung und Reduktion von Übergewicht 	Betriebsverpflegung <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gesundheitsgerechte Verpflegung am Arbeitsplatz
Stressbewältigung / Entspannung <ul style="list-style-type: none"> ➤ Förderung individueller Kompetenzen der Belastungsverarbeitung zur Vermeidung stressbedingter Gesundheitsrisiken 	Psychosoziale Belastungen (Stress) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Förderung individueller Kompetenzen zur Stressbewältigung am Arbeitsplatz ➤ Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung
Suchtmittelkonsum <ul style="list-style-type: none"> ➤ Förderung des Nichtrauchens ➤ Gesundheitsgerechter Umgang mit Alkohol/Reduzierung des Alkoholkonsums 	Suchtmittelkonsum <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rauchfrei im Betrieb ➤ "Punktnüchternheit" (Null Promille am Arbeitsplatz) bei der Arbeit

Quelle: Leitfaden Prävention, Gemeinsame und einheitliche Handlungsfelder und Kriterien der Spitzenverbände der Krankenkassen zur Umsetzung von § 20 und 20a SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 2. Juni 2008

„Maßnahmen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung umfassen über die Senkung von Risiken für Erkrankungen und die Förderung gesundheitlicher Ressourcen hinaus auch die Bildung und Entwicklung von gesundheitsfördernden Strukturen in Organisationen und Betrieben.“⁶

⁴ Die Übernahme bzw. Bezuschussung von Mitgliedsbeiträgen an Sportvereinen und Fitnessstudios ist generell nicht begünstigt.

⁵ Eine ausführliche Beschreibung der geforderten Inhalte und Umsetzungskriterien für Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern können Sie im Leitfaden Prävention der Spitzenverbände der Krankenkassen in der Fassung vom 02.06.2008 nachlesen. Zu finden unter http://www.vdak.de/presse/Broschueren/leitfaden-praevention/leitfaden_praevention_2008.pdf

⁶ Leitfaden Prävention, Gemeinsame und einheitliche Handlungsfelder und Kriterien der Spitzenverbände der Krankenkassen zur Umsetzung von §§ 20 und 20a SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 2. Juni 2008

Erfolgreich im Demografischen Wandel

Wissensmanagement als Faktor für mehr Innovationsfähigkeit

In unserer Serie zum Thema „Erfolgreich im Demografischen Wandel“ haben wir Ihnen in den letzten Newslettern einen Überblick über Instrumente und Strategien in verschiedenen Handlungsfeldern gegeben und Ihnen die größten derzeit noch bestehenden Defizite in den deutschen Unternehmen aufgezeigt. In unserem vierten und abschließenden Artikel zur Serie möchten wir Ihnen einen Einblick in das Thema Wissensmanagement in europäischen Unternehmen geben.

Hier noch einmal die Übersicht zu den Handlungsfeldern:



Quelle: Ratgeber Demografie, BMWi, 2007

Wissensmanagement

In den letzten Jahren ist das in Unternehmen vorhandene Wissen in Hinblick auf die Wachstums- und Kostensenkungspotenziale ein zunehmend wichtiger strategischer Erfolgsfaktor in Unternehmen. Der Umgang mit Wissen und Informationen scheint im Wettbewerb an Bedeutung zu gewinnen, so bekommen unter anderem Unternehmen seit



2005 Wissen als bilanzierbaren, immateriellen Vermögenswert anerkannt. Die Wichtigkeit Wissen zu erzeugen und zu managen, rückt immer stärker in den Focus unternehmerischer Aktivitäten. Organisationen müssen sich aus gegebenem Anlass fragen, welche Nachteile ihnen entstehen, wenn sie nicht in der Lage sind, Wissen zu erzeugen und zu nutzen.

Nur wenn sich ein Unternehmen bewusst ist, welchen Umfang und Wert das interne Wissen hat, kann es seine Fähigkeiten effizient und gezielt für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil einsetzen. Mitarbeiter positiv darin zu beeinflussen, ihr Wissen zu managen, zu erweitern, zu behalten, auszutauschen und der Organisation verfügbar zu machen, muss im Focus eines Unternehmens stehen.

„Wir haben beispielsweise festgestellt, dass das Wissensmanagement der allergrößte potentielle Einflussfaktor für eine bessere Innovationsfähigkeit ist. Je stärker ein Unternehmen in diesem Bereich ist und je mehr Mitarbeiter diese Überzeugung teilen, desto besser sind seine innovativen Fähigkeiten.“⁷ Mit dem systematischen Ansatz des Wissensmanagements und einer höheren Wertschätzung des Know-hows und der Erfahrungen ihrer Mitarbeiter, können die Unternehmen diese kritischen, „immateriellen Werte“ erneuern und bewahren.

Was aber ist unter dem Begriff „Wissensmanagement“ mit Berücksichtigung auf eine aktuelle demographische Entwicklungen zu verstehen? Erwähnung sollte in diesem Zusammenhang das Modell der Wissensentwicklung und Wissensweitergabe der Japaner Nonaka und Takeuchi finden. Gerade Konsequenzen für Unternehmen durch das Ausscheiden älterer Mitarbeiter können mit Hilfe dieses Ansatzes deutlich gemacht werden.

„Wissensmanagement ist das Zusammenbringen von individuellem Wissen und dem in der Organisation vorhandenen Wissen. Neues Wissen resultiert aus dem Zusammenspiel von implizitem und explizitem Wissen. Implizites, oder stilles Wissen bezeichnet nicht-formalisiertes Wissen, also Kenntnisse und Fähigkeiten, die nicht explizit formuliert sind und sich möglicherweise nicht erklären, sondern nur zeigen lassen. Explizites oder ausdrückliches Wissen ist eindeutig kodiert und deshalb mittels Sprache oder Schrift kommunizierbar.“⁸

Sozialisation tritt ein, wenn Mitglieder der Organisation implizites Wissen durch Beobachtung austauschen. So werden Fähigkeiten von Personen an Personen weitergegeben. Im betrieblichen Umfeld geht die Ausbildung am Arbeitsplatz von diesem Prinzip aus. Den Schlüssel zum Erwerb bilden Erfahrungen, ohne die es schwer ist sich in die Denkmuster eines anderen hineinzusetzen. Gelingt dies nicht, bleibt es beim bloßen Informationstransfer.⁹

⁷ Adecco Institut – Weissbuch - Oktober 2006, Die Demografische Fitness-Untersuchung 2006

⁸ Nonaka, I.; Multifunktionelle Ingenieure haben den besseren Draht zum Kunden. Interview vom 15. Dezember 2006. Abgerufen am 20. September 2008 um 12:30 Uhr von <http://www.die-wirtschaftat/ireds-36811.html>

⁹ Vgl. Nonaka, I.; Takeuchi H (1997) S.34 Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt Main; New York: Campus

Aktuelle Situation / Defizite im Kontext Wissensmanagement

Etwa die Hälfte der europäischen Unternehmen ist der Auffassung, über ein klares Verständnis des arbeitsplatz- und firmenspezifischen Fachwissens zu verfügen. Nur wenige sind sich aber über das **Wissensverlustisiko bei Ausscheiden von individuellen Mitarbeitern** bewusst und bewerten dies ausreichend. Außerdem gibt es nur in circa einem Drittel aller europäischen Unternehmen **Analysen** darüber, wer über **geschäftskritische Informationen** verfügt.¹⁰ Interne Verzeichnisse, sogenannte **interne „gelbe Seiten“** stehen generell nur in wenigen Firmen zur Verfügung.¹¹ Immer häufiger, jedoch nach wie vor relativ selten, insbesondere in Deutschland, ist die Schaffung **interner Diskussionsforen** und die **Vernetzung in externen Think Tanks**. In Deutschland werden diese Instrumente von etwa einem Viertel der Unternehmen genutzt. In Spanien dagegen gibt es bereits in 54 Prozent der Firmen eigene Think Tanks.

In Deutschland sind in Sachen Wissensmanagement bisher Instrumente wie standardisierte **Archivierung der für das Unternehmen wichtigen Kenntnisse**, gezielte **Fortbildung zum Auffrischen von Knowhow** sowie **Arbeit mit externen Beratern**¹², aber auch die **Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen** dominant. Was die **Zusammenarbeit mit Universitäten und anderen Institutionen** sowie auch den



Aufbau von **Managementsystemen für die Beziehung zum Kunden (CRM Systeme)** betrifft, so hat Deutschland gegenüber den anderen Ländern teilweise großen Nachholbedarf.¹³

Die richtigen Instrumente einsetzen

Fragestellungen, die für Sie wichtig sein können:

- Wie kann ein Wissensverlust beim Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch sinnvollen und rechtzeitigen Wissenstransfer, z.B. durch Patenmodelle oder altersgemischte Teams, vermieden werden?

¹⁰ Deutschland ist in diesem Punkt gegenüber den anderen Ländern relativ gut strukturiert. Im Jahr 2006 haben hier 39 Prozent der Unternehmen die Inhaber geschäftskritischen Wissens vollständig analysiert. Vgl. Adecco Institut - Weissbuch – Januar 2008, Die Demografische Fitness-Umfrage 2007

¹¹ Dieses Ergebnis deckt sich auch mit der von McKinsey & Company durchgeführten Forschung.

¹² In über 60 Prozent der deutschen Unternehmen werden diese eingesetzt. Vgl. Adecco Institut - Weissbuch – Januar 2008, Die Demografische Fitness-Umfrage 2007

¹³ In Großbritannien arbeiten 76 Prozent der Firmen mit Universitäten oder ähnlichen Einrichtungen zusammen. In Deutschland sind es nur 42 Prozent. CRM Systeme gibt es in 40 Prozent der deutschen hingegen aber bereits in 62 Prozent der spanischen Unternehmen. Vgl. Adecco Institut - Weissbuch – Januar 2008, Die Demografische Fitness-Umfrage 2007

- Sollte das Wissen zum Beispiel in Datenbanken oder Checklisten systematisiert werden, um einen Überblick über erfolgskritisches Wissen zu erhalten und besonders wichtige Fähigkeiten und Kompetenzen zu dokumentieren?
- Können Senior-Experten-Pools, Mentoren- und Patenmodelle oder Duo-Projektleitungen (Alt und Jung, Neue und Erfahrene im Team) helfen, Wissen aktiv weiterzugeben und damit für den Erhalt des Wissens im Unternehmen zu sorgen?
- Wie können die Meinungen und Ideen der Beschäftigten besser für das Unternehmen genutzt werden?¹⁴

Einen guten Überblick über Wissensmanagement und seine Instrumente bietet die Website **www.wissenmanagen.net** des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.

Falls Sie die Beiträge zu den anderen Handlungsfeldern noch einmal lesen möchten, können Sie sich die vorangegangenen Newsletter einfach im Archiv unserer Website www.motio.de unter Aktuelles / Downloads herunterladen.

¹⁴ Ratgeber Demografie, BMWi, 2007

Investition für die Zukunft

Das Azubiprogramm bei der MAN Nutzfahrzeuge AG in den Werken München und Salzgitter

Mit dem Eintritt in den Beruf beginnt für Auszubildende ein neuer Lebensabschnitt. Freizeit und Lebensführung ändern sich. Die Auszubildenden werden mit neuen Aufgaben und ungewohnten Belastungen konfrontiert und müssen mehr Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen. Gezielte Information und Beratung zum Thema Gesundheit und gesundheitsgerechtem Verhalten im Arbeitsalltag hilft den Jugendlichen die neue Lebenssituation zu meistern und auch im weiteren Arbeitsleben bewusst mit den eigenen Ressourcen umzugehen.

Die Ausbildungsleiter der MAN Nutzfahrzeuge AG in den Werken in München und Salzgitter haben daher in Kooperation mit Motio das Azubiprogramm „Fit für die Zukunft“ an die speziellen Bedürfnisse der Standorte angepasst und in die Ausbildung integriert.

Ziel des Azubiprogramms ist es, bereits zu Beginn des Berufslebens den Grundstein für den langfristigen Erhalt beziehungsweise die Verbesserung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu legen. Die Jugendlichen sollen die Bedeutung von Gesundheit als Wettbewerbsvorteil für das zukünftige Arbeitsleben erkennen und motiviert werden Ihre Gesundheit eigenverantwortlich zu stärken sowie gesundheitsgefährdende Verhaltensweisen zu vermeiden. Mit der Verzahnung des Programms mit weiteren Bausteinen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bei MAN, so zum Beispiel mit dem Betriebssportprogramm „Fit for Work“ in Salzgitter oder den Angeboten des Betriebsärztlichen Dienstes in München, werden die Auszubildenden mit praktischen Angeboten zur Gesundheitsverbesserung unterstützt.

Programmkonzept

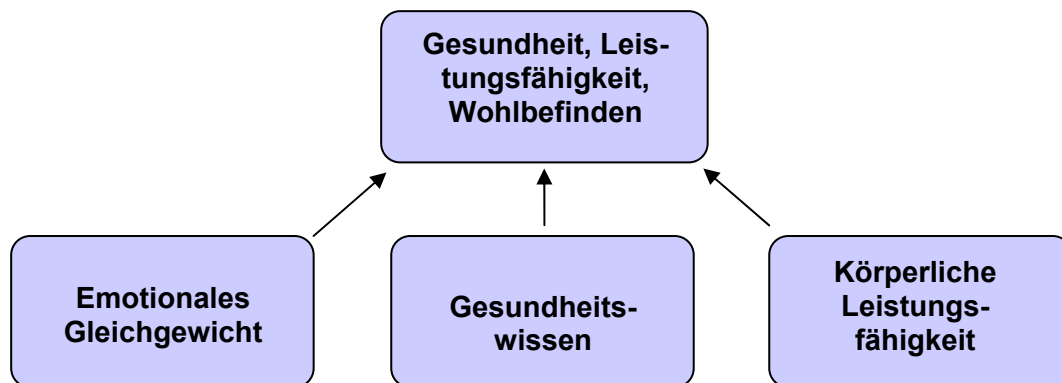
Zu Beginn des Azubiprogramms wird eine umfassende Analyse durchgeführt, die es den Jugendlichen ermöglicht ihr Gesundheitsverhalten und die derzeitige Situation der eigenen Gesundheit zu überprüfen. Unter anderem werden bei einem Eingangstest verschiedene Komponenten der physischen Leistungsfähigkeit der Azubis getestet. Vorhandene Stärken und Schwächen werden sichtbar gemacht und Handlungsbedarfe für den Einzelnen aufgezeigt.¹⁵ Im Einzelnen gehören zu den Analyseinstrumenten:

- Ein Fragebogen zum Gesundheitsverhalten, zu den Belastungsfaktoren, dem Beanspruchungsempfinden und den gesundheitlichen Beschwerden.

¹⁵ Die Tests werden von einem externen Dienstleister (Motio) durchgeführt und ausgewertet. Die Messergebnisse des Einzelnen werden hierbei natürlich vertraulich behandelt.

- BIA-Messung – Analyse der Körperzusammensetzung hinsichtlich Fett, Muskulatur und Wasser sowie BMI-Wert-Bestimmung.
- Fitness-Test zur Bestimmung der Herz-Kreislauf-Leistungsfähigkeit durch einen PWC 150-Test auf dem Fahrradergometer.
- Rückenscreening – Ermittlung der Krafftähigkeit von Bauch- und Rückenmuskulatur mit dem EasyTorque bzw. dem SpineMaxx
- Muskelfunktionstest.

Mittels Theorie und Praxiseinheiten werden die Auszubildenden im weiteren Programmverlauf anschließend in verschiedenen Handlungsfeldern geschult:



Durch die systematische Erweiterung der Gesundheitskompetenzen erwerben sie Handlungsstrategien, die es ihnen ermöglichen die Beanspruchung durch die physischen und psychischen Belastungen der Arbeit und des Alltags zu senken und länger leistungsfähig zu bleiben. Im Handlungsfeld körperliche Leistungsfähigkeit werden z.B. zusammen mit den Azubis Lernkarten zur Haltungsschulung (Sitzen, Stehen, Heben, Bücken, Tragen,...) und für Ausgleichsübungen erarbeitet sowie auch funktionelle Übungen zur Kräftigung, Dehnung und Mobilisation besonders belasteter Muskelgruppen und Gelenke erlernt. Um psychische Belastungen besser zu verarbeiten werden im Handlungsfeld emotionales Gleichgewicht hingegen Grundlagen der Stresstheorie sowie verschiedene Stressbewältigungsstrategien vorgestellt und erprobt.

Im Anschluss an die Schulungen in den einzelnen Handlungsfeldern werden mit den Azubis individuelle Handlungsstrategien und ein persönlicher Vorsatz unter besonderer Berücksichtigung der Verbesserung individueller Gesundheitswerte erstellt.

Abb.: Lernkarte zur Optimierung der Haltung beim Schweißen

Optimierung der Haltung beim Schweißen



☹️ **Ungünstig:**
Hohe Belastung der
Wirbelsäule durch
Rundrücken und zu
enge Fußstellung



👍 **Besser:**
Entlastung durch
aufrechte Sitzhaltung
und aktive Muskulatur

Darüber hinaus erarbeiten die Azubis Vorschläge zur weiteren Gesundheitsförderung in der Ausbildung und im Unternehmen. Diese werden dann von der Ausbildungsleitung auf Umsetzbarkeit geprüft, beziehungsweise mit Unterstützung der Ausbildungsmeister umgesetzt.

Da die Ausbildungsmeister eine tragende Rolle für den Erfolg des Programms spielen, wird parallel zum Azubiprogramm eine Ausbilderschulung durchgeführt. Sie soll die Inhalte und das Konzept des Programms für die Ausbilder transparent machen und die vorhandenen Kompetenzen der Ausbilder vertiefen. Die Ergebnisse und Erfahrungen aus dem laufenden Azubiprogramm werden hier prozessbegleitend ausgewertet und Interventions- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Azubis erarbeitet.

Zur Evaluation und zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Programms wird am Programmende ein Re-Test zur Eingangsdiagnostik durchgeführt. Die Testergebnisse werden anschließend mit denen des Eingangstest verglichen, mit den Azubis diskutiert sowie zur generellen Bewertung des Programms genutzt.

Quellenangaben

Printquellen:

BFH-Urteil vom 4.7.2007, BFH/NV 2007 S.1874

FG Köln vom 27.4.2005, EFG 2007 S.923

Leitfaden Prävention, Gemeinsame und einheitliche Handlungsfelder und Kriterien der Spitzenverbände der Krankenkassen zur Umsetzung von §§ 20 und 20a SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 2. Juni 2008

Ratgeber Demografie, BMWi, 2007

Adecco Institut – Weissbuch – Oktober 2006, Die Demografische Fitness Untersuchung 2006

Adecco Institut-Weissbuch – Januar 2008, Die Demografische Fitness-Umfrage 2007

Nonaka, I.; Takeuchi H (1997) S.34 Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt Main; New York: Campus

Internetquellen:

Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte (VDBW), Presseinfo vom 23.01.2009, siehe: http://www.vdbw.de/de/aktuelles/presseinfos/2009_01_23.php

[http://www.vdak.de/presse/Broschueren/leitfaden-
praevention/leitfaden_praevention_2008.pdf](http://www.vdak.de/presse/Broschueren/leitfaden-praevention/leitfaden_praevention_2008.pdf)

Interview vom 15.Dezember 2006. mit Nonaka, I.; „Multifunktionelle Ingenieure haben den besseren Draht zum Kunden“ <http://www.die-wirtschaft.at/ireds-36811.html>

www.inqa.de

Impressum:

Ralf Sagurski
Diana Wahl
Andreas Kummer
Motio Verbund GmbH
Kaiserallee 15a
76133 Karlsruhe

Tel.: 0721-830 10 60
Fax: 0721-830 10 62
Email: motio@motio.de

