



Erfolgreiche und gesunde Unternehmen in Europa





**Akzo Nobel nv, Niederlande**  
Pharmazeutische, Chemische und Farben- & Lack-Industrie,  
ca. 61 500 Mitarbeiter in mehr als 80 Ländern



**Alcoa-Köfém Kft., Ungarn**  
Aluminiumproduktion und -verarbeitung,  
rund 130 000 Mitarbeiter in 41 Ländern



**Arcelor S.A., Luxemburg**  
Stahlproduktion und -verarbeitung,  
ca. 95 000 Mitarbeiter in mehr als 60 Ländern



**Bertelsmann AG, Deutschland**  
Medienbranche, ca. 76 000 Mitarbeiter in 60 Ländern



**Caixa Geral de Depósitos, Portugal**  
Finanzdienstleistungen/Bankgewerbe, ca. 18 400 Mitarbeiter



**E.ON Ruhrgas AG, Deutschland**  
Energiewirtschaft/Handel,  
ca. 13 500 Mitarbeiter weltweit, davon ca. 3 600 Mitarbeiter in Deutschland



**Ford-Werke GmbH, Deutschland**  
Automobilindustrie, ca. 300 000 Mitarbeiter weltweit



**GlaxoSmithKline, Großbritannien**  
Pharmazeutische Industrie,  
über 100 000 Mitarbeiter weltweit



**HÅG a.s.a., Norwegen**  
Büromöbelindustrie, ca. 450 Mitarbeiter



**Hilti AG, Liechtenstein**  
Produkte und Systeme für den Profi am Bau,  
ca. 15 000 Mitarbeiter weltweit in mehr als 120 Ländern



**Grupo Maier, Spanien**  
Zusammenschluss von über 110 einzelnen Genossenschaften im Baskenland,  
ca. 71 500 Mitarbeiter



**MTU Aero Engines GmbH, Deutschland**  
Flugzeugtriebwerke und -komponenten,  
ca. 6 800 Mitarbeiter weltweit



**REWE AG, Deutschland**  
Handel, ca. 196 000 Mitarbeiter in Europa,  
davon ca. 131 000 Mitarbeiter in Deutschland



**RWE Rhein-Ruhr AG, Deutschland**  
Energiewirtschaft, ca. 7 000 Mitarbeiter



**Royal Dutch Shell plc, Niederlande**  
Mineralölindustrie,  
ca. 112 000 Mitarbeiter in über 140 Ländern



**Stora Enso Oyj, Finnland**  
Forstindustrie,  
ca. 46 000 Mitarbeiter in über 40 Ländern



**TITAN Cement Company S.A., Griechenland**  
Baustoffbranche,  
ca. 6 000 Mitarbeiter weltweit

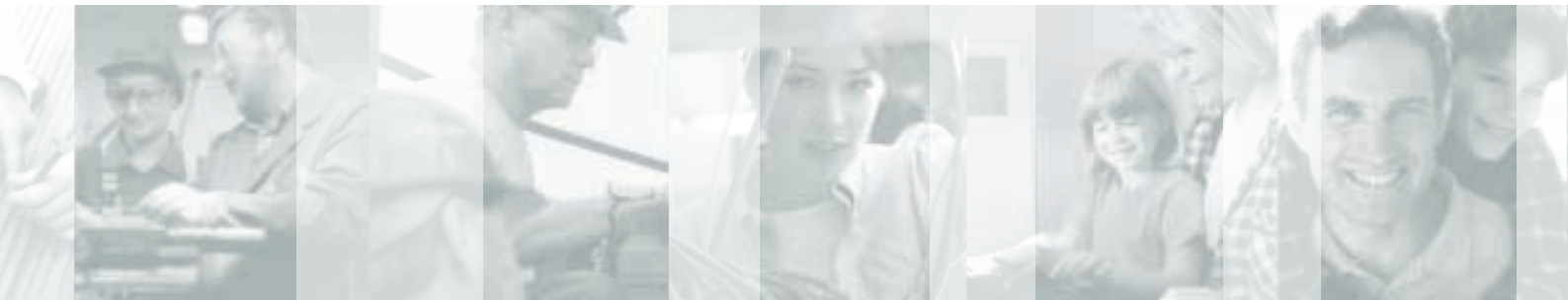


**Volkswagen AG, Deutschland**  
Automobilindustrie, ca. 340 000 Mitarbeiter weltweit,  
davon ca. 100 000 Mitarbeiter in Deutschland



**Zakład Energetyczny Toruń S.A., Polen**  
Energiewirtschaft, ca. 1 400 Mitarbeiter

**Erfolgreiche und gesunde Unternehmen in Europa**



**Herausgeber**

Bertelsmann Stiftung, BKK Bundesverband

**Redaktion**

Dr. phil. Marion Menge, Münster

**Gestaltung**

werkzwei, Bielefeld

**Druck**

Tiemann GmbH & Co. KG, Bielefeld

**Bildnachweis**

Archiv Bertelsmann Stiftung, Joker, Photocase,  
PhotoDisc, Jürgen Seidel, Shell Photographic Services,  
Shell International Ltd., The Image Bank, Version



Erfolgreiche und gesunde Unternehmen in Europa



| Bertelsmann Stiftung

# Inhalt



8	Vorwort
12	Enterprise for Health – eine Investition in die Zukunft
17	Unternehmenskultur und Gesundheit – von anderen Unternehmen lernen
	<b>Mitgliedsunternehmen Enterprise for Health</b>
18	Akzo Nobel nv
20	Alcoa-Köfém Kft.
22	Arcelor S.A.
24	Bertelsmann AG
26	Caixa Geral de Depósitos
28	E.ON Ruhrgas AG
30	Ford-Werke GmbH
32	GlaxoSmithKline
34	HÅG a.s.a.
36	HILTI AG
38	Grupo Maier
40	MTU Aero Engines GmbH
42	REWE AG
44	RWE Rhein-Ruhr AG
46	SCR Couronnaise de Raffinage Raffinerie Shell
48	Stora Enso Oyj
50	Volkswagen AG
52	Zakład Energetyczny Toruń S.A.
55	Die Chance gesunder Unternehmen – ein Blick nach vorn
58	Europäisches Netzwerk Enterprise for Health Mitglieder-Adressen

# Vorwort





### **Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Rita Süßmuth**

*Präsidentin des europäischen Netzwerkes Enterprise for Health,  
ehemalige Präsidentin des Deutschen Bundestages*

**G**esundheit und Wohlbefinden jedes Einzelnen, von Familien wie von Bevölkerungen insgesamt sind sowohl Voraussetzung als auch Ergebnis erfolgreichen, wirtschaftlichen Handelns und funktionierender Gemeinwesen.

Gesundheit lässt sich nicht begrenzen auf individuelle Abwesenheit von Krankheit oder die Erfolge des medizinischen Fortschritts. Gesundheit umfasst auch gesunde Lebens- und Arbeitsbedingungen. Ganzheitlich verstandene Gesundheit nutzt sowohl den Beschäftigten, ihren Familien als auch den Unternehmen. Sie bildet die Grundlage für die Entfaltung von kreativen und innovativen Potenzialen in Unternehmen und Gesellschaft, ohne die die Herausforderungen, denen sich insbesondere die europäischen Staaten im Zuge von Globalisierung und vielfältigen sozialen und demografischen Veränderungen gegenübersehen, nicht bewältigt werden können.

Enterprise for Health (EfH) ist ein Kreis von europäischen Unternehmen, die das enge Verhältnis von Gesundheit, motivierten Beschäftigten, partnerschaftlicher Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Entwicklung bewusst nutzen, sowohl zur Steigerung von Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit als auch als Beitrag zur nachhaltigen Sicherung und Fortentwicklung von Wohlstand und sozialer Sicherheit in Europa.

Die vorliegende Broschüre stellt wichtige Schwerpunkte der Mitgliedsunternehmen von EfH vor und möchte dadurch andere Unternehmen ermutigen, ebenfalls die Chancen einer bewusst gesundheitsgerechten Unternehmensentwicklung zu

nutzen. Diese Beispiele vermitteln einen Überblick über die Vielfalt unterschiedlicher Verfahrenswege in der betrieblichen Praxis und sollen zum Nachfragen und Nachahmen anregen.

Die Erfahrungen unseres Netzwerkes machen auch deutlich, dass Unternehmenspolitik, Wirtschafts-, Sozial- und Gesundheitspolitik gemeinsam darauf hinwirken sollten, die ökonomischen und sozialen Fundamente in unseren Ländern so zu gestalten, dass wirtschaftlicher Erfolg und sozialer Zusammenhalt miteinander verbunden bleiben.

Gemeinsam mit meinen Kolleginnen und Kollegen aus dem EfH-Netzwerk teile ich die Überzeugung, dass ein nachhaltiger Fortschritt in politischer, wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht nur mit gesunden Unternehmen in einem umfassenden Verständnis von Gesundheit erzielt werden kann. Enterprise for Health bestärkt uns dabei alle in der Auffassung, dass ein Engagement von Unternehmen in der betrieblichen Gesundheitspolitik und partnerschaftlichen Unternehmenskultur nicht einseitig als zu minimierender Kostenfaktor bewertet werden darf, sondern als Investition in die Zukunft.

Ich danke den Trägern des Netzwerkes, der Bertelsmann Stiftung und dem BKK Bundesverband dafür, den notwendigen Rahmen für dieses Netzwerk und seinen weiteren Ausbau geschaffen zu haben. EfH leistet Pionierarbeit und setzt viele wertvolle Impulse für eine stärkere Berücksichtigung einer gesundheitsgerechten Unternehmensentwicklung.



## Liz Mohn

*Stellvertretende Vorsitzende des Vorstands  
der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh*

Globalisierung, Technologisierung, demografischer Wandel und Wertewandel sind zu Synonymen für die Veränderungen in der Arbeitswelt geworden. Nicht nur Unternehmensstrategien und Unternehmensstrukturen müssen sich diesen Herausforderungen anpassen, sondern auch die Unternehmenskulturen stehen zunehmend vor einer immer größer werdenden Belastungsprobe. Mit dem hohen Maß an Komplexität und einem zunehmenden Schwierigkeitsgrad bei der Bewältigung der Aufgaben gehen neue Belastungen der Führung und der Mitarbeiter einher. Psychische Erkrankungen verdrängen zunehmend physische Beschwerden – ihr Einfluss auf Krankschreibungen, Berufsunfähigkeit und Vorruhestand steigt drastisch. Hinzu kommen die Bewältigung der Zunahme von Wissen, der Druck bei Terminen und Qualitätsstandards sowie die Zunahme an Mobilität und Flexibilität im Rahmen von Arbeitsprozessen und Mitarbeiterstrukturen. Mit Instrumenten aus der Vergangenheit, z. B. den traditionellen Verfahren der betrieblichen Gesundheitspolitik, können wir diesen Herausforderungen nicht Herr werden.

Vielmehr bedarf es neuer Führungsinstrumente, um Mitarbeiter auch vor dem Hintergrund steigender Anforderungen zu kreativen und engagierten Leistungen zu motivieren. Wir müssen uns in unserer Arbeitswelt grundlegend umorientieren: Work-Life-Balance bekommt einen anderen Stellenwert als eine strikte Trennung zwischen Berufs- und Privatleben. Dominieren sollte die Erkenntnis, dass eine

partnerschaftliche Unternehmenskultur und Führung die beste Gesundheitspolitik ist – und andererseits ein betriebliches Gesundheitsmanagement integrativer Bestandteil der Unternehmenskultur sein muss. Denn: Motivierte, eigenverantwortlich handelnde und beteiligte Mitarbeiter sind selten krank!

Mit dem europäischen Unternehmensnetzwerk Enterprise for Health hat die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit dem BKK Bundesverband einen Paradigmenwechsel in der betrieblichen Gesundheitspolitik eingeleitet. Sie hat gemeinsam mit den beteiligten Unternehmen den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Gesundheit in den Blickpunkt gerückt. Die hierbei zusammen getragenen »Best Practice«-Beispiele und entwickelten Lösungen bilden Vorbilder für eine Arbeitswelt von morgen. Mein Dank gilt daher allen Beteiligten, die an diesem innovativen Projekt mitgewirkt und sich mit ihm identifiziert haben.



## K.-Dieter Voß

*Mitglied des Vorstandes des Bundesverbandes  
der Betriebskrankenkassen*

Die Betriebskrankenkassen in Deutschland sind Teil der gesetzlichen Krankenversicherung und bilden darin einen wichtigen Eckpfeiler für eine hohe Qualität sozialer Sicherheit. Mit ihren Leistungen garantieren sie eine bedarfsgerechte Gesundheitsversorgung auf hohem Niveau bei Wahrung des Wirtschaftlichkeitsprinzips und ausgeprägter Kundenorientierung.

Effektivität und Effizienz der Gesundheitsversorgung werden in Zukunft stärker denn je davon abhängen, wie stark sich Versicherte, Unternehmen und andere Organisationen in der Prävention und Gesundheitsförderung engagieren.

Seit vielen Jahren unterstützen Betriebskrankenkassen Unternehmen durch Dienstleistungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und werben für eine moderne, betriebliche Gesundheitspolitik. Wir sind davon überzeugt, dass gesunde Beschäftigte nicht nur das Unternehmensergebnis steigern, sondern auch die Funktionsfähigkeit unseres Gesundheitssystems verbessern helfen: eigenverantwortliches Gesundheitsbewusstsein schont die Ressourcen in unseren Systemen, reduziert die Lohnnebenkosten und steigert vor allem die persönliche Lebensqualität.

Um noch mehr Unternehmen für eine vorausschauende betriebliche Gesundheitspolitik zu gewinnen, haben wir gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung Anfang 2000 die Initiative Enterprise for Health ins Leben gerufen. Unternehmen lernen von Unternehmen und tauschen sich auf

Entscheider-Ebene zu wichtigen Fragen einer gesundheitsgerechten Unternehmensgestaltung aus.

Die Betriebskrankenkassen machen die Ergebnisse dieser Initiative nicht nur in Deutschland zugänglich, sie verbreiten sie auch im Rahmen ihrer Aktivitäten innerhalb der Europäischen Union. Auch dort setzen sie sich dafür ein, dass eine moderne, betriebliche Gesundheitspolitik sich als Standard in allen Bereichen unseres Wirtschafts- und Soziallebens weiterentwickeln kann.

Die in Enterprise for Health zusammenarbeitenden Unternehmen haben hierfür als Vorreiter wertvolle Arbeit geleistet.

**DIE EUROPÄISCHE UNION** ist mit 25 Mitgliedsstaaten und mit 450 Millionen Einwohnern der größte Binnenmarkt der westlichen Welt. Im globalen Wettbewerb mit China, Indien, den USA und anderen Ländern wird der hohe Lohn- und Sozialstandard mehr und mehr auf einen harten Prüfstand gestellt.

## Enterprise for Health – eine Investition in die Zukunft



Eine partnerschaftliche und gesundheitsfördernde Unternehmenskultur ist eine entscheidende Investition in die Zukunft. Diese wichtige Grundüberzeugung vereint die Mitgliedsunternehmen von Enterprise for Health (EfH). Ihr Engagement dient einem Ziel: langfristig die Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit ihrer Unternehmen zu sichern. Dies ist nur mit motivierten, leistungsstarken und in eine partnerschaftliche Unternehmenskultur eingebundenen Mitarbeitern möglich.

EfH ist ein Netzwerk von inzwischen 19 Unternehmen aus 13 europäischen Ländern. Es entstand Anfang 2000, als mehrere Unternehmen die Bildung eines Netzwerkes anregten und die Bertelsmann Stiftung sowie der Bundesverband der Betriebskrankenkassen diese Initiative aufgriffen. Entscheidungsträger aus den Mitgliedsunternehmen nutzen diese Plattform für den Austausch ihrer Erfahrungen zur Gestaltung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und einer gesundheitsgerechten Unternehmenspolitik. Denn aktuelle und absehbare Veränderungen in der Arbeitswelt erfordern von Unternehmensführungen heute stärker denn je zuvor den Einsatz von geeigneten Mitteln, die ihnen die erfolgreiche Anpassung ihrer Unternehmen an den beständigen Wandel ermöglichen und zugleich eine aktive Rolle als souveräne Mitgestalter garantieren.

Die Initiatoren und Experten der Mitgliedsunternehmen von EfH vertiefen mit ihrer ersten Managementkonferenz

ihren Erfahrungsaustausch und tragen zu einer Diskussion innerhalb einer Fachöffentlichkeit und eines erweiterten Kreises von Entscheidungsträgern in Unternehmen bei.

In einer Zeit des fortschreitenden weltweiten Abbaus von Handelsschranken sowie der rasanten Verbreitung neuer (Informations-)Technologien verändern sich die Existenzbedingungen von Unternehmen und die ihrer Beschäftigten grundlegend.

Im Zuge einschneidender Unternehmensumstrukturierungen werden Produktionsstätten verlegt, Dienstleistungen outsourced und Personal abgebaut. Hierarchien verflachen sich. Unternehmen müssen in immer kürzerer Zeit mit immer weniger Mitarbeitern immer höheren Anforderungen gerecht werden. Zugleich verlangt der Veränderungsdruck neue Produkte und Dienstleistungen. Dementsprechend hoch ist der Anspruch an Fortbildungsbereitschaft, gelebter Flexibilität und Innovationskraft von Mitarbeitern.

Weitere Herausforderungen bestehen vor allem für europäische Unternehmen in der demografischen Entwicklung einer älter werdenden Gesellschaft, die eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit wahrscheinlich macht. Eine zunehmende Unterschiedlichkeit in der Zusammensetzung von Belegschaften hinsichtlich Alter, Geschlecht, nationaler Zugehörigkeit und anderen Merkmalen ist absehbar. Dies gilt für Unternehmen jeglicher Größe sowie für ihre Zulieferer und Kunden.





Unternehmerischer Erfolg unter veränderlichen und schwer kalkulierbaren Marktbedingungen ist ohne gut ausgebildete, hoch motivierte und leistungsstarke Beschäftigte nicht zu haben.

Eine hohe Leistungsbereitschaft und -fähigkeit, Effizienz und Innovation sind von gesunden Lebens- und Arbeitsbedingungen abhängig sowie von Anreizen, Verantwortung zu übernehmen. Unternehmensleitsätze, die diese Ziele verfolgen, finden sich auch in den EfH-Mitgliedsunternehmen bestätigt. Eine gesunde Unternehmenskultur ist dabei nicht nur eine Frage der Überzeugung. Denn Untersuchungen in Netzwerkunternehmen haben ergeben, dass wirtschaftlicher Erfolg mit der Arbeitsplatzzufriedenheit von Mitarbeitern eng zusammenhängt.

Unternehmen können – und dies zeigen Erfahrungen im EfH-Netzwerk – wichtige Bedingungen für eine gesunde Unternehmenskultur gestalten. Dazu gehören:

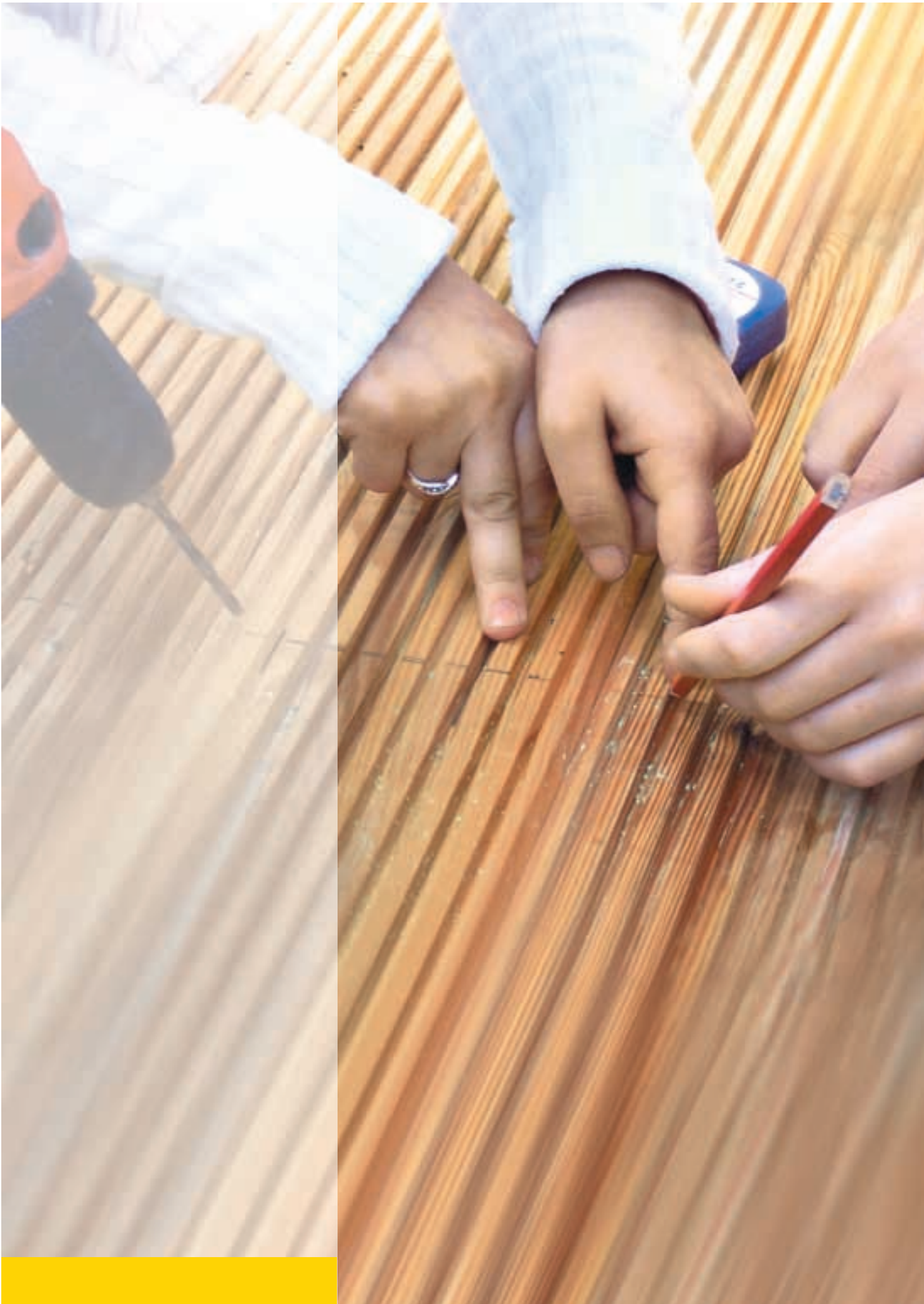
- eine anreizorientierte Personalpolitik, die Leistung und Übernahme von Verantwortung belohnt,
- zielgruppenorientierte Programme, die die wachsende Vielfalt in der Bevölkerungsstruktur und damit in der Mitarbeiterschaft berücksichtigen und die Ressourcen der Beschäftigten über das gesamte Erwerbsleben hinweg erhalten und fördern,

- Programme zur Förderung der Vereinbarkeit von beruflichen und nicht beruflichen Tätigkeiten, insbesondere in der Familie,
- Präventionsprogramme zur Stärkung des Gesundheitsbewusstseins und des Gesundheitsverhaltens.

Eine so verstandene partnerschaftliche und gesundheitsgerechte Unternehmenskultur wird ihre Mitarbeiter an Entscheidungen über Fragen der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation sowie am Erfolg des Unternehmens beteiligen. Sie fördert darüber hinaus eine offene Kommunikation über alle Hierarchieebenen.

Die Frage heute ist deshalb nicht mehr »ob«, sondern »auf welche Weise« ein Unternehmen eine Unternehmenskultur partnerschaftlich und gesundheitsförderlich gestaltet und lebt, um auf die Zukunft vorbereitet zu sein. Enterprise for Health bietet eine Plattform zum Austausch von Erfahrungen. Außerdem möchten die Experten aus den Mitgliedsunternehmen andere Unternehmen dazu ermutigen, sich aktiv für eine partnerschaftliche und gesundheitsgerechte Unternehmenskultur einzusetzen. Eine Investition in die Zukunft, die sich lohnt.





## Unternehmenskultur und Gesundheit – von anderen Unternehmen lernen



Jede partnerschaftliche und gesundheitsgerechte Unternehmenskultur ist einzigartig. Sie spiegelt den speziellen Geist eines Unternehmens wider und besitzt Programme und Werkzeuge, die genau auf die jeweiligen Unternehmensziele, die Mitarbeiterschaft, die Dienstleistungen und Produkte u. a. m. abgestimmt sind. Sie ist die Grundlage für dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg – sofern sie lebendig bleibt und kontinuierlich auf Veränderungen reagiert.

Deshalb ist der unternehmens- und branchenübergreifende Austausch über kulturbildende Maßnahmen von grosser Bedeutung. Er fördert Einblicke in die ganze Bandbreite von erfolgreichen Aktivitäten und gibt Gelegenheit, von »Best Practice«-Beispielen zu lernen. Standards werden erkennbar, Tendenzen spürbar.

Die gemeinsame Auseinandersetzung und Meinungsbildung über die zukünftige Gestaltung von Unternehmenskultur inspiriert zu Visionen über eine wünschenswerte Arbeitswelt von morgen und den Stellenwert des eigenen Unternehmens darin.

Dafür ist eine Analyse von aktuellen Themen und Tendenzen in Gesellschaft und Wirtschaft sowie die Diskussion darüber unverzichtbar, z.B. im Hinblick auf:

- partnerschaftliches Führen, im Sinne einer an gemeinsamen Werten orientierten Förderung von Arbeitsmotivation und Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern,
- psychische Belastungen; die deutliche Erhöhung von langfristig schädlichem Stress aufgrund von Informationsflut, Arbeitsverdichtung und aufgrund einer Arbeitsverlagerung von »manual to mental«,
- »Safety and Health«; die Herausforderung, Mitarbeiter gesundheitlich wohlbehalten durch ein ganzes – zukünftig noch länger dauerndes – Arbeitsleben zu begleiten,
- Work-Life-Balance; das steigende Bedürfnis nach individuellen Spielräumen im Hinblick auf Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen.

Die Mitgliedsunternehmen von Enterprise for Health setzen vielfältige Maßnahmen für eine partnerschaftliche und gesundheitsförderliche Unternehmenskultur ein und entwickeln diese ständig weiter. Ausschnitte davon zeigen die folgenden Beispiele.

## Den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit zuhören

Seit den 80er Jahren führt Akzo Nobel bei seinen Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit Befragungen über seine Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltpolitik durch. Detaillierte Befragungen über das Führungsverhalten kamen hinzu. An der letzten Erhebung nahmen rund 32 000 Mitarbeiter teil, und die Rücklaufquote betrug erstaunliche 80 Prozent. Im Hinblick auf die wichtigsten Führungsqualitäten erzielte das gelungene persönliche Gespräch zwischen direkter Führungskraft und Mitarbeiter den höchsten Punktestand. Die Befragten gaben an, dass die Fähigkeit der Führungskraft, Feedback und konstruktive Kritik zu formulieren, entscheidend für die eigene Karriereplanung sei. Aufgrund der Befragungsergebnisse erhielt die Führung im zentralen Trainingsprogramm von Akzo Nobel höchste Priorität – denn die Meinung der Mitarbeiter über gute Führung zählt.

Der Erfolg des Unternehmens hängt von der Qualität seiner Mitarbeiter und von ihrem ständigen Wissens- und Erfahrungszuwachs ab. Deshalb arbeitet Akzo Nobel kontinuierlich an einer hohen Leistungskultur und fördert ein starkes Personalmanagement sowie starke Personalprogramme in seiner gesamten Unternehmensgruppe. Aus diesem Grund wurde auch der »Akzo Nobel Leistungs- und Entwicklungsdialog« eingeführt, ein neues, weltweit eingesetztes Mitarbeiterbeurteilungssystem, das auf die kontinuierliche Verbesserung von Leistung und Wachstum abzielt. Dieses System hilft dem Unternehmen bei der Verwirklichung seines Vorhabens, eine echte »Talentfabrik« zu werden.

Ein Unternehmen funktioniert nicht über Verfahrensanweisungen – eine wertebasierte Unternehmenskultur zu leben ist der bessere Weg. Akzo Nobel ist davon überzeugt, dass soziale Verantwortung eine starke und die Mitarbeiter befähigende Kraft ist, die es ermöglicht, sinnvolle

und ausgewogene Entscheidungen im Sinne aller Interessengruppen zu treffen. In den letzten Jahren lag deshalb bei Akzo Nobel ein Schwerpunkt darauf, Unternehmenswerte zu überdenken und zu diskutieren. Dies führte zu neuen Unternehmensleitsätzen, Schulungen über Geschäftsprinzipien, Responsible Care® und Coatings Care®. In alle Maßnahmen flossen die Leitwerte Unternehmensgeist, persönliche Integrität und Übernahme von sozialer Verantwortung ein, sie sind wegweisend für Akzo Nobels Zukunft.

Akzo Nobel wird neben der Umsetzung wirtschaftlicher Ziele immer Balance halten zwischen dem Schutz der Umwelt, der Entwicklung der Mitarbeiter und der sozialen Unterstützung von denjenigen Kommunen, in denen die Unternehmensgruppe tätig ist. Letztlich zählt – über Worte hinaus – nur das tatsächliche Engagement, und dies hat im Unternehmen Tradition.





Akzo Nobel stellt Produkte her, die für die heutige Gesellschaft lebenswichtig sind – Produkte, die Millionen von Menschen tagtäglich verwenden. Akzo Nobel Pharma entwickelt, produziert und vermarktet Arzneimittel und veterinärmedizinische Erzeugnisse. Akzo Nobel ist darüber hinaus ein führender Hersteller von Chemikalien und der weltweit führende Anbieter von Farben und Lacken für den Industrie-, Transport- und Schiffsmarkt sowie für Heimwerker und Profis im Dekorationsbereich. Mit Hauptsitz in den Niederlanden operiert Akzo Nobel in über 80 Ländern weltweit und beschäftigt rund 61 500 Mitarbeiter.



## Arbeitszufriedenheit

Akzo Nobel will die Nummer 1 für Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter sein und die gesellschaftliche Anerkennung der Unternehmensgruppe festigen. Das Engagement des Unternehmens gilt seinen Mitarbeitern und der Gestaltung eines attraktiven Arbeitsumfeldes, denn die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ist für Akzo Nobel der Schlüssel zum Erfolg. Alle Führungskräfte sind dazu aufgerufen, ihre Mitarbeiter mit voller Kraft zu unterstützen, um optimale Arbeitsergebnisse zu erreichen.

Dr. G.J. (Hans) Wijers  
Vorstandsvorsitzender  
Akzo Nobel nv

## Verantwortung für das soziale Umfeld

Alcoa erfüllt nicht nur eine Schlüsselposition innerhalb der ungarischen Industrie, das Unternehmen ist ebenso erfolgreich in der Gestaltung von gesunden Arbeitsplätzen und in der Kooperation mit den Menschen im sozialen Umfeld. Unser Ziel ist der Erhalt der physischen, psychischen und sozialen Gesundheit sowie des Wohlbefindens unserer Mitarbeiter. Diese Bemühungen werden sowohl von unseren Mitarbeitern als auch von unseren Kunden begrüßt. Alcoa-Köfém bietet mit den 1995 eigens eingerichteten medizinischen Diensten Gesundheitsförderungs- und Wellness-Programme an. Seit 1999 werden die meisten dieser Maßnahmen durch die jährlichen Organisationsprogramme in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit und Umwelt abgedeckt, finden sich aber auch in den alltäglichen Routinetätigkeiten des Unternehmens wieder.

Die vier Hauptsäulen unserer Gesundheitsförderungsprogramme sind:

- Gesundheitsaufklärung für Einzelne und Gruppen: Wir sammeln Informationen zur Gesundheitsförderung der Beschäftigten und veröffentlichen sie in der monatlich erscheinenden Unternehmenszeitschrift. Persönliche Beratung steht im Rahmen der medizinischen Untersuchungen zur Verfügung.
- Regelmäßige Programme: Wir organisieren jährlich Tabakentwöhnungs- und Ernährungsprogramme sowie Sport für »White Collar Workers«. Wir bieten kostenlose zahnärztliche Untersuchungen an und stellen Mitarbeitern, die an Computerbildschirmen arbeiten, unentgeltlich Korrekturbrillen zur Verfügung.
- Gesundheitsförderung durch medizinische Screenings: Das Unternehmen bietet kostenlose Labordienste an, zu denen Cholesterin- und Tumormarker-Screenings, kardiologische Untersuchungen sowie Allergie-, Osteoporose- und dermatologische Untersuchungen gehören. Wir sind das erste Unternehmen in Ungarn, das Mammographie-Untersuchungen für unsere Mitarbeiterinnen initiierte und finanzierte, bevor diese Untersuchung von der Nationalen Versicherungsgesellschaft übernommen wurde.

- Kommunale Gesundheitsprogramme und Vernetzung: Die Abteilung »Umwelt, Gesundheit und Sicherheit« unseres Unternehmens spielt eine aktive Rolle in verschiedenen nationalen und internationalen Organisationen. Leitende Funktionen in der »Nationalen Vereinigung für Gesundheitsgerechtere Arbeitsplätze«, Führung im Gesundheitsausschuss der Amerikanischen Handelskammer in Ungarn sowie die Mitgliedschaft im Netzwerk Enterprise for Health sind einige Beispiele für unser Engagement.

Alcoa bietet darüber hinaus eine umfassende Krisenintervention für Mitarbeiter und deren Familien. Sie können sich einer anerkannten psychologischen Einrichtung anvertrauen, die eine 24-stündige, kostenlose Krisenintervention für Beschäftigte und ihre Familienmitglieder sowie Schulungs- und Beratungsdienste anbietet. Auf diese Weise erfahren Probleme wie Drogen- und Alkoholmissbrauch, Umgang mit Stresssituationen, Familienkonflikte und die Rückkehr zur Arbeit nach schwerer Krankheit professionelle Behandlung und Lösung.





Alcoa ist der weltweit führende Hersteller von Hüttenaluminium, Fertigaluminium und Aluminiumoxyd. Weitere Geschäftsfelder sind Vinyl-Außenwandverkleidungen, Verschlüsse, Befestigungssysteme, Präzisionsformteile und elektrische Verteilersysteme für Autos. Das Unternehmen beschäftigt 131 000 Mitarbeiter in 41 Ländern. 2004 betrug der weltweite Erlös des Unternehmens 2,35 Milliarden Dollar. 480 Millionen Tonnen von den seit 1886 produzierten 690 Millionen Tonnen Aluminium – und damit fast 70 Prozent – sind immer noch im Gebrauch. Alcoa beschäftigt in Ungarn über 5 000 Mitarbeiter und ist damit der zwölftgrößte Arbeitgeber des Landes.



## Respekt

Unser Ziel ist es, weltweit sicher und verantwortlich zu operieren. Wir respektieren die Gesundheit unserer Mitarbeiter und unserer Kunden, die Umwelt und die Kommunen, in denen wir tätig sind. Die Grundwerte Gesundheit, Sicherheit und Umwelt werden wir auch in Zukunft nicht aus Gewinn- oder Produktionsgründen gefährden. Wir sind stolz auf unsere Ergebnisse und Auszeichnungen, die wir von unabhängigen Einrichtungen und Organisationen für unsere Maßnahmen in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit und Umwelt erhalten haben.

Dr. Béla Forgó  
*General Manager,  
Country Manager Hungary  
Alcoa-Köfém Kft.*

# Kommunikation, Beratung, Engagement

Im Jahre 2002, unmittelbar nach der Bildung der Gruppe, unterzeichnete Arcelor eine Vereinbarung mit nationalen und europäischen Gewerkschaften, die zur Schaffung eines Europäischen Betriebsrats (EWC) führte. Von Beginn an ebnete diese Vereinbarung den Weg für einen sozialen Dialog auf höchstem Niveau und für die effektive Verbreitung von Informationen.

Der aus 57 Mitgliedern zusammengesetzte Europäische Betriebsrat besteht aus zehn Arbeitgebervertretern und 47 Arbeitnehmervertretern. Er dient als Sprachrohr und stärkt den sozialen Zusammenhalt der Gruppe angesichts vieler neuer Herausforderungen. Die Hauptaufgabe des EWC besteht in der Information und Beratung, wobei wirtschaftliche und soziale Fragen strategischer und grenzüberschreitender Art diskutiert werden. Unter den vielen angesprochenen Themen gilt dem Arbeitsschutz die höchste Priorität.

Der EWC setzte einen Lenkungsausschuss für Gesundheit und Sicherheit ein, welcher seine Arbeit im Jahr 2004 aufnahm und bereits eine Reihe sehr wichtiger Ergebnisse hervorbrachte. Eines dieser Ergebnisse war der Gesundheits- und Sicherheitskongress der Arcelor Gruppe 2004 in Bilbao. Zwei Tage einer offenen und konstruktiven Debatte führten zu der Priorisierung von vier allgemeinen Bereichen, und zwar:

- Prävention von berufsbedingten Erkrankungen,
- Präventionsprogramme zur Bekämpfung von Gefahren am Arbeitsplatz und für Sicherheitstrainings,
- die Beziehung vom Unternehmen zu seinen Dienstleistern,
- Umsetzung der europäischen Regeln der Gefährdungsermittlung.

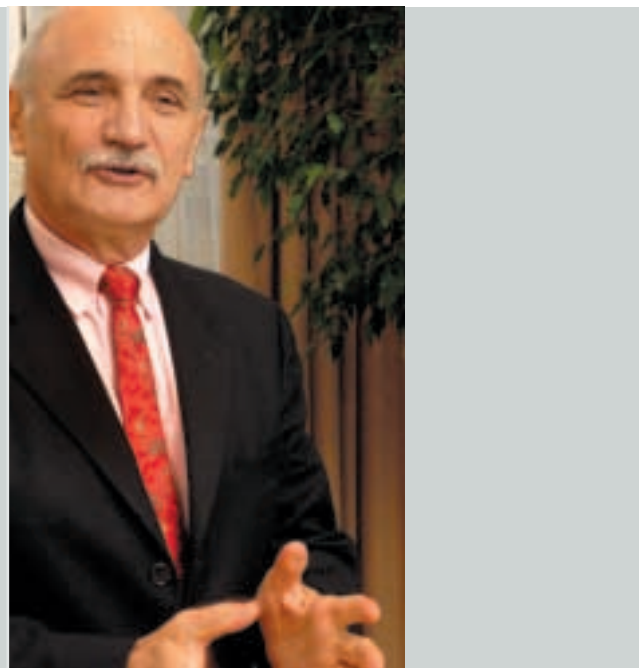
Der Kongress schlug folgende Empfehlungen vor:

- Schaffung eines permanenten Gremiums im EWC zur Beobachtung der Gesundheits- und Sicherheitsentwicklungen sowie zur Unterbreitung von Vorschlägen in diesem Bereich,

- Entwicklung einer neuen Charta zu Gesundheit und Sicherheit, die auf einem globalen Ansatz zu dieser Frage basiert,
- Verbesserung unserer Vertragsbeziehungen mit Dienstleistern im Bereich von Gesundheit und Sicherheit sowie Erarbeitung einer Reihe von Sicherheitsspezifikationen für Dienstleister,
- Entwicklung und Management des Gesundheits- und Sicherheitstrainings unter Zuhilfenahme von den drei Arbeitsschwerpunkten Arbeitsmedizin, psychosoziale Erkrankungen und berufsbedingten Erkrankungen, Untersuchungen zu Radioaktivität und zu schwerwiegenden Gefahren am Arbeitsplatz.

Die Sozialpartner sind sich einig bei der Unterstützung dieser Ziele. Sie alle sind stark engagiert bei der aktiven Umsetzung der gemeinsamen Unternehmenspolitik, die nun in der gesamten Arcelor-Gruppe zur Anwendung kommt.





Arcelor ist 2002 aus der Fusion dreier großer Stahlhersteller – Acelaria, Arbed und Usinor – mit dem Ziel entstanden, weltweit die Führung in der Stahlindustrie zu übernehmen. Arcelor ist in vier Schlüsselsektoren tätig: Kohlenstoff-Flachstahl, Kohlenstoff-Langstahl, rostfreier Stahl sowie Arcelor Stahldienstleistungen. Mit annähernd 95 000 Beschäftigten in mehr als 60 Ländern ist Arcelor weltweit ein Hauptakteur in der Stahlindustrie. Im Jahr 2004 betrug der Ausstoß 51 Millionen Tonnen Stahl, die Einnahmen überstiegen 30 Milliarden Euro. Die Gruppe spielt auf allen wichtigen Märkten eine große Rolle: in der Automobilindustrie, im Bauwesen, bei den Haushaltgeräten, in der Verpackung u. a. m.



## P f l i c h t z u r F ü r s o r g e

Die Werte Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz haben bei Arcelor absolute Priorität und werden als solche in der gesamten Gruppe kommuniziert und umgesetzt. Dies ist eine entscheidende Prämisse unserer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmenspolitik, welche auch unseren Wirtschafts- und Sozialpartnern weltweit zugute kommt. Arcelor wird mit der strengen Einhaltung seiner ethischen Werte weiterhin Standards für die Stahlindustrie setzen.

Guy Dollé  
*Vorstandsvorsitzender*  
*Arcelor S.A.*

## Partnerschaftlich orientierte Führung: Das Fundament für unseren wirtschaftlichen Erfolg

Da es sich bei der Bertelsmann AG um ein dezentral organisiertes Unternehmen handelt, werden die meisten Geschäftsentscheidungen lokal von autonomen Profit-Centern getroffen. Von ihnen wird jedoch erwartet, dass sie sich an die Bertelsmann-Grundwerte halten. Den Kern der Unternehmenskultur bei der Bertelsmann AG bildet das Konzept der »Partnerschaft«. Merkmale dieses Konzepts sind gegenseitiges Vertrauen und Achtung, Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsfindungen und am wirtschaftlichen Ergebnis sowie die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Motivierte Menschen, die in ihrer Arbeit Erfüllung finden und sich mit ihrem Unternehmen und seinen Werten identifizieren, betrachtet die Bertelsmann AG als die treibende Kraft hinter ihrem Wachstum und Erfolg. Partizipatorische Führung sieht sie dabei als entscheidenden Faktor für die Schaffung eines identifikationsförderlichen Arbeitsumfelds an. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und Daten aus dem sog. »Lern- und Berichtssystem zur Unternehmenskultur« dienen als ständige Impulse, um gemeinsame Werte in die tägliche Praxis umzusetzen.

Partnerschaftliche Unternehmenskultur erfordert greifbare Grundsätze und Praktiken. Mit der dezentralen Struktur von Bertelsmann liegt die Verantwortung für die Umsetzung der Grundsätze und die Auswahl eigener Schwerpunkte bei den Unternehmensbereichen und Profit-Centern. Sie berücksichtigen die jeweils spezifischen Verhältnisse ihrer Geschäfte, Länder und Kulturen. Unterstützend führte Bertelsmann das »Lern- und Berichtssystem zur Unternehmenskultur« mit zwei Zielen ein: Erstens vermittelt es ein gegenseitiges Lernen der Profit-Center zu den an unterschiedlichsten Stellen im Konzern entwickelten Instrumenten partnerschaftlicher Unternehmenskultur. Zweitens sichert es ein ständiges Monitoring darüber, in welchem Ausmaß eine partnerschaftliche Unternehmenskultur durch die von den Unternehmensbereichen und Profit-Centern eingeführten Instrumente und Praktiken erreicht und weiterentwickelt wurde.

Auf der Grundlage eines umfangreichen Fragebogens beschreiben die Leitungen der Profit-Center ihre Beiträge zur Unternehmenskultur. Anschließend erhalten sie einen Bericht, in dem ihre Antworten mit den

Antworten aller anderen Profit-Center verglichen werden. Dies ermöglicht eine Bestimmung von Standort und Handlungsbedarf. Besonders effektive Methoden werden auf einer Website sowie in einem Handbuch ausführlich vorgestellt und dienen als »Toolbox zur Unternehmenskultur« für die Entscheidungsträger in der gesamten Bertelsmann-Gruppe.

Die Korrelation von Mitarbeiterbefragungsdaten und wirtschaftlicher Situation der Bertelsmann-Unternehmen zeigt: Die höchsten Renditen erreichen Profit-Center, in denen die Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen und ihrer Arbeit am ausgeprägtesten ist. Partizipatorische Führung mit Freiraum bei der Arbeit ist dabei der entscheidende Faktor für die Identifikation. Eine solche Unternehmenskultur wirkt gleichzeitig Stress reduzierend, was wiederum entscheidend zur Gesundheit der Mitarbeiter beiträgt.





Bertelsmann steht mit 400 Unternehmen und 76 000 Mitarbeitern in 60 Ländern für Medieninhalte und -dienstleistungen weltweit. Zum Unternehmen gehören Europas Nummer 1 im Fernseh- und Radiogeschäft, die RTL Group, die weltweit größte Buchverlagsgruppe Random House, der größte europäische Zeitschriftenverlag Gruner + Jahr sowie der Musikbereich BMG. Der Medienstleister Arvato bietet neben Logistics Services und Direct Services hochmoderne Druckereien, Speichermedienproduktion und IT-Dienstleistungen. Die Direct Group bündelt die Endkundengeschäfte: Buch- und Musikclubs mit mehr als 30 Millionen Mitgliedern.

**BERTELSMANN**  
*media worldwide*

## U n t e r n e h m e n s k u l t u r

Mithilfe der Unternehmenskultur werden die Lernmöglichkeiten unserer Zeit am besten genutzt, weil diese – aufbauend auf der Identifizierung der Mitarbeiter – das Prinzip der Verantwortungsdelegation weitgehend zur Anwendung bringen kann. Nicht nur der Vorstand nimmt so den Freiraum für Entscheidungen in Anspruch, sondern auch die Mitarbeiter und die Führungskräfte auf der mittleren Ebene. In allen Bereichen des Unternehmens oder des Staates muss nach besseren Lösungen gesucht werden, und das kann keine Führungstechnik besser bewältigen als die Unternehmenskultur!

Reinhard Mohn

*Gesellschafter der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft  
und Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats  
der Bertelsmann AG*

## Bildung, Ausbildung und Information – ein Beitrag für eine stressfreiere Welt

Nach einer Untersuchung über die häufigsten psychomentalen Belastungsursachen mithilfe von Fragebögen, ärztlichen Befragungen, Leistungsbeurteilungen und Fehlzeitenreports hat Caixa Geral de Depósitos verschiedene Projekte zur Förderung eines gesundheitsgerechten Arbeitsumfeldes ins Leben gerufen. »Blended-learning«-Schulungsprogramme dienen seitdem optimiertem Arbeitsverhalten, selbstbewusster Verhandlungsführung und strukturiertem Management. Die Mitarbeiter werden dadurch unterstützt und motiviert, und es wird die Basis für eine weitergehende Qualifizierung gelegt.

Die Leistungsbeurteilung wurde als ein offener Kommunikationsprozess eingeführt, der zu einer Kultur der persönlichen Verantwortung für individuelles Fortkommen und für Unternehmensziele beiträgt. Der Vorstand pflegt offene monatliche Zusammenkünfte mit den Zentralabteilungen, um deren Verständnis für das sozioökonomische Umfeld zu unterstützen sowie die interne Kommunikation und Gruppenintegration zu stärken. Alle Informationen sind inzwischen über Firmen-Intranet zugänglich.

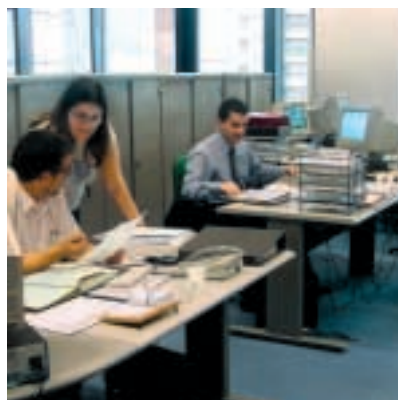
Caixa Geral de Depósitos baute darüber hinaus in den portugiesisch sprechenden Ländern ein Netzwerk von 490 Medienbibliotheken auf, das auf wirtschaftliche, finanzielle und Managementinformationen spezialisiert ist und freien Internet-Zugang ermöglicht.

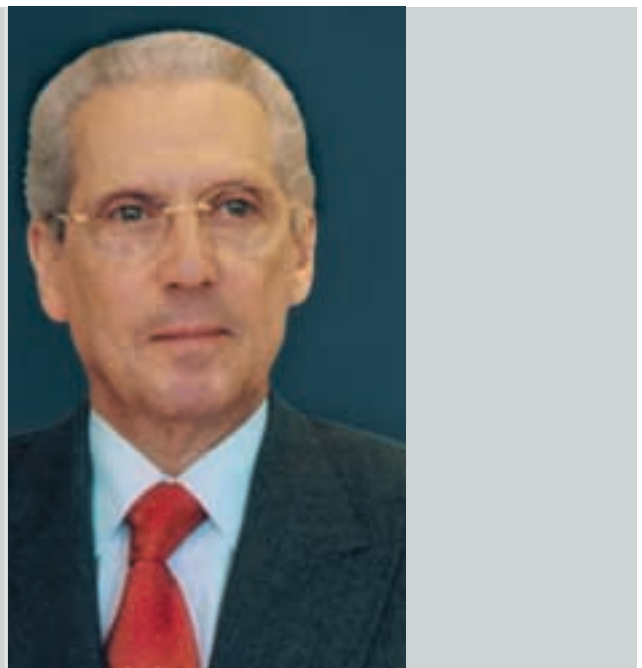
Das Projekt-NAVEG@R erleichtert den Erwerb von Computersoft- und -hardware, mit denen die Angestellten und ihre Familien Zugang zu modernen Kommunikations- und Informationstechnologien erhalten. Auch wird den Beschäftigten über den Kulturdienst Culturgest die Möglichkeit gegeben, an kulturellen, künstlerischen und wissenschaftlichen Veranstaltungen teilzunehmen.

Der Gesundheit und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter dienen außerdem die Sozialdienste. Eine eigene Abteilung vermittelt medizinische Dienstleistungen und verwaltet darüber hinaus die größte Blutspendekartei in Portugal. Sie unterstützt die sportlichen, kulturellen sowie Freizeit-Aktivitäten von rund 45 000 Mitgliedern und unterhält ein Stipendienprogramm für die Mitarbeiter und deren Familien.

Der Arbeitsmedizinische Dienst betreibt Präventionsprogramme für berufsbedingte Erkrankungen sowie gynäkologische Voruntersuchungen, Beratungen innerhalb eines Tabakentwöhnungs-Programms, Ernährungsberatung und Prävention von kardiovaskulären Erkrankungen.

Stress-Management beinhaltet ärztliche Beratung und Informationen über eine gesunde Lebensweise. Das Projekt bietet Trainings für soziale Kompetenz im Sinne von Durchsetzungsfähigkeit, Entscheidungsfindung und Konfliktmanagement. Es hält Werkzeuge für die Stress-Prävention bereit, für die Identifizierung und Vermeidung von beruflichem Stress und für die Durchführung von notwendigen Veränderungen. Im Programm sind Gruppenaktivitäten zur Analyse von Verhaltensmustern und Persönlichkeitsstrukturen enthalten. Der »Social Action Service« bietet Diagnose, Beratung und Unterstützung für Mitarbeiter mit beruflichen, gesundheitlichen, familiären, finanziellen und anderen persönlichen Problemen.





Seit Jahren steht Caixa Geral de Depósitos als moderne Finanzgruppe in der vordersten Reihe der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung in Portugal. Auf dem portugiesischen Bankensektor unterstützt das Unternehmen seit seiner Gründung im Jahr 1876 Institutionen und Privathaushalte. Ende 2004 beschäftigte die Muttergesellschaft rund 18 400 Mitarbeiter und hatte mehr als 1 000 Filialen in Portugal und anderen Ländern. Obwohl es sich bei der Caixa Geral de Depósitos um eine staatseigene Finanzinstitution handelt, ist sie eine voll wettbewerbsfähige Organisation auf der gleichen Gesetzesbasis wie der private Finanzsektor.



## Motivation

Der große Einfluss von Arbeitsbedingungen auf die Beschäftigten und auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist weithin bekannt. Heutzutage gehört zur Lebensqualität ein Arbeitsumfeld, das Wohlbefinden schafft und Mitarbeiter motiviert. Dies setzt ein Problembewusstsein für Arbeitstempo und psychosoziale Faktoren voraus. Lösungen finden sich in neuen Arbeitsweisen wieder, die durch Information, Training und Kooperation unterstützt werden. Caixa Geral de Depósitos fördert Projekte, die die Vereinbarkeit von Arbeit, Familie, Gesundheit und Freizeit ermöglichen und verbessern. Nur so können alle Mitarbeiter gemeinsam die täglichen Herausforderungen bewältigen und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens maximieren.

Dr. António Maldonado Gonelha  
*Stellvertretender Vorstandsvorsitzender  
und Vorstand Personal  
Caixa Geral de Depósitos S.A.*

## Beruf und Familie vereinbaren – ein Wettbewerbsvorteil am Arbeitsmarkt

Die seit einigen Jahren anhaltende niedrige Geburtenrate bedeutet zunehmende Engpässe am Arbeitsmarkt und in den Unternehmen in Bezug auf Fach- und Führungskräfte. Die demografische Entwicklung lässt keine Anzeichen dafür erkennen, dass sich daran langfristig etwas ändert. Die Möglichkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren, hat bei den Bewerbern einen hohen Stellenwert. Das Potenzial an weiblichen Fach- und Führungskräften verstärkt zu nutzen ist obendrein ein gesellschaftliches Erfordernis. Dem kann aber nur entsprochen werden, wenn die Rahmenbedingungen eines Unternehmens so gestaltet werden, dass Kinder und Karriere in Einklang gebracht werden können.

Dies ist eines der Ziele, die wir in unserer Initiative des Personalwesens »Mensch im Fokus« verfolgen. Es besteht in der Konzentration auf das Wesentliche – den Menschen im Unternehmen. Mithilfe unserer Initiative möchten wir kontinuierlich und nachhaltig eine partnerschaftliche Unternehmenskultur gewährleisten, um unsere Attraktivität als Arbeitgeber sowohl nach innen als auch nach außen zu vergrößern und die Motivation unserer Mitarbeiter weiter zu stärken.

Die verschiedenen Personalthemen werden jeweils drei Handlungsfeldern zugeordnet: »Handeln«, »Können« und »Leben«.

**Handeln** umfasst die Rahmenbedingungen und Leistungen, die wir bieten, damit sich unsere Mitarbeiter auf das Wesentliche konzentrieren können – ihre Arbeit.

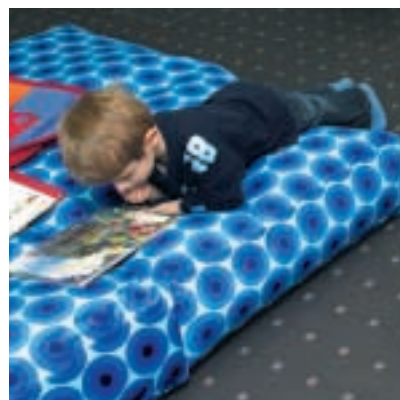
**Können** spiegelt unser Vertrauen in die Fähigkeiten und die Motivation unserer Mitarbeiter wider. Damit dies so bleibt, unternehmen wir bei E.ON Ruhrgas sehr viel, um unsere Mitarbeiter zu fördern und ihre Fähigkeiten weiter zu entwickeln.

**Leben** hat in der letzten Zeit zunehmend an Bedeutung gewonnen. Es repräsentiert unter anderem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und soll dazu beitragen, dass unsere Mitarbeiter ihre privaten wie beruflichen Ziele erreichen können.

Familie und Beruf lassen sich nur vereinbaren, wenn die Arbeitszeit »familienfreundlich« und die Betreuung des Nachwuchses garantiert ist. Durch die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle – Stichwort: Vertrauensarbeitszeit – und einer Vielzahl von Teilzeitmodellen können Mitarbeiter eine

tragfähige Balance schaffen. Durch eine Kooperation mit dem Sozialdienst katholischer Frauen (SkF) in Essen vermitteln wir unseren Beschäftigten auf Wunsch Tagesmütter oder eine Notfallbetreuung sowie Tagesplätze in der Ferienzeit. Mit der evangelischen Kindertagesstätte »Friede« besteht ein Kooperationsvertrag über Belegplätze für die Kindergartenkinder (drei Jahre bis zur Einschulung), unabhängig von Konfession und Wohnort. In diesem Jahr wurde dieser Vertrag um das Angebot der Kleinstkinderbetreuung erweitert. In Zusammenarbeit mit einer KITA entsteht nahe der Hauptverwaltung eine altersgemischte Kleinkindergruppe für Kinder im Alter von vier Monaten bis zum Schuleintritt. Bei Betreuungsengpässen steht den Mitarbeitern seit Anfang des Jahres ein Eltern-Kind-Zimmer zur Verfügung.

Für ihr Engagement wurde die E.ON Ruhrgas beim Bundeswettbewerb »Erfolgsfaktor Familie 2005« des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zu den Top 10-Unternehmen in der Kategorie Großunternehmen ausgezeichnet.





In ihrer über 75-jährigen Firmengeschichte hat sich die E.ON Ruhrgas AG vom regionalen Verteilerunternehmen zu einer international tätigen Gasgesellschaft entwickelt. Das E.ON Ruhrgas Versorgungssystem besteht aus Erdgasleitungen mit einer Länge von über 11 000 Kilometern, 12 Erdgasuntertagespeichern und 26 Verdichterstationen. Von den 13 500 Mitarbeitern weltweit sind etwa 3 600 in Deutschland tätig. Gemeinsam mit ihren Beteiligungsgesellschaften bietet die E.ON Ruhrgas AG eine umfassende Palette von Dienstleistungen und Produkten für die Förderung, den Transport, die Speicherung, die Vermarktung und den Verkauf von Erdgas an. Seit März 2003 gehört sie vollständig zu E.ON und ist im Konzern für das pan-europäische Gasgeschäft zuständig.



## F a m i l i e

Die Familie ist ein soziales Zentrum unserer Gesellschaft und für den Einzelnen wichtiger Lebensmittelpunkt. Gerade junge Menschen wollen sich nicht entweder für ihre berufliche Karriere oder für ein Leben mit Kindern entscheiden müssen. Die E.ON Ruhrgas widmet deshalb dem Thema »Familie und Beruf« schon seit Jahren besondere Aufmerksamkeit, um diese beiden Lebensbereiche miteinander zu verbinden. Die Schritte zu Work-Life-Balance verstehen wir nicht als Luxus, sondern als eine unabdingbare Voraussetzung, um in Zeiten globalen Wettbewerbs um die besten Talente erfolgreich zu bestehen und die Motivation unserer Mitarbeiter weiter zu erhöhen.

Christoph Dänzer-Vanotti  
*Mitglied des Vorstands*  
E.ON Ruhrgas AG

# Diversity- und Disability-Management bei Ford

Der Denkansatz »Vielfalt« (Diversity) von Ford erlaubt es, die Unterschiede der Mitarbeiter als Chance für das Unternehmen zu begreifen. Dies gilt auch für seinen Umgang mit leistungsgewandelten Mitarbeitern. Die meisten Menschen assoziieren mit »Behinderung« (Disability) eine sichtbare Einschränkung, wie zum Beispiel einen Rollstuhl. Der Diversity-Ansatz von Ford betrachtet Behinderung aus einer viel breiteren Perspektive: Es geht um die Prävention von Behinderungen und die Integration von Mitarbeitern mit sichtbaren und nicht sichtbaren Behinderungen. Alle im Unternehmen tragen dafür Verantwortung, mit Unterstützung der firmeneigenen Disability-Beauftragten. Mehr als 95 Prozent aller Behinderungen entstehen erst im Laufe des Lebens. Mit zunehmendem Alter nimmt die Wahrscheinlichkeit zu, eine Behinderung zu erleiden. Da Unternehmen immer mehr mit einer alternden Belegschaft zu tun haben, muss »Alter« als eine Diversity-Dimension in besonderer Weise berücksichtigt werden.

Das Disability-Management von Ford hat die Aufgabe, für jeden betroffenen Mitarbeiter den richtigen Arbeitsplatz zu finden. Dafür werden zunächst die Mitarbeiterkompetenzen identifiziert. Dem werden die Arbeitsanforderungen gegenübergestellt. Anschließend können die Anforderungen angepasst und die notwendigen Fähigkeiten trainiert werden.

Disability-Management wird zunehmend wichtiger, um in einer alternden Gesellschaft eine maximale Leistung der Mitarbeiter in allen Lebensphasen sicherzustellen. Durch die Einführung des Disability-Managements konnte das Unternehmen 500 Mitarbeiter wieder in die Produktion integrieren.

Das Disability-Management von Ford ist weniger an dem interessiert, was die Menschen nicht mehr können, sondern daran, welche Fähigkeiten sie noch besitzen. Dieser positive Ansatz hat das Disability-Management zu einem großen Erfolg für beide Seiten gemacht – für die Mitarbeiter und für das Unternehmen. Dieses Modell spricht auch die Frage der Arbeitsplatzsicherung bis zur Verrentung an, ein Thema, das wegen eines alternden Arbeitsmarktes zunehmend Herausforderungen an die Unternehmen stellt.

2004 wurde das Disability-Management-Team mit dem Sonderpreis »Gesünder arbeiten bis zur Rente« ausgezeichnet, der von Industrieorganisationen, Sozialpartnern, Krankenversicherungsgesellschaften und dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen verliehen wird.





Ford Motor Company beschäftigt rund 300 000 Mitarbeiter weltweit in 100 Herstellungsbetrieben und vermarktet Automobile auf 200 Märkten auf sechs Kontinenten. Zu den Kern- und angegliederten Automarken des Unternehmens gehören Aston Martin, Ford, Jaguar, Land Rover, Lincoln, Mazda, Mercury und Volvo. Der Umsatz der Ford Motor Company 2004 belief sich auf über 170 Milliarden Dollar. Das sind 7,2 Milliarden Dollar mehr als im Vorjahr. Diese Schlüsselzahlen unterstreichen die Stellung von Ford als globales Unternehmen und damit die Bedeutung einer aktiven Diversity-Strategie. Sie steht im Einklang mit der Unternehmensstrategie, unterstützt die Markenstrategie und bezieht gesellschaftliche Veränderungen mit ein, die zu einer zunehmenden Herausforderung für Unternehmenskultur und kollektive Leistung werden.



## Vielfalt

Vielfalt ist eine Stärke unseres Unternehmens. Ein darauf ausgerichtetes Management ist seit Jahren Eckpfeiler der weltweiten Unternehmenskultur von Ford. Sie beinhaltet vor allem Achtung und Wertschätzung für jeden Mitarbeiter, unabhängig von seiner Nationalität, Religionszugehörigkeit, sexuellen Identität oder Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe. Unsere Unternehmenspolitik »Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz« unterstreicht den Geist von Partnerschaft beim Erreichen von wirtschaftlichen Unternehmenszielen. Ford hat erkannt, dass die Förderung von Fairness und Rücksicht am Arbeitsplatz auf das Unternehmen positiv zurückwirkt. Unsere Reputation als guter Arbeitgeber ist unser Kapital für die Zukunft.

Rainer Ludwig  
*Arbeitsdirektor*  
*Ford-Werke GmbH/Ford Deutschland*

# Wir müssen handeln, um Belastungen zu minimieren

GlaxoSmithKline (GSK) sieht sich als Teil einer komplexen und globalen Arbeitswelt, welche immer schnellere Arbeitsabläufe erfordert und die in ständiger Veränderung begriffen ist. Wettbewerbsfähigkeit, externe Rechts- und Regulierungsfragen, technologischer Fortschritt und gesellschaftliche Veränderungen stellen hohe Anforderungen an das Unternehmen und seine Mitarbeiter. GSK sieht sich zum Handeln gezwungen, um vermeidbare Überbelastungen zu verringern. Darüber hinaus will das Unternehmen die Mitarbeiter darin unterstützen, mit den notwendigen, unvermeidbaren Belastungen umzugehen. Dazu hat das Unternehmen ein Programm zu psychomentaler Gesundheit und Belastbarkeit ins Leben gerufen. Das Programm stellt Führungskräften Mittel und Techniken zur Verfügung, um ihre Teams an diesbezüglichen Problemlösungen zu beteiligen. Es werden effektive Arbeitsmethoden und ein Arbeitsumfeld angestrebt, das die Menschen inspiriert und anspricht. Dies entspricht einem wichtigen GSK-Grundsatz: GlaxoSmithKline möchte die Lebensqualität von Menschen verbessern; sie sollen darin gefördert werden, mehr zu erreichen, sich wohler zu fühlen und länger aktiv zu sein.

Um im Wettbewerb zu bestehen, ist es diesbezüglich für GSK wichtig, dass jede Führungskraft

- versteht, wie Organisationsfaktoren individuelles Wohlbefinden und Unternehmensergebnisse erhöhen oder behindern,
- gemeinsam mit dem Team jene Faktoren feststellt, die Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit negativ beeinflussen,
- Maßnahmen zur Schaffung eines Arbeitsumfeldes entwickelt und umsetzt, das das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die Unternehmensergebnisse erhöht,
- sich ein Führungsverhalten zu Eigen macht, das die Reibungslosigkeit der Abläufe erhöht.

GSK unterstützt die Führungskräfte hierbei. Mit seinem »Resilience-Programme« stellt das Unternehmen Instrumente bereit für die

- Beurteilung von Stressfaktoren und die Einführung von geeigneten Interventionsmaßnahmen zu deren Bewältigung,
- Förderung von Managementsystemen, Arbeitsverfahren und Verhaltensweisen, die für ein gesundheitsgerechtes und produktives Arbeitsumfeld wesentlich sind,

- Erhöhung des Bewusstseins für frühe Warnsignale und Symptome der Beeinträchtigung des physischen und psychischen Wohlbefindens,
- Unterstützung von Menschen mit Problemen des physischen und psychischen Wohlbefindens,
- Unterstützung der Rehabilitation von Menschen, die sich von einem schlechten physischen und psychischen Gesundheitszustand erholen.

Die Vorteile für das Unternehmen und den einzelnen Mitarbeiter sind eindeutig: Durch ein effektiveres Arbeitsumfeld können die Beschäftigten ihre beste Arbeit verrichten. Die Mitarbeiter bei GSK profitieren von der höheren Qualität des Arbeitslebens. Sie trägt zu Gesundheit und Wohlbefinden, erhöhter Energie und Leistungsfähigkeit bei. Das »Resilience-Programme« ist ein Gewinn für beide Seiten.





GlaxoSmithKline ist ein global operierendes pharmazeutisches Unternehmen mit Sitz in Großbritannien, das über einen Anteil von ungefähr 7 Prozent des Weltmarktes für pharmazeutische Produkte verfügt. GSK ist führend auf dem Gebiet der medizinischen Behandlung von Atemwegs- und Virenerkrankungen, Erkrankungen des Zentralnervensystem sowie von Diabetes. Es ist das weltgrößte Unternehmen für Impfstoffe und beliefert mehr als 20 Prozent des Weltmarktes. Das Unternehmen beschäftigt weltweit mehr als 100 000 Mitarbeiter in 116 Ländern. Im Jahr 2004 erreichte GSK einen Gesamtumsatz von 20,4 Milliarden £ und investierte 2,8 Milliarden £ in die Forschung.



## Mission

GlaxoSmithKline hat sich verpflichtet, ein sicheres, gesundheitsgerechtes und produktives Arbeitsumfeld zu schaffen, für alle seine Mitarbeiter und für alle anderen Menschen, die an seinen Standorten arbeiten oder diese besuchen. Ein Arbeitsumfeld, das physische, emotionale und psychische Gesundheit fördert, ist stimulierend und herausfordernd; und es versetzt Einzelpersonen und Teams in die Lage, ihr Potenzial auszuschöpfen. Der Unternehmenserfolg kann auf diese Weise nachhaltig gesichert werden. Dazu tragen bei uns wesentlich eine Partnerschaft zwischen den GSK-Firmen, ihrem Management, den Experten für Gesundheit, Sicherheit und Personal sowie den Spezialisten aus dem Bereich Corporate Shared Service bei.

Dan Phelan  
*Senior Vice President, Human Resources,  
Member of Corporate Executive Team  
GlaxoSmithKline plc*

## Gemeinsam eine Unternehmenskultur entwickeln und sich im Team zu Hause fühlen

Bei HÅG liegt der Fokus auf Kreativität. Ungewöhnliche Wege einzuschlagen und ungewöhnliche Lösungen zu finden, sind wichtiger Bestandteil der ausgeprägten Unternehmenskultur. Dank ihr respektieren und halten sich die Mitarbeiter an die über die Jahre gewachsenen Unternehmensleitsätze. Sie fühlen sich im Team zu Hause, wobei das angenehme Arbeitsklima auch für alle, die von außen kommen, spürbar ist. Neue Mitarbeiter werden offen in die innovativen und leistungsorientierten Teams aufgenommen und ihre Beiträge sind willkommen.

HÅG möchte, dass die Arbeit Freude macht. Dabei ist das Unternehmen auch anspruchsvoll, denn sein erklärtes Ziel ist, »anders und besser zu sein«. Das bedeutet für die Mitarbeiter, Erwartungen nicht nur zu erfüllen, sondern auch zu übertreffen. HÅG investiert viel Energie in die Auswahl der richtigen Mitarbeiter, denn nur mit deren Hilfe ist eine Weiterentwicklung seiner Unternehmenskultur möglich.

In früheren Jahren inspirierte der Geschäftsführer noch selbst jeden einzelnen Beschäftigten, und sein Geist übertrug sich spielerisch auf den Rest des Teams. Als das Unternehmen wuchs, stand es vor der Herausforderung, diesen Unternehmensgeist vom Firmensitz aus auf die ganze Organisation zu übertragen. Dabei entwickelte es fünf Hauptwerte. Seit 1997 arbeitet jeder HÅG-Betrieb weltweit mit diesen Werten und kommuniziert sie in die Mitarbeiterschaft. Jährlich wird mithilfe eines anonymen Fragebogens evaluiert, wie die Mitarbeiter deren Umsetzung im Arbeitsalltag bewerten. Eine neutrale dritte Partei stellt die Ergebnisse zusammen und unterbreitet Verbesserungsvorschläge. Bevor das Budget vereinbart wird, erhält die Management-Gruppe die Gesamtergebnisse zur Optimierung ihrer strategischen Planung. Die einzelnen Abteilungen erhalten ihre Ergebnisse zurück und können diese mit dem Gesamtergebnis vergleichen.

»Engagement durch Beteiligung« ist das Unternehmenskonzept von HÅG, und dies ist auch integraler Bestandteil der betrieblichen Gesundheitsförderung. Seit den 90er Jahren ist der Grad der Beteiligung gewachsen,

genauso wie die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter und an deren Fähigkeit, Veränderungen zu akzeptieren.

Ihre Kompetenz muss fest an die Unternehmenskultur geknüpft werden. Unter Kompetenz wird bei HÅG die Summe aus Wissen, Fähigkeit, Kreativität und Identität verstanden. Identität ist von allem die Grundlage und weist die Richtung: Kenntnisse und Fähigkeiten der Einzelnen sind wertlos, wenn die Firmenkultur nicht Teil der Mitarbeiter-Identität ist. Und: Unternehmenskultur muss Kreativität zulassen, um sich immer weiter entwickeln zu können.

Die Erfahrungen von HÅG beweisen: Eine gesunde Unternehmenskultur hat einen motivierenden Einfluss auf den einzelnen Mitarbeiter sowie auf die Organisation insgesamt. HÅG setzt daher auf eine überzeugende Führung sowie auf aktive, engagierte und leidenschaftliche Mitarbeiter!





HÅG ist ein mehr als 60 Jahre altes norwegisches Unternehmen, das für Berufstätige flexible Sitzlösungen entwickelt, herstellt und verkauft – seinem Motto entsprechend: *People spend much time sitting down, yet are not designed to sit still.* HÅG besitzt in einigen Ländern Tochterfirmen und exportiert 80 Prozent seiner Produkte. HÅG gehört zu den zehn größten Herstellern von Bürostühlen in Europa und ist an der Osloer Börse notiert. Weltweit beschäftigt es 450 Mitarbeiter.



## Im Mittelpunkt der Mensch

In den modernsten Industriegesellschaften wächst die Zahl der Menschen mit planerischer, kreativer oder verwaltender Tätigkeit. Daher ist dynamisches Sitzen eine Voraussetzung für beschwerdefreies, erfolgreiches und zufriedenes Arbeiten. Bei HÅG steht der Mensch sowohl mit seinen unterschiedlichen Fähigkeiten als auch mit seinen individuellen Begrenzungen im Mittelpunkt. Dies gilt für unsere Kunden und für unsere Mitarbeiter gleichermaßen. Unsere gesunde Unternehmenskultur unterstützt uns maßgeblich dabei, unsere Unternehmensziele zu erreichen.

Lars I. Røiri  
*Präsident*  
*HÅG a.s.a.*

## Unternehmenskultur als Basis nachhaltig profitablen Wachstums

Um persönliches Wachstum und Unternehmenswachstum in Einklang zu bringen und um sich auf gemeinsame Werte und Ziele ausrichten zu können, hat Hilti eine klare Unternehmenskultur definiert. Hilti sieht die Unternehmenskultur als eine nie endende Reise – »Our Cultural Journey«. Am Anfang dieser Reise steht die Definition der entscheidenden unternehmenskulturellen Werte. Einer der vier Werte ermutigt zur Veränderung. Die Mitarbeiter sollen den »Kreis der Gewohnheiten« verlassen und neue Erfahrungen machen. Das Brechen alter Gewohnheiten fördert und fordert den Einzelnen und den Konzern. Nur wer pro-aktiv handelt, kann auch Erfahrungen machen und sich weiterentwickeln – Fehler sind erlaubt. Integrität, Teamarbeit und hohes Engagement gehören zu den weiteren Prinzipien. Verhalten und Werte werden durch den Menschen geprägt. Schließlich entscheidet er darüber, ob sich das Unternehmen im Mittelmaß bewegt oder an der Spitze steht. Das Ziel ist, viele »Unternehmer im Unternehmen« zu haben, also mündige Mitarbeiter, die unternehmerisch denken und handeln, sehr selbstständig sind und eigenverantwortlich agieren.

Partnerschaftliches Arbeiten findet in interdisziplinären und international zusammengesetzten Teams statt, Bonussysteme und Prämien schaffen persönliche Anreize für gute Leistung. Eine sichere Arbeitsumgebung, attraktive Arbeitsbedingungen und eine ausgewogene Work-Life-Balance sind die Grundlage für Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten. Weiterbildungsmaßnahmen und zahlreiche andere Initiativen unterstützen deren persönliche Entwicklung und dienen der Steigerung ihrer Zufriedenheit. Gleichzeitig erhöhen sie die Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit neuen Anforderungen, die der Markt an sie und an die Produkte stellt.

So werden beispielsweise seit zehn Jahren in der Konzernzentrale monatlich nach Zufallsprinzip 12 Mitarbeiter ohne Führungsfunktion zum sogenannten »Gipfeltreffen« eingeladen. Dabei handelt es sich um ein gemeinsames Frühstück mit dem Vorstand, bei dem unter anderem »Gipfeli«,

also Hörnchen gegessen werden – daher kommt auch der Name »Gipfeltreffen«. Beim Treffen handelt es sich um ein informelles und offenes Gespräch, ohne Agenda und ohne Monologe. Es geht darum herauszufinden, was Mitarbeiter bewegt oder beunruhigt, motiviert oder demotiviert.

Unternehmenskultur fördert Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsmoral. Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsmoral fördern Kundenzufriedenheit und Loyalität: Zufriedenheit ist eben nicht nur ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Geschäftes, sondern auch ein wichtiges Element der inneren Balance und Gesundheit. So ist eine gute Unternehmenskultur und damit ein gutes Arbeitsklima und Arbeitsumfeld eine wichtige Voraussetzung für die Gesundheit. Mit diesem Ansatz generiert Hilti nachhaltiges profitables Wachstum. Fazit: Die Unternehmenskultur – und mit ihr die Gesundheitsfürsorge – ist eine maßgebliche Triebkraft für den Geschäftserfolg.





Hilti ist weltweit »der Partner für den Profi am Bau«. Ziel des Unternehmens ist es, mit technologisch führenden Produkten und Systemen sowie mit Dienstleistungen die Produktivität seiner Kunden zu steigern – sie sollen von Innovation, umfassender Beratung und professioneller Betreuung profitieren und einen deutlichen Mehrwert erhalten. Hilti ist in über 120 Ländern vertreten und hat 2004 einen Umsatz von über 3,3 Milliarden Schweizer Franken erzielt. Hinter diesem Erfolg stehen weltweit über 15 000 Mitarbeiter, davon 1 500 am Hauptsitz in Schaan/Fürstentum Liechtenstein. Die Unternehmenskultur von Hilti setzt stark auf die persönliche Entwicklung der Beschäftigten.



## P o t e n z i a l

Verhalten und Werte werden durch den Menschen geprägt. Er entscheidet schließlich darüber, ob wir uns im Mittelmaß bewegen oder an der Spitze stehen. Darum müssen wir diesen Menschen und ihrem Potenzial auch Sorge tragen. So wie sich die Menschen und das Unternehmen in ständiger Evolution befinden, so ist auch die Unternehmenskultur ständiger Evolution unterworfen. Und daran zu arbeiten, erzeugt die große Faszination.

Michael Hilti  
*Verwaltungsratspräsident*  
*Hilti AG*

# Verantwortliche Beteiligung am Firmenmanagement

Maier fördert die Mitarbeiterbeteiligung beim Management des Unternehmens durch drei unterschiedliche Gremien. Die Generalversammlung steht dabei an der Spitze. Sie wird durch alle Genossenschaftsmitglieder gebildet und bringt den sozialen Willen nach dem Prinzip »eine Person – eine Stimme« zum Ausdruck. Der Verwaltungsrat umfasst als repräsentativer Verwaltungs- und Managementkörper einen Präsidenten und gewählte Genossenschaftsmitglieder. Der Sozialrat dient der Beteiligung und Information aller Mitarbeiter.

Als Herzstück seiner Unternehmenskultur betrachtet Maier seine Unternehmenswerte. Sie dienen sowohl den Führungskräften als auch den Mitarbeitern als Leitfaden für ein konstruktives Miteinander. Darüber hinaus repräsentieren sie den spezifischen Charakter des Unternehmens und bilden die Grundlage für seine unverwechselbare Identität.

**Zusammenarbeit:** Wir arbeiten für eine Firma, die wir als die unsrige betrachten. Wir behandeln Erfolge und Probleme als Dinge, die von uns abhängen und die uns direkt und persönlich betreffen. Entwicklungserfordernisse und der Wunsch nach Verbesserung haben uns gezwungen, Einzelinitiative neu zu bewerten. Sie ist eine wertvolle Quelle, sofern sie in Zusammenarbeit und in die gemeinsame Übernahme von Verantwortung mündet. Dies entspricht unserer Überzeugung, dass das Wohl der Gruppe schwerer wiegt als das Anliegen von Einzelnen. Das Training von Genossenschaftsmitgliedern ist ebenfalls ein Schlüsselement unserer Philosophie.

**Beteiligung:** Wir glauben, dass die Mitarbeiter die einzige Garantie unseres Erfolgs sind. Das Element, das uns von anderen Modellen unterscheidet, ist die Beteiligung der Mitglieder an Firmenkapital, Gewinnen und Management. Die Beteiligung ist nicht nur ein Recht, sondern ebenso eine Verpflichtung. Sie versetzt uns in die Lage, persönliches Potenzial zu kanalisieren und in den Dienst der gemeinsamen Interessen zu stellen. Dadurch wird die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht und das Zugehörigkeitsgefühl gefördert.

**Soziales Engagement:** Arbeit ist eine Quelle der persönlichen Zufriedenheit und Entwicklung. Aus diesem Grund versuchen wir sicherzustellen, dass persönliche Ziele mit denen der Firma verträglich sind und dass die Ziele

der Firma mit ihrem sozialen Engagement übereinstimmen. Unsere Tätigkeiten haben großen Einfluss auf die unmittelbare Umgebung. Wir sind daher der Verbesserung der Region, in der wir tätig sind, und der Entwicklung unseres ganzen Landes verpflichtet. Die Achtung vor der Umwelt und der Schutz unseres Naturerbes liegen uns besonders am Herzen.

**Innovation:** Für die Unternehmensentwicklung ist die ständige Suche nach neuen Möglichkeiten in allen Bereichen lebenswichtig. Nur so können wir garantieren, dass wir die gesellschaftlichen Erwartungen erfüllen. Wir akzeptieren, dass Veränderung ein notwendiger und wesentlicher Bestandteil unseres Wirtschaftslebens ist. Deshalb suchen wir nach neuen Entwicklungen sowie Lösungen und experimentieren mit ihnen innerhalb unseres Unternehmens. Innovation ist ein grundlegendes Element unserer Unternehmenskultur und wir schaffen ein Umfeld, das ermutigt und stimuliert. Dabei vergessen wir nie, dass die Kunden selbst eine entscheidende Ideenquelle sind, vorausgesetzt, wir lernen ihnen zuzuhören.





Maier entstand im Jahr 1973 und hat mit seinen Tochterfirmen inzwischen eine Belegschaft von etwa 2 000 Mitarbeitern. Das Unternehmen stellt Kunststoffteile für die Automobilindustrie, für Küchengeräte und im Fernsprechwesen her und ist auf diesem Gebiet führend. Maier ist Mitglied der Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), der größten Genossenschaft der Welt. Mit einem Umsatz von 10,4 Milliarden Euro durch Produktion und Handel, 10 Milliarden Euro durch Finanzaktivitäten und einer Gesamtzahl von 71 500 Mitarbeitern nimmt die Maiergruppe in der Rangliste Spaniens den siebten Platz und im Baskenland den ersten Platz ein.



## U n t e r s c h i e d

Der Vorstand von Maier bekennt sich zu seinen Leitwerten. Zu ihnen gehören Vertrauen, Kommunikation, Beteiligung und Bildung. Wir glauben, dass es etwas gibt, was uns von anderen Unternehmen besonders unterscheidet, nämlich unsere Anschauung: Unsere Mitarbeiter sind Maier. Zu unserem Besitz gehören unsere Ressourcen, wie beispielsweise unsere Maschinen, Rohstoffe und Managementsysteme, aber wir sind Maier.

Antton Mendizabal  
*Human Resource Manager*  
*Grupo Maier*

## Den Herausforderungen begegnen – global und individuell

Die MTU Aero Engines ist Deutschlands führender Triebwerkshersteller und einer der Großen dieser Branche weltweit. Seit Beginn der motorisierten Luftfahrt vor über 100 Jahren sorgt das Traditionsunternehmen für Schub am Himmel: Halfen Vorgängerunternehmen den ersten Maschinen in die Luft, entwickelt die MTU heute im globalen Verbund mit Partnern neue, innovative Flugantriebe. Das börsenorientierte Unternehmen entwickelt, fertigt, vertreibt und betreut zivile und militärische Triebwerke. Kooperationspartner sind alle großen Branchenakteure der Welt. Bei der Instandhaltung ziviler Antriebe ist die MTU Maintenance – gemessen am Umsatz – weltweit der größte unabhängige Anbieter von Dienstleistungen.

Die Arbeitswelt unterliegt einem starken Wandel. Damit ändern sich auch die Anforderungen an Mitarbeiter und Unternehmen. Vertrauen, Kommunikation, Respekt und Mitarbeiterzufriedenheit spiegeln sich nicht nur in den Leitgedanken der MTU-Unternehmensvision wider, sondern sind auch Grundlage eines zukunftsorientierten Personalmanagements.

Das Gesundheitsmanagement leistet einen ganzheitlichen Beitrag, sind doch Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung wichtige Voraussetzungen für Motivation, Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter. Das Gesundheitsmanagement bietet im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung Führungskräfte-Checkups, Nichtraucherseminare, Schilddrüsen-, Glaukom-, Darmkrebsuntersuchungen und jährliche Grippeimpfungen an.

Eine zentrale Funktion hat das »MSN-Gesundheitsseminar«, das den Gedanken verfolgt: »Gesund sein ist eine Gabe – gesund bleiben eine Aufgabe«. Das Seminar stützt sich auf drei Säulen:

- M – Movement/Bewegung: Jogging, Walking und Ergometertraining
- S – Stressmanagement: Entspannungstechniken in Theorie und Praxis
- N – Nutrition/Ernährung: Tipps und Informationen über ausgewogene und schmackhafte Ernährung

Allen MTU-Mitarbeitern wird die Möglichkeit gegeben, das Thema Gesundheit von der praktischen Seite anzugehen. Mit geringem Zeitaufwand lernen Führungskräfte und Mitarbeiter mit ihrer Gesundheit sensibel und kompetent umzugehen.

Basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und unter werksärztlicher Betreuung erfahren die Teilnehmer, wie sie auf einfache Weise zu ihrer Bestform finden können. Im Vorfeld des Seminars wird eine werksärztliche Untersuchung angeboten, die mit den Ergebnissen eines Fragebogens Grundlage für ein persönliches Auswertungsgespräch ist. Jeder Teilnehmer erhält, aufbauend auf seine körperliche Fitness und seine Befunde, Anregungen und Empfehlungen für seinen ganz persönlichen Weg zu Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit im Berufsalltag.





Die MTU Aero Engines befasst sich mit Entwicklung, Fertigung, Vertrieb und Betreuung ziviler und militärischer Luftfahrtantriebe. Sie ist in Deutschland der führende Hersteller von Triebwerksmodulen und -komponenten und kooperiert weltweit mit den Großen der Branche. Technologisch ist das Unternehmen in wesentlichen Triebwerksbereichen führend und mit Standorten in den wichtigsten Märkten und Regionen präsent. Die Belegschaft umfasst rund 6 800 Mitarbeiter. In den nächsten Jahren sind die Konzentration der Ressourcen auf das Kerngeschäft, Beteiligungen an neuen Triebwerksprogrammen und die Erweiterung des Dienstleistungsportfolios geplant. Firmensitz des Global Players ist München.



## Ganzheitlichkeit

»Gesundheit und Sicherheit« ist ein Grundprinzip aller unserer Aktivitäten weltweit. Gesundheit und Sicherheit zu fördern ist Ziel unserer Unternehmenskultur und spiegelt unsere Verantwortung für die Menschen und das Unternehmen wider. Mit der Bündelung des Know-hows der Bereiche Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz sowie Sozialberatung werden wir einer ganzheitlichen Betrachtung des Menschen am Arbeitsplatz gerecht – einer Betrachtung, die sich nicht nur auf einzelne isolierte Fakten konzentriert, sondern das ganzheitliche Zusammenwirken von Körper, Geist und Seele berücksichtigt. Durch einen kontinuierlichen Lern- und Verbesserungsprozess, Vergleich und Erfahrungsaustausch wollen wir eine Spitzenstellung auf diesem Gebiet erreichen und halten.

Reiner Winkler

*Vorstand Finanzen/Personal/IT*

*MTU Aero Engines GmbH*

## Dem Unfall keine Chance

Die REWE fühlt sich der Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz besonders verpflichtet. Die Unfallzahlen der REWE-Gruppe konnten durch Präventionsprogramme deutlich gesenkt werden. Dieser Erfolg ist für uns Ansporn, den eingeschlagenen Weg zielstrebig weiter zu verfolgen. So wird schon jetzt analysiert, welche weiteren Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsumfeldes für die Mitarbeiter umgesetzt werden können.

Mit etwa 2 269 meldepflichtigen Unfällen liegt REWE weit unter dem Branchendurchschnitt. Jedoch jeder Unfall bedeutet Schmerzen für die oder den Betroffenen. Er stellt zusätzliche Arbeit für die Kolleginnen und Kollegen im Betrieb dar. Zudem führt er zu enormen Kostenbelastungen für das Unternehmen.

Beschäftigte, die einen Unfall erleiden, sind im Durchschnitt 10 Tage arbeitsunfähig. Jeder Tag davon kostet das Unternehmen etwa 500 Euro, das sind umgerechnet etwa 20 Millionen Euro an Ausfallkosten in der REWE-Gruppe. Dabei machen Verletzungen durch Messer, Rollcontainer sowie Aufschnittmaschinen, Stürze und Wegeunfälle mehr als die Hälfte aller Unfälle aus. »Neulinge« sind besonders gefährdet, mehr als 30 Prozent der Unfälle ereignen sich in den ersten zwei Jahren ihrer Tätigkeit.

Zudem verändert der demografische Wandel mit einem höheren Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung auch die Rahmenbedingungen für die Betriebe. Die Erhaltung der Erwerbstätigkeit bis in ein relativ hohes Alter gewinnt an Bedeutung. Angesichts dieser Fakten ist präventiver Gesundheits- und Arbeitsschutz eine soziale Notwendigkeit. Bei REWE heißt es deshalb: Eigenverantwortung kennen – Führungsverantwortung wahrnehmen! Jede Führungskraft ist zuständig für die Sicherheit des ihm unterstellten Personals. Sie hat zu unterweisen, anzuordnen, zu beaufsichtigen, aber vor allem, sie muss Vorbild sein!

Im Gefährdungsbereich Verkauf bedarf beispielsweise der Arbeitsplatz »Regale« besonderer Aufmerksamkeit, um Stürze und Verletzungen durch fallende Gegenstände sowie verkehrte Hebe- und Tragehaltungen zu

vermeiden. Hier ermöglichen wir Schulungen zu Bandscheibenschonendem Heben und Tragen, zu richtigem Aufbau von Regalen einschließlich ihrer Inhalte sowie zur Benutzung sicherer Leitern und Tritte.

Ein Forschungsprojekt mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zur Optimierung der Belastung des Muskel- und Skelettsystems an Kassearbeitsplätzen ist ein richtungweisendes Präventionsprojekt, das dazu dient, die extremen Belastungen dieser Arbeitsplätze auf ein gesundheitlich unbedenkliches Minimum zu reduzieren.

Die REWE-Grundsätze zur Verbesserung der Arbeitssicherheit lauten:

- Alle Mitarbeiter sind zur Einhaltung der Anforderungen zur Arbeitssicherheit verpflichtet.
- Vorgesetzte tragen eine besondere Verantwortung.
- Arbeitsunfälle können vermieden werden, wenn die Betriebsanlagen sicherheitsgerecht geplant und genutzt werden und die Tätigkeiten sorgfältig vorbereitet, sicher gestaltet und umsichtig ausgeführt werden.
- Information und Training zur Arbeitssicherheit sind unerlässlich.
- Gesundheit und körperliche Unversehrtheit haben im Zweifelsfall Vorrang.





1927 nahm die von 17 Einkaufsgenossenschaften gegründete REWE-Zentrale ihre Tätigkeit in Köln auf. Heute vereint die REWE-Gruppe vom Stammgeschäft Lebensmitteleinzel- und Großhandel über Fachmärkte bis hin zur Touristik verschiedene Geschäftsfelder unter ihrem Dach. In Deutschland gehören 9 841 Märkte mit ca. 131 000 Beschäftigten und einem Einzelhandelsumsatz von über 24,17 Milliarden Euro (netto) zur Gruppe. In Europa erwirtschafteten 196 224 Vollzeitbeschäftigte in 11 665 Märkten einen Gesamtaußenumsatz von über 40,8 Milliarden Euro. Damit ist die genossenschaftliche REWE-Gruppe im 78. Jahr ihres Bestehens eines der führenden Unternehmen im deutschen und europäischen Lebensmittelhandel.



## K o m p e t e n z

Qualifizierte und zufriedene Mitarbeiter gewinnen im hart umkämpften Wettbewerb immer mehr an Bedeutung. Sie sind die Schnittstelle zum Kunden und dieser will jeden Tag aufs Neue überzeugt werden. Dazu brauchen wir Mitarbeiter, die sich auch weiterentwickeln wollen, um sich den großen Belastungen zu stellen und um ihre Aufgaben eigenverantwortlich zu erfüllen. Einer der wesentlichen Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg der REWE ist deshalb die zielgerichtete und systematische Kompetenzentwicklung der eigenen Mitarbeiter. Der faire Umgang miteinander, die fachliche und soziale Kompetenz gehören zu den Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit aller Beschäftigten.

Dr. Achim Egner  
*Vorstandssprecher*  
REWE AG

# Wohlbefinden statt Stress am Arbeitsplatz – ein Projekt geht auf Reisen

Wie bei vielen Unternehmen wachsen auch bei der RWE Rhein-Ruhr sowohl im Außen- als auch im Innendienst seit einigen Jahren Arbeitsverdichtung, Informationsflut und Angst vor Arbeitsplatzveränderungen. Gerade Umstrukturierungen führen oftmals zum Verlust von vertrauten Arbeitszusammenhängen für jeden Einzelnen. Stress am Arbeitsplatz ist häufig die Folge der zusätzlichen Belastung. Führungskräften kommt in dieser Situation eine besondere, integrative Rolle im Umgang mit ihren Mitarbeitern zu. Allerdings stehen gerade die Führungskräfte oftmals selbst unter besonderem Druck. Das Präventionsprojekt »Prima Klima – Wohlfühlen am Arbeitsplatz« unterstützt deshalb eine umfassende Unternehmenskultur, in der zwischen Führungskräften und Mitarbeitern über vermeidbare Stressoren am Arbeitsplatz gesprochen wird. Zudem bietet das Unternehmen entsprechende Weiterbildungs- und Ausgleichsangebote an. Ausgehend vom Betriebssicherheitsmanagement vereint das Projekt unterschiedliche Organisationseinheiten wie z.B. Weiterbildung, Integrationsmanagement, Arbeitsmedizin, Sozialberatung und Betriebssportgemeinschaften. Das Pilotprojekt startete in der Zentrale in Essen, wurde anschließend in einem Handbuch aufgearbeitet und wird nun im gesamten Unternehmen umgesetzt.

»Prima Klima – Wohlfühlen am Arbeitsplatz« sieht zunächst eine moderierte Auftaktveranstaltung für Führungskräfte vor. Neben Informationen zum Thema Stress am Arbeitsplatz und zur Bedeutung von ausgleichendem Führungsverhalten laden ein Theaterstück sowie ein im Unternehmen gedrehter Kurzfilm zur Diskussion ein. Ein Vorstandsmitglied steht für Fragen zur Verfügung. Eine darauf folgende Aktionsveranstaltung für Mitarbeiter und ihre Familien mit zahlreichen Informationen und Darbietungen motiviert dazu, sich ausführlicher mit dem Thema Stress und Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu beschäftigen. Es wird über individuelle Möglichkeiten wie beispielsweise Sport, Entspannung und ausgewogene Ernährung aufgeklärt, um das eigene Wohlbefinden zu steigern. Um das Thema nicht aus den Augen zu verlieren, gibt es nach den Veranstaltungen weitere Anregungen. Mitarbeiter werden dazu animiert, Verbesserungsvorschläge für mehr Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu erarbeiten.

RWE Rhein-Ruhr reagiert mit seinem Präventions-Projekt »Prima Klima – Wohlfühlen am Arbeitsplatz« auf die nachgewiesenen gesundheitlichen Langzeitschäden durch Dauerstress. Neben den persönlichen

Belastungen, die Krankheit für die Betroffenen mit sich bringen kann, sind auch die Kosten für das Unternehmen beträchtlich, was das nachfolgende Rechenexempel beweist:

- Bei einer Gesundheitsquote von 95 Prozent fehlen in einem Unternehmen von 7 000 Mitarbeitern täglich 350 Mitarbeiter.
- Wenn man ein Durchschnittsgehalt und durchschnittliche Nebenkosten zugrunde legt, sind das Ausfallkosten von jährlich 22,5 Millionen Euro.
- Steigt die Gesundheitsquote um 1 Prozent auf 96 Prozent, so ergeben sich Einsparungen von 4,5 Millionen Euro im Jahr.

Diese Berechnungen offenbaren jedoch nur die Spitze des Eisbergs. Arbeitsplatzbedingte schlechte gesundheitliche Verfassung und Demotivation haben bereits vor einer Krankschreibung leistungsmindernde Auswirkungen. Deren Ausmaß ist nur zu erahnen. Dies abzufedern, setzt Anstrengungen von allen Seiten voraus und erfordert die Bündelung aller Kräfte im Unternehmen.





Die RWE Rhein-Ruhr AG mit ihrer Zentrale in Essen entstand im Jahre 2003 nach einer Umstrukturierung im RWE-Konzern und beschäftigt rund 7 000 Mitarbeiter. Das Unternehmen bietet als größter regionaler Energielieferant in Deutschland zusammen mit seinen Partnern Strom, Gas und Wasser für Bürger, Betriebe und Gemeinden. Der sichere Umgang mit Elektrizität und anderen Energieträgern verlangt von den Mitarbeitern hohe Besonnenheit am Arbeitsplatz und wird seit Jahren durch Sicherheits- und Gesundheitsprogramme unterstützt.



## Verantwortung

Auf jeden Einzelnen kommen immer mehr Aufgaben zu. Da ist eines besonders wichtig: Verantwortung der Unternehmensführung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese Verantwortung nimmt der Vorstand der RWE Rhein-Ruhr AG sehr ernst. Wir wissen, dass der Erfolg unseres Unternehmens ganz entscheidend von der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit unserer Beschäftigten abhängt. Deshalb wurde von der RWE Rhein Ruhr AG das Präventionsprojekt »Prima Klima – Wohlfühlen am Arbeitsplatz« entwickelt. Es dient der Unterstützung bei psychomentalen Belastungen.

Dr. Heinz-Willi Mölders  
*Vorstand Personal*  
RWE Rhein-Ruhr AG

# Das Gesundheitsmanagementprofil verbessern

Im Jahre 2001 führte die Shell-Gruppe neue und umfassende Gesundheitsmanagementstandards als Erweiterung ihres Managementsystems für den Bereich Gesundheit, Sicherheit und Umwelt ein. Die Themenbereiche dieser Standards sind: gesundheitliche Gefährdungsermittlung, Gesundheitsberichterstattung, gesundheitliche Einwirkungsermittlung, Ergonomie, Produktgefahrenbeurteilung, Arbeitstauglichkeit sowie örtliche Gesundheitseinrichtungen und ärztliche Notfallversorgung.

## Gesundheitliche Gefährdungsermittlung

Programme werden installiert, um die Gesundheitsgefahren, die sich aus chemischen, physikalischen, biologischen, ergonomischen und psychischen Gefährdungen des Arbeitsumfeldes ergeben, zu ermitteln, zu kontrollieren und zu dokumentieren.

## Gesundheitsberichterstattung

Arbeitsbedingte Erkrankungen werden schriftlich festgehalten. Alle gesundheitsrelevanten Zwischenfälle mit erheblicher Auswirkung, einschließlich der nicht unfallbedingten Todesfälle, sollen untersucht werden.

## Gesundheitliche Einwirkungsermittlung

Die Ermittlung der Auswirkungen auf die Gesundheit ist erforderlich bei allen neuen Projekten, größeren Modifizierungen und vor Aussetzung von bestehenden Projekten mit direktem oder indirektem Gefährdungspotenzial für die Gesundheit der örtlichen Gemeinden.

## Ergonomie

Ergonomische Prinzipien sind in der frühen Planungsphase von neuen Niederlassungen da anzuwenden, wo sich die Gestaltung kritisch auf die Brauchbarkeit der Arbeitsmittel sowie auf Sicherheit und Gesundheit der Benutzer auswirken könnte.

## Produktgefahrenbeurteilung

Die Gefahren im Hinblick auf Herstellung, Lagerung, Transport, Verwendung und Entsorgung von alten, neuen, veränderten und mit neuen Markenzeichen versehenen Produkten sind vor Vermarktung oder Auslieferung zu ermitteln. Mitarbeiter, Auftragnehmer und Kunden sollen die Informationen und die Beratung erhalten, die für die Reduzierung von Gefährdungen erforderlich sind.

## Arbeitstauglichkeit

Mindeststandards für die Arbeitstauglichkeit sollen eingeführt und umgesetzt werden bei Spezialarbeiten und bei Arbeiten unter schwierigen Bedingungen, bei denen besondere Gesundheits- oder Sicherheitsanforderungen gelten. Ebenso sollen geeignete Gesundheitsrichtlinien vorhanden sein, die sich mit dem Konsum von Alkohol, Drogen und von sonstigen die Arbeitsleistung beeinträchtigenden Stoffen befassen.

## Örtliche Gesundheitseinrichtungen und ärztliche Notfallversorgung

Die Unternehmensmitarbeiter sollen Zugang zu medizinischen Diensten haben, die angemessene Standards im Hinblick auf die Gefahren, denen die Mitarbeiter aufgrund der Arbeitsaufgabe oder des Einsatzortes ausgesetzt sind, erfüllen.





Die Shell-Gruppe ist einer breiten Öffentlichkeit durch ihre Tankstellen sowie durch die Produktion von Öl und Gas bekannt. Die Gruppe ist in über 140 Ländern tätig und beschäftigt mehr als 112 000 Mitarbeiter. Shell operiert in einem wirtschaftlichen Umfeld, in dem die Nachfrage nach einem präventiven Gesundheitsmanagement in den vergangenen Jahren enorm zugenommen hat. Auch das gesellschaftliche und individuelle Interesse an Gesundheitsthemen ist gestiegen. Die internationalen Standards (International Labour Organization ILO, World Health Organization WHO) wurden verschärft. Gesundheitsfragen wirken sich auf neues Umweltrecht und damit auch auf Industriebetriebe wie die Shell-Gruppe aus.



## Gesundheitsmanagement

Die Shell-Gruppe sieht ihre Verantwortung darin, ihren Mitarbeitern sichere und gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen zu bieten und die Gesetze der Länder zu beachten, in denen sie tätig ist. Die besondere Berücksichtigung von Gesundheit, Sicherheit und Umwelt zielt auf eine nachhaltige Entwicklung und auf eine kontinuierliche Leistungsverbesserung. Für die Bereiche Gesundheit, Sicherheit und Umwelt verfügen die Unternehmen der Shell-Gruppe über ein klar umrissenes Managementkonzept wie bei allen anderen wichtigen Geschäftstätigkeiten. Die Unternehmen legen Ziele fest, messen sowie beurteilen die Leistung und berichten darüber.

Gutes Gesundheitsmanagement lohnt sich. Es erfüllt die Anforderungen der Shell-Politik und die Erwartungen der Shell-Mitarbeiter sowie der Gesellschaft und hilft »to make the world a better place«.

Bernard Huisman  
*Chief Health Adviser*  
Shell-Gruppe

# Der Mensch im Mittelpunkt

Stora Enso engagiert sich für ökologische, soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit. Dies spiegelt sich in seinen Unternehmenswerten und in seinen Umwelt- und Sozialprogrammen wider. Höchste Priorität hat bei Stora Enso das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Der Mensch im Mittelpunkt – das ist einer von fünf Unternehmensleitwerten. Wir von Stora Enso wissen, dass nur motivierte Menschen nachhaltig erfolgreich arbeiten. Wir schätzen die Arbeit, die im Netzwerk Enterprise for Health geleistet wird, denn wir als international tätiges Unternehmen lernen gerne von anderen Unternehmen; dies besonders, wenn es dem Wohlbefinden unserer Beschäftigten dient. Wir meinen: Voneinander für das Wohl der Menschen zu lernen nutzt – aus einer größeren Perspektive betrachtet – letztendlich der gesamten Arbeitswelt.

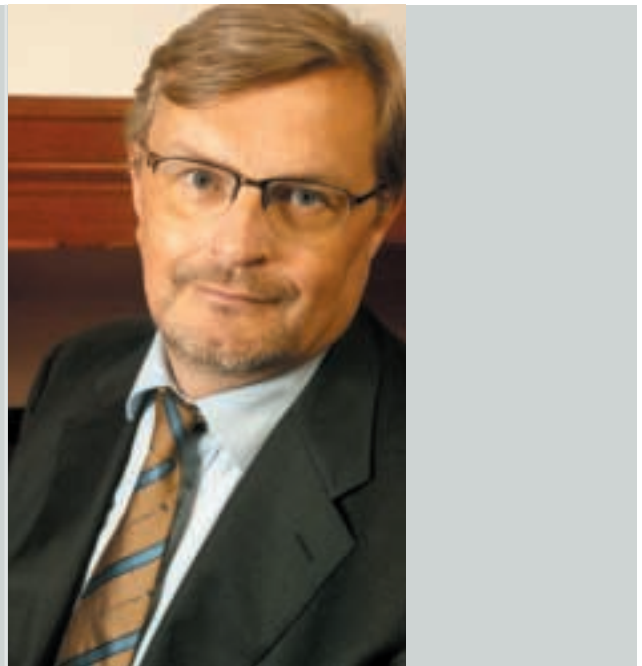
Wir verfolgen die Entwicklung unserer Unternehmenskultur und der Mitarbeiterzufriedenheit bei Stora Enso durch jährliche Erhebungen mit Hilfe eines internetbasierten Befragungssystems. Unternehmenskultur, Management und Arbeitsatmosphäre sind die drei Hauptfelder, die jährlich evaluiert werden. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Unternehmenskultur positiv entwickelt und mehr denn je den Erwartungen entspricht.

Das Wohlbefinden der Beschäftigten wird durch Erhebungen mit einem standardisierten, 52 Punkte umfassenden Fragebogen in 16 Sprachen ermittelt. Zusätzlich zu den Standardfragen kann die Erhebung durch betriebspezifische und offene Fragen ergänzt werden. Die Ergebnisse werden intern wie auch extern im Vergleich zu unterschiedlichen nationalen Normen und Normen einzelner Beschäftigungsgruppen bewertet.

Das Wohlbefinden der Mitarbeiter wird darüber hinaus mit Hilfe konventioneller Unfall- und Krankenstandszahlen beurteilt. Die Unfallzahlen von Dienstleistern, die an unseren Standorten arbeiten, gehen dabei auch in unsere Statistiken ein. Wir haben für unsere Betriebe sowohl für die Unfallraten als auch für die Fehlzeiten konkrete Ziele festgelegt.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass es nicht nur notwendig, sondern auch praktikabel ist, die Entwicklung der Unternehmenskultur und des Wohlbefindens der Beschäftigten am Arbeitsplatz systematisch zu verfolgen, um jene Bereiche zu identifizieren, in denen Verbesserungen erforderlich sind. Unser Vorgehen entspricht der wachsenden Bedeutung von Sozialverantwortung im modernen Wirtschaftsleben.





Stora Enso stellt Publikations- und Feinpapiere, Verpackungskartons und Holzzeugnisse her – worin die Gruppe zu den Weltmarktführern gehört. Die Produktionskapazität beträgt 16,4 Millionen Tonnen Papier und 7,7 Millionen Kubikmeter bearbeiteter Holzprodukte. 2004 betrug der Umsatz 12,4 Milliarden Euro. Aktien von Stora Enso sind an den Börsen in Helsinki, Stockholm und New York notiert. Stora Enso, geleitet von Geschäftsführer Jukka Härmälä, beschäftigt rund 46 000 Mitarbeiter in 40 Ländern Europas, Nordamerikas und Asiens.



## Engagement

Nicht erst seit Stora Enso 1999 aus der Fusion zweier Großunternehmen der Forstindustrie – Stora und Enso – hervorgegangen ist, legen wir besonderen Wert auf unsere Mitarbeiter und auf unsere Unternehmenskultur, denn beide fusionierten Unternehmen verfügten diesbezüglich schon vorher über eine lange Tradition. Wir halten unsere Unternehmenskultur für notwendig für das nachhaltige Erreichen unserer Unternehmensziele in einem sich ständig verändernden Geschäftsumfeld. Ein sicherer und gesundheitsgerechter Arbeitsplatz ist dabei eine der wichtigsten Verpflichtungen, die wir unseren Beschäftigten gegenüber haben. Stora Enso strebt Weltklasse im Sicherheitsbereich an – obwohl wir uns der Tatsache durchaus bewusst sind, dass es in diesem Bereich noch einiges zu tun gibt.

Christer Ågren  
*Senior Executive Vice President  
Corporate IT, HR and Business Excellence  
Member of the Executive Management Group  
Stora Enso Oyj*

# Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten und fördern – die Reintegration von Mitarbeitern

Die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern ist eine soziale Verpflichtung und ökonomische Notwendigkeit. Damit verbundene Maßnahmen tragen obendrein dem demografischen Wandel in der Arbeitswelt Rechnung, indem sie älteren Mitarbeitern mit gesundheitlichen Einschränkungen eine ihnen angemessene Beschäftigung erlauben.

Gesundheitsschutz und -förderung sind in der Volkswagen AG prospektiv ausgerichtete und nachhaltig wirksame Instrumente der Personalpflege sowie der Personal- und Organisationsentwicklung. Mitarbeiter, die infolge einer Krankheit oder eines Unfalls in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt sind, werden nicht aus dem Arbeitsprozess ausgeschlossen, sondern vielmehr unter Berücksichtigung ihres individuellen Leistungsvermögens systematisch in den Arbeitsprozess integriert. Mit dem betroffenen Mitarbeiter wird ein individuelles Wiedereingliederungs- und Förderungskonzept erstellt.

Im Rahmen der »Klinikassoziierten Arbeitsmedizin« beginnt der Rehabilitationsprozess bereits im Akutkrankenhaus – mit dem Ziel der optimalen Reintegration in das Arbeitsleben. Dazu tragen intensive Kontakte des betrieblichen Gesundheitswesens mit Rehabilitationseinrichtungen und die Begleitung durch einen Arbeitsmediziner bei. In betrieblichen Trainingszentren (»Gesundheitsparks«) werden Mitarbeiter betreut, die sich in Rehabilitation oder in physiotherapeutischer Behandlung befinden. Für Mitarbeiter, die aus medizinischer Sicht rehabilitationsfähig und entsprechend motiviert sind, bestehen verschiedene Möglichkeiten der Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess. Priorität hat der Einsatz im bisherigen Tätigkeitsbereich. Ist dies nicht realisierbar, wird der Arbeitsplatz durch ergonomische Maßnahmen umgestaltet oder es erfolgt eine innerbetriebliche Umsetzung auf einen geeigneten Arbeitsplatz. Ist zunächst nur eine stundenweise Wiedereingliederung möglich, wird der Mitarbeiter durch dosierte, allmähliche Steigerung der täglichen Arbeitszeit unter arbeitsmedizinischer Betreuung an die frühere Arbeit herangeführt.

Im Volkswagenwerk Wolfsburg gibt es bereits seit 1973 ein Rehabilitationszentrum, in dem besondere Produktionsmerkmale gelten: individuell angepasste Stückzahlen, dem Rehabilitationsfortschritt entsprechend variierende Arbeitsinhalte, ergonomisch gestaltete Einzelarbeitsplätze und Teilnahme am Rehabilitationssport während der Arbeitszeit. Hinzu kommen das Erlernen von Entspannungstechniken sowie verhaltenstherapeutische Angebote.

Für Mitarbeiter mit arbeitsmedizinisch festgestellten Leistungseinschränkungen, die einen Verbleib im alten Arbeitsbereich unmöglich machen, ist am Volkswagenstandort Wolfsburg das Konzept »WORK2WORK« (W2W) entwickelt worden. Die Mitarbeiter werden in speziellen Bereichen gesundheitsadäquat und wertschöpfend eingesetzt. Die Reintegrationsmaßnahmen führen bei den betreffenden Mitarbeitern zu erhöhter Leistungsfähigkeit und -bereitschaft und verbessern deren Gesundheitsstand deutlich.





Der Volkswagen-Konzern mit Hauptsitz in Wolfsburg ist einer der führenden Automobilhersteller weltweit und der größte Europas. An 45 Standorten in Europa, Amerika, Asien und Afrika werden pro Jahr mehr als fünf Millionen Fahrzeuge produziert und in über 150 Ländern der Erde angeboten. Weltweit gibt es über 340 000 Mitarbeiter im Volkswagen-Konzern, zu dem neben der Automobilproduktion Unternehmen in den Bereichen Finanz- und Informationsdienstleistung sowie Autovermietung gehören. In Deutschland beschäftigt die Volkswagen AG in sechs Werken mehr als 100 000 Mitarbeiter, davon rund 50 000 am Standort Wolfsburg. Hier befindet sich, neben dem Automobilbereich, auch die Konzernzentrale.



## Kapital

Kreative, motivierte und engagierte Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital, über das ein Unternehmen verfügt, und damit ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Erfolgreiche Unternehmen beziehen ihre Stärke, Innovationskraft und Dynamik von ihren leistungsfähigen Mitarbeitern. Ein Unternehmen kann immer nur so gesund und leistungsfähig sein, wie es seine Mitarbeiter sind.

Dr. Bodo Marschall  
*Leiter Gesundheitswesen*  
*Volkswagen AG*

# Vorsorge für die Mitarbeiter

Der Ausschuss für Arbeitssicherheit fungiert als Beratungs- und Meinungsbildungsorgan für die Unternehmensleitung. Er umfasst neun Personen und setzt sich aus folgenden Mitgliedern zusammen: einem Arbeitgebervertreter als Vorsitzenden, Mitarbeitern aus der Abteilung Arbeitssicherheit, einem Betriebsarzt sowie Arbeitnehmervertretern, die von den Gewerkschaften bestimmt werden.

Der Ausschuss wird vom Generaldirektor des Unternehmens einberufen. Sitzungen finden mindestens einmal vierteljährlich statt. Die Tätigkeiten des Ausschusses kommen sämtlichen Mitarbeitern des Unternehmens zugute, wobei den Netzwerkbetreibern besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird. Alle Kosten, die die Tätigkeiten des Ausschusses betreffen, trägt der Arbeitgeber.

Der Ausschuss hat unter anderem folgende Aufgaben zu erfüllen:

- die Mitarbeiterzufriedenheit zu analysieren,
- empirisch zu untersuchen, wie die Beschäftigten die technische Organisation und die Arbeitssicherheitsbedingungen bewerten,
- Leistungs- und Motivationsmuster zu analysieren, die die Grundlage für die Umsetzung von Arbeitsschutzbestimmungen sind,
- den Krankenstand und dessen Ursachen zu untersuchen,
- kontinuierlich gesundheitsorientierte Maßnahmen zu initiieren und durchzuführen, einschließlich eines Tabakentwöhnungsprogramms.

Seine Berichte bilden die Grundlage für viele Maßnahmen, die dem Austausch zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern dienen. Sie liefern auch Informationen, um Personalentscheidungen wie die Versetzung bzw. den Einsatz von Beschäftigten in geeignetere Positionen zu erleichtern. Sie dienen außerdem dazu, Programme zur Gesundheitspolitik und Prophylaxe zu erstellen.

Die Tätigkeiten des Ausschusses ermöglichen unter anderem, Arbeitssicherheit zu gewährleisten, das Bewusstsein der Beschäftigten

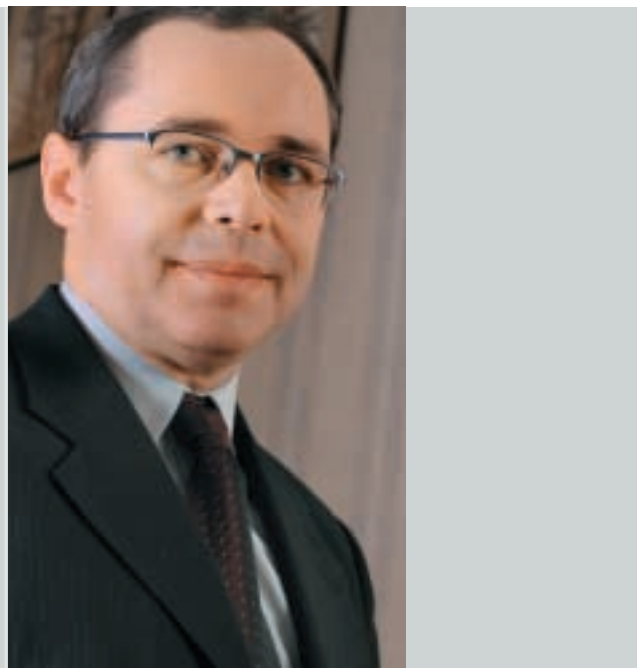
hinsichtlich der Arbeitssicherheit zu fördern, die individuelle Ausrüstung für Netzwerkmonteure zu verbessern sowie die Gesundheitsdienste zu erweitern.

Die Investitionen in die Mitarbeitervorsorge haben zugenommen. Zaktad verfügt über ein umfassendes Personalvorsorgeprogramm. Hierzu gehört

- ein umfassendes Impfprogramm,
- ein Mammographieprogramm,
- Sportprogramme für Mitarbeiter und ihre Familien,
- medizinische Check-ups im fünf-Jahre-Turnus für Manager,
- Urlaube für die Kinder von Mitarbeitern,
- Kurse zur Bewältigung des Burn-out-Syndroms,
- ein Programm für pensionierte Mitarbeiter.

Aufgrund der zahlreichen Aktivitäten zum Wohl der Mitarbeiter ist Zaktad ein beliebter Arbeitgeber. Die Mitarbeiter sind stolz darauf, zum Unternehmen zu gehören.





Das Energieversorgungsunternehmen Toruń ist ein Unternehmen der Elektrizitätserzeugung sowie -verteilung und verfügt über eine Wasserkraftanlage mit 162 Megawatt. Toruń blickt auf eine 80-jährige Betriebstradition in der polnischen Krafttechnik zurück. Es beschäftigt über 1 400 Arbeitnehmer und versorgt 400 000 Abnehmer. Seit dem 1. Januar 2005 ist das Unternehmen Teil des Energietechnik-Konzerns ENERGA mit Hauptsitz in Danzig. Es ist das einzige Unternehmen in Polen, das Arbeiten an stromführenden Elektrizitätsleitungen im Bereich von 220 Volt bis 400 000 Volt ausführt.



## Wirtschaftsgut

Mitarbeiter sind das wichtigste Wirtschaftsgut. Ganz besonders bei der Bewältigung von komplizierten Arbeitsprozessen zeigt sich ihre große Bedeutung. In der Starkstromindustrie erhalten die persönlichen Bedürfnisse und die Gesundheit der Beschäftigten aufgrund der spezifischen Aufgaben besondere Beachtung. Gerade in diesem Industriezweig steht die Sicherheit der Beschäftigten und der Anlagen an erster Stelle, denn die Aufgaben sind schwierig, komplex und gefährlich. Hier muss der Arbeitgeber eine besondere Vorsorge für seine Mitarbeiter treffen, indem er ihnen unter Nutzung aller ihm zur Verfügung stehenden wissenschaftlichen und technischen Möglichkeiten gesunde und sichere Arbeitsbedingungen schafft.

Marek Ruciński  
*Kaufmännischer Direktor*  
*Stellvertretender Generaldirektor*  
*Zakład Energetyczny Toruń*



# Die Chance gesunder Unternehmen – ein Blick nach vorn

Wohlstand nach dem Vorbild führender Wirtschaftsmächte ist zu einem weltumspannenden Wert geworden. Wirtschaftlich weniger entwickelte Staaten streben nach wirtschaftlichem Fortschritt, da er höhere Lebensqualität verspricht.

Der technische Fortschritt ermöglicht die geografische Entkopplung von Rohstoff- und Energiegewinnung, Produktion, Absatz, Logistik sowie Dienstleistungen und lässt weltweit neue Formen von Arbeit und von Arbeitsprozessen zu. Die im globalen Markt beschleunigten Wirtschaftsprozesse sind dabei so schnell veränderlich wie schwer einschätzbar.

Konkurrenz belebt das Geschäft, macht es aber auch härter. Dies gilt auch für gewachsene Unternehmen im europäischen Raum; und die Menschen, die in ihnen arbeiten, bekommen dies zu spüren. Denn ein ständig steigender Kostendruck zwingt zu Einsparungen, vor allem beim Personal.

Neben Personalabbau wird eine Lösung in der Verlagerung von Produktionsstätten gesehen, denn preiswertere Mitarbeiter finden sich in weniger wirtschaftlich entwickelten Ländern. Auch werden Arbeitsplätze outgesourced, in Log-in-Stationen verwandelt oder in den Privatbereich von Menschen verlegt. Home-office-Plätze ersparen den Unternehmen Immobilien- und Mietkosten. Billiglöhne und Scheinselbständigkeit scheinen das kleinere Übel angesichts drohender wirtschaftlicher Verluste oder gar angesichts drohenden wirtschaftlichen Scheiterns.

Viele europäische Unternehmen fragen sich, welche Sozialleistungen und welche Investitionen in ihre Mitarbeiter sowie in ihre Unternehmenskultur sie sich heute noch leisten können. Wie sieht die Kosten-Nutzenrechnung aus?

Eine Analyse des Wirtschaftsraumes Europa lässt viele langfristige Standortvorteile erkennen. Europäische Unternehmen befinden sich in geografisch erschlossener und klimatisch sowie politisch gemäßigter Lage inmitten einer gut ausgebauten Infrastruktur. Sie können auf hochqualifiziertes Personal für ihre anspruchsvollen Arbeitsplätze zurückgreifen. Sollte der demografische Wandel ein Defizit an qualifiziertem Nachwuchs nach sich ziehen, so ist dieser Standort auch für Mitarbeiter anderer Nationalitäten interessant – sofern sie weiterhin Arbeitsplätze und Lebensräume vorfinden, die attraktiv sind.

Daran sollte Unternehmen gelegen sein, denn Wissen und Können, Arbeitsmotivation und -einsatz, Kreativität, Flexibilität sowie Loyalität von gut ausgebildeten Mitarbeitern sind Grundvoraussetzungen für den Erfolg von Unternehmen, dies besonders in wirtschaftlich turbulenten Zeiten.

Noch lässt sich der unternehmerische Gewinn durch motivierte Mitarbeiter nur schwer in Zahlen ausdrücken. Ebenso die Kosten von Effizienzverlust, Demotivation und Krankheit unter belastenden und verunsichernden Arbeitsbedingungen.

Erfahrungen und Untersuchungen innerhalb von Enterprise for Health bestätigen jedoch: Je anreizorientierter und partnerschaftlicher Arbeitsplätze ausgerichtet sind, umso höher sind Leistung und Loyalität sowie wirtschaftlicher Erfolg.

Qualität der zu leistenden Arbeit setzt Qualität des Arbeitsplatzes voraus. Letztere spiegelt sich nicht nur in einer zeitgemäßen Arbeitsplatzausstattung wider, sondern darüber hinaus auch in solchen betrieblichen Maßnahmen, die der individuellen Arbeitsbewältigung und der Work-Life-Balance dienen sowie den Teamgeist und die Kommunikationskultur innerhalb des gesamten Unternehmens stärken. Auch ein Homeoffice-Worker wird in die Unternehmenskultur seines Auftraggebers einbezogen werden müssen, soll er gute Leistung bringen. Ein vorausschauend handelndes Unternehmen wird auf diese Weise seinen Wirkungsgrad ausdehnen, anstatt der Fehleinschätzung zu unterliegen, Outsourcen sei das Ende von Personalproblemen.

Gesundheit ist sowohl Fundament für die persönliche Lebensführung als auch für erfolgreiches wirtschaftliches Handeln von Unternehmen. Immer stärker setzt sich dabei die Erkenntnis durch, dass Schutz und Förderung von Gesundheit nur in Eigenverantwortung und mit aktivem Engagement von Beschäftigten und Unternehmen zu realisieren sind. Prävention und Gesundheitsförderung geben die zukünftige Richtung vor, sie antworten auf die Grenzen der

Finanzierbarkeit des medizinisch-technischen Fortschritts in der Gesundheitsversorgung und unterstützen die Übernahmen von mehr Selbstverantwortung. Diese Umorientierung und der damit einhergehende Einstellungswandel wird zunehmend angenommen; und vergleichsweise preiswerte Präventionsmaßnahmen am Arbeitsplatz sind eine gut angelegte Investition in die Zukunft eines Unternehmens.

Wohlstand meint nicht nur Verfügbarkeit von materiellen Gütern. Wohlstand meint heute auch Verfügbarkeit von Gesundheit und von Möglichkeiten des persönlichen sowie gemeinsamen Wachstums – sowohl in der Freizeit als auch am Arbeitsplatz. Unternehmen, die dies berücksichtigen und als ihre Chance begreifen, aktivieren enorme Kräfte in ihrer Mitarbeiterschaft im Hinblick auf eine für alle Beteiligte gesunde und erfolgreiche Zukunft.



# Europäisches Netzwerk Enterprise for Health

## Präsidentin des Netzwerkes

Prof. Dr. Dr. h. c. mult.  
**Rita Süßmuth**  
*Ehemalige Präsidentin des  
Deutschen Bundestages*  
Unter den Linden 71  
D-10117 Berlin

## Wissenschaftlicher Leiter des Netzwerkes

Prof. Dr. Dr. h. c.  
**Eberhard Ulich**  
*Ehemaliger Direktor des In-  
stituts für Arbeitspsychologie  
und des Zentrums für Inte-  
grierte Produktionssysteme  
an der Eidgenössischen Tech-  
nischen Hochschule (ETH)  
Zürich*  
Institut für Arbeitsforschung  
und Organisationsberatung  
Obere Zäune 14  
CH-8001 Zürich

## Wissenschaftlicher Berater des Netzwerkes

Prof. Dr. Jean-François  
**Caillard**  
*Ehemaliger Präsident des  
»International Committee for  
Occupational Health« (ICOH),  
Service de Medicine du  
Travail AP-HP  
515 rue des Canadiens  
F-76230 Bois-Guillaume*

## Träger des Netzwerkes

**Bertelsmann Stiftung**  
Carl-Bertelsmann-Str. 256  
D-33311 Gütersloh  
**Detlef Hollmann**  
☎ +49. 52 41. 81-8 98 31  
☎ +49. 52 41. 81-68 98 31  
✉ detlef.hollmann  
@bertelsmann.de  
🌐 www.bertelsmann-  
stiftung.de

**BKK Bundesverband**  
Abteilung Gesundheit  
Kronprinzenstr. 6  
D-45128 Essen  
🌐 www.bkk.de

**Dr. Gregor Breucker**  
☎ +49. 2 01. 1 79-12 09  
☎ +49. 2 01. 1 79-10 32  
✉ BreuckerG@bkk-bv.de

**Lorraine Kruse**  
☎ +49. 2 01. 1 79-18 62  
☎ +49. 2 01. 1 79-10 32  
✉ eiz@bkk-bv.de

## Berichterstattung

**John Griffiths**  
15 Hollybush Rise  
Cyncoed  
Cardiff  
GB-CF23 6TG  
☎ +44. 29 20 73 48 31  
☎ +44. 87 07 62 62 08  
✉ work2health  
@btopenworld.com

**Ava Fine**  
7 The Paddocks  
Groes Faen  
Nr Cardiff  
GB-CF72 8LE  
☎ +44. 29 20 89 22 25  
☎ +44. 29 20 89 28 56  
✉ ava@nwarr.freereserve.  
co.uk



**Akzo Nobel nv, Niederlande**  
ASR-H  
P.O. Box 9300  
NL-6800 SB Arnhem



**Rik Bijl**  
*Health Adviser*  
☎ +31.26.3663734  
☎ +31.26.3665511  
✉ rik.bijl@akzonobel.com



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



**Dr. István Miniska MD**  
*Occupational Health Manager*  
☎ +36.22.532089  
☎ +36.22.531311  
✉ istvan.miniska@alcoa.com



**Arcelor S.A., Luxemburg**  
H & S Directorate  
Laccolith Building  
18-20, Rue Eugène Ruppert  
L-2543 Luxembourg



**Dr. Michel Diss**  
*Vice President Product Safety Health and Safety Directorate Arcelor*  
☎ +33.382516020  
☎ +33.382516070  
✉ michel.diss@arcelor.com



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



GlaxoSmithKline

**Dr. Franz Netta**  
*Head of Central Services Human Resources/Principles of Social Policy*  
☎ +49.5241.801620  
☎ +49.5241.819513  
✉ 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*  
☎ +351.21.790-5552  
☎ +351.21.790-5090  
✉ maria.neto@cgd.pt



**HILTI AG, Österreich**

Werkstraße 13  
A-6712 Thüringen



**Dipl.-Ing. Hartwig Eugster**  
*Vice President Manufacturing Plant Thüringen (A)*  
☎ +43.5550.24513213  
☎ +43.5550.245183212  
✉ hartwig.eugster@hilti.com



**RWE Rhein-Ruhr AG, Deutschland**

Kruppstraße 5  
D-45128 Essen



**Rüdiger Hoffmann**  
*Leiter Betriebssicherheitsmanagement*  
☎ +49.201.12-25295  
☎ +49.201.12-25263  
✉ ruediger.hoffmann@rwe.com



**Stora Enso Oyj, Finnland**

Havurinne 1  
FIN-55800 Imatra



**Prof. Dr. Paavo Jäppinen**  
*Vice President Employee Well-Being and Occupational Health & Safety*  
☎ +358.204.624331  
☎ +358.204.624330  
✉ paavo.jappinen@storaenso.com



**TITAN Cement Company, Griechenland**

Halkidos 22A  
GR-11143 Athens



**John Voyiatzis**  
*Industrial Relations Unit Medical Director*  
☎ +30.210.2591249  
✉ jvoyiatzis@titan.gr



**MTU Aero Engines GmbH, Deutschland**

Dachauer Straße 665  
D-80995 München

**Dr. med. Jan-Heiko Leuschke**  
*Medical Director*  
☎ +49.89.14892336  
☎ +49.89.14896394  
✉ jan-heiko.leuschke@muc.mtu.de

**REWE AG, Deutschland**

Domstrasse 20  
D-50668 Köln

**Horst Zöller**  
*Personal- und Sozialwesen Bereichsleiter Sozialwesen*  
☎ +49.221.149-1850  
☎ +49.172.2406340  
☎ +49.221.149-9185  
✉ horst.zoeller@rewe.de

**RWE Rhein-Ruhr AG, Deutschland**

Kruppstraße 5  
D-45128 Essen

**Rüdiger Hoffmann**  
*Leiter Betriebssicherheitsmanagement*  
☎ +49.201.12-25295  
☎ +49.201.12-25263  
✉ ruediger.hoffmann@rwe.com

**GlaxoSmithKline, Großbritannien**

980 Great West Road  
Brentford, Middlesex TW8 9BD, UK

**Dr. Ian Wright**  
*Director, Strategic Health Planning UK Employee Health Management*  
Worthing  
West Sussex, BN14 8QH, UK  
☎ +44.1903.822502  
☎ +44.7768.237530  
☎ +44.1903.822557  
✉ Ian.A.Wright@gsk.com

**HÅG a.s.a., Norwegen**

P.O. 5055 Majorstuen  
N-0301 Oslo

**Kirsti Florenes Vandraas**  
*Vice President Product Development*  
☎ +47.22.595913  
☎ +47.22.595959  
✉ kfv@hag.no

**E.ON Ruhrgas AG, Deutschland**

E.ON-Platz 1  
D-40479 Düsseldorf

**Carl-Sylvius von Falkenhausen**  
*Vice President Project OneE.ON*  
☎ +49.211.45793655  
☎ +49.211.45793656  
✉ carl-sylvius.von.falkenhausen@eon.com

**Ford-Werke GmbH, Deutschland**

Henry-Ford-Straße 1  
D-50725 Köln

**Jürgen H. Roeder**  
*Employee Relations Manager*  
☎ +49.221.9013850  
☎ +49.221.87012892  
✉ jroeder@ford.com

**Grupo Maier, Spanien**

Pol. Ind. Arabieta - Apdo. 103  
E-48320 Ajangiz - Biskaia

**Antton Mendizabal Iturriza**  
*Director of Human Resources*  
☎ +34.94.6259285  
☎ +34.94.6259219  
✉ antmen@grupo.maier.es

**Lagunaro-Mondragon, Spanien**

Pº Jose Maria Arizmendiarieta Nº1  
E-20500 Mondragón\* Guizpúzcoa

**Joseba Erauskin Yabar**  
*Servicios S. Coop.*  
*Dpto. Prevención Técnica*  
☎ +34.94.3790100  
☎ +34.94.3798080  
✉ jerauskin@lagunaro.es

**Raffinerie Shell, Frankreich**

B.P. 1  
F-76650 Petit Couronne

**Dr. Georges Jacob**  
*Occupational Health Physician*  
☎ +33.235.674633  
☎ +33.235.680519  
✉ georges.jacob@shell.com

