



Rudolf Karazman

Human Quality Management

Menschengerechte
Unternehmensführung

 Springer Gabler



Rudolf Karazman

Human Quality Management

Menschengerechte
Unternehmensführung



Springer Gabler

Human Quality Management

Rudolf Karazman

Human Quality Management

Menschengerechte
Unternehmensführung



Springer Gabler

Rudolf Karazman
Wirtschaftsuniversität Wien
IBG Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement GmbH
Wien
Österreich

ISBN 978-3-662-45463-3 ISBN 978-3-662-45464-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-45464-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Der Inhalt dieses Buches ist praktisch erprobt. Der Führungsansatz Human Quality Management hat Prüfungen in wirtschaftlicher und menschlicher Wirklichkeit bestanden. Dieses Buch ist nicht nur auf wissenschaftlichen Grundlagen und Theorien aufgebaut, sondern auch auf meinen eigenen Erfahrungen als Unternehmer mit dem Aufbau von IBG sowie als Begleiter in rund 100 Praxis-Projekten wie im Stahlkonzern „voestalpine“, in den 13 Unternehmen der Papierindustrie, in der größten Bank „Erste Bank“ oder im Spitalserhalter „KAV Wien“ (Wiener Krankenanstaltenverbund). Die Evaluationen dieser Projekte sind auf den www.arbeit-undalter.at und www.eurofound.europa.eu/agemanagement öffentlich zugänglich. IBG hat heute rund 165 Mitarbeiter(innen), 300 Kund(inn)en mit mehr als 50.000 Mitarbeiter(innen) ohne Partei- oder öffentliche Förderungen.

Diese Fokussierung auf 20 Jahre unternehmerischer Praxis ist mir wichtig, weil der Inhalt dieses Buches in den Anfangsjahren von IBG nicht selten als Sozialromantik abgetan wurde, quasi als schönes Wunschbild ohne Realitätsschance. Es war nicht einfach, als Universitätsmitarbeiter und Psychiater bei den (zumeist) Herren in Führung und Vorstand Glaubwürdigkeit für bessere Unternehmensführung zu bekommen. Auch nicht von Betriebsräten.

Aber es geschah, dass uns jene Führungskräfte, die selbst zu den besten Managerinnen und Managern des Landes gehörten, um Rat und Projekte baten und uns deshalb ernst nahmen, weil ihr Denken in uns eine wissenschaftliche Entsprechung fand und eine realisierbare, robuste Methodik für eine menschengerechtere Unternehmensführung angeboten wurde. In uns sahen sie die Bestätigung für ihre menschenaffine Führungsweise, die über einen Management-Mainstream hinausreicht, dessen geistige Wurzeln in der Physik des 19. Jahrhunderts liegen. Physikalisch, mechanistisch, militärisch, top-down.

Diese führenden Personen waren Charlotte Staudinger, Heinz Nögler, Heinz Bocksrucker, Heinz Frühauf, Heinz Rittenschober, Dieter Radner oder Richard Schierl. Aber auch führende Personen im Österreichischen Gewerkschaftsbund

ÖGB wie Rudolf Hundstorfer, Wolfgang Kamedler oder Manfred Lüftner. Beide Sozialpartner hatten den Mut, mit uns weite Wege zu gehen. Ihnen verdanke ich Chancen und Wissen über Führung und Management, die sowohl für die Praxis-Projekte als auch für das eigene Unternehmen und dieses Buch essentiell sind. Sie leben in diesem Buch.

Aber wieso ist Sozialromantik unrealistisch? Wieso ist es ein Schimpfwort unter Managern? Für die Sklaven- oder Feudalgesellschaften waren Human Resource Management oder Personalentwicklung unrealistisch, selbst vor 50 Jahren waren es ketzerische Gedanken in den Logen der „Führungskräfte“. Aber wir brauchen Visionen, immer, denn sie sind Ferngläser in unsere Zukunft, damit wir sehen, was überhaupt möglich wäre. Weil wir erfinden und finden nur, was wir zuerst sehen. Sonst geben wir uns mit dem zufrieden, was da ist – und Zufriedenheit mit dem „Ist“ ist keine unternehmerische Haltung. Weiterentwicklung ist die *accomplished mission*, die uns die Evolution ganz tief in die „Gene“ der menschlichen Kultur gepflanzt hat. Die Praxis von mutigen Führungspersonen und IBG zeigt, dass die Methodik „Human Quality Management“ (HQM) zu menschlich und wirtschaftlich besseren Wegen führt. Die Humanisierung der Arbeitswelt 2.0 ist möglich.

Der Kern von HQM ist der Paradigmenwechsel im Denken über Arbeit, Gesundheit und Ertrag im humanökologischen Modell der Arbeit. Beste Leistung und optimale Gesundheit können Hand in Hand gehen. Für diesen Paradigmenwechsel hat meine Frau Inge durch wesentliche Impulse die Grundlage geschaffen und als Soziologin durch Methodik und Database zum iterativen Entwicklungsprozess des Human Quality Management und des Human Work Index® beigetragen. Sie hat auch den Anhang „Manual Human Work Index® 4.0“ in diesem Buch gemeinsam mit anderen Wissenschaftlerinnen gestaltet.

Auch Lilo Tutsch und Hannes Schmidl haben mich bei diesem Paradigmenwechsel unterstützt. Lilo Tutsch war meine Lehrerin in der psychotherapeutischen Ausbildung zur Existenzanalyse und Logotherapie. Und Human Quality Management ist in Teilen eine Übertragung der Existenzanalyse in die Arbeitswelt. Mein enger Freund Hannes Schmidl war Mitbegründer von IBG und erlaubte mir den existenzanalytischen Paradigmenwechsel in der Stress-Theorie als erste arbeitswissenschaftliche Publikation im Rahmen des WHO-Projekts „Gesunde Stadt“.

Professor Juhani Ilmarinen, Direktor am Finnish Institute of Occupational Health, gab mir Halt und Theorie in der arbeitsphysiologischen Sichtweise und Universitäts-Professor Gerhard Langer von der Universitätsklinik für Psychiatrie in der erkenntnistheoretischen Denkweise.

Arbeit kann krank machen, Arbeit kann Gesundheit fördern. Arbeit ist ein potenzieller Entwicklungsraum, sagt Viktor Frankl. Arbeit selbst hat den Menschen erschaffen, sagt Friedrich Engels. Charles Darwin beschrieb den täglichen Überle-

benskampf als Motor der Evolution bis hin zur Menschheit. Die Menschheit ist das Ergebnis von Zusammenarbeit zum Überleben, zum Leben, zu Freude und Schönheit im Leben. In dieser Tradition steht der Führungsansatz des Human Quality Management, ein Ko-Führungsansatz, der alle Menschen in einem Unternehmen befähigen kann, alle zu einem für alle *Gesunden Unternehmen* zusammenzuführen.

Dieses Buch ist ein Bilderbuch. Ein wirtschaftswissenschaftliches Bilderbuch, das helfen kann, Wirtschaft wissenschaftlich zu betreiben. Es ist auch ein Kompass für die Zukunft der Arbeitswelt und die künftige Wirtschafts- und Arbeitspolitik. Eine wissenschaftlich fundierte Vision für den Lebens- und Wirtschaftsstandort Österreich. Dass dieses Buch fertig geschrieben wurde, ist der wissenschaftlichen Mitarbeit von Inge Karazman-Morawetz und Helmut Stadlbauer zu verdanken, der Organisation und Ordnung von Sabine Litschka und der Insistenz des Geschäftsführers von IBG, Gerhard Klicka. Meine Schreibweise betont mitunter durch unübliche Bindestrich-Setzung Wortbedeutungen. Das Buch lebt von den Leistungen und Erfahrungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von IBG und ist ihnen gewidmet.

Rudolf Karazman

Inhaltsverzeichnis

1	Human Quality Management – Nutzen, Ziele, Aufgaben	1
1.1	Der Ansatz HUMAN QUALITY MANAGEMENT	2
2	Der Zweck eines Unternehmens und das Wesen von Führung	7
2.1	Der Zweck eines Unternehmens	7
2.2	Der Sinn eines Unternehmens	8
2.3	Der Wert eines Unternehmens	9
2.4	Das Wesen von Führung	10
2.5	Inter-Faith: Menschenbild als Eintrittspforte von Führung	11
2.6	Führung als Ko-Führung und die Verantwortung der Betriebsräte	16
2.7	Leitbild „Gesundes Unternehmen“	18
	Literatur	19
3	Macht Arbeit krank? Persönliche Produktivität als salutogene Qualität menschlicher Existenz	21
3.1	Macht Arbeit krank?	21
3.2	Worin unterscheiden sich Krankheit und Gesundheit?	22
3.3	Die Psychoneuroendokrinologie der Anstrengung	23
3.4	Personale Gesundheitspotenziale im Arbeitsleben	26
3.5	Persönliche Produktivität, Arbeit und Gesundheit	35
3.6	Sozialer Einschluss durch persönliche Produktivität	37
3.7	Evolution und Humanökologie der Arbeit	39
3.8	Humanökologische Arbeitsgestaltung führt zu optimaler Wirtschaftlichkeit	41

4	Stress macht Sinn: Humanisierung eines Bösewichts	43
4.1	Stress-Mythen	44
4.2	Historie der Stress-Forschung	46
4.3	Das Wirr-Warr von Eu-Stress und Dis-Stress	49
4.4	Die Öffnung der Stress-Theorie im „Zwei-Achsen-Modell“ von Henry und Stephens	50
4.5	Beginn der Humanisierung des Stress-Begriffs bei Lazarus	54
4.6	Unterforderungsstress: Wo ist der Stressor?	55
4.7	Stress sichert (vermeintlichen) Sinn	56
4.8	Das humanökologische Verständnis von Stress	58
4.9	Humanökologisches Stress-Management	60
	Literatur	61
5	Arbeitsvermögen – das humanökologische Modell der Arbeit	63
5.1	Das Modell humanökologischer Arbeitsdynamik: Domänen und Qualitäten	63
5.2	Arbeitsvermögen – Die strategische Qualität	66
5.3	Aufbau und Hebel zur Verbesserung des Arbeitsvermögens	69
6	Führungsvermögen –Ziele humanökologischer Unternehmensführung	77
6.1	Empirische Befunde 1: Führungsqualität und Arbeitsvermögen der Mitarbeiter	80
6.2	Empirische Befunde 2: Umsatz-Wachstum und Arbeitsvermögen der Mitarbeiter	84
7	Human Quality Management – Ziele, Rollen, Indikatoren	89
8	Human Work Index® – Steuerindikator im Human Quality Management	95
8.1	Voraussetzung für nachhaltige Unternehmenssteuerung ist geprüfte Prognosefähigkeit der Steuerindikatoren	95
8.2	HQM als Rahmen für den Human Work Index®	97
8.3	Die Skala „Führungsvermögen“ im HWI 4.0	99
8.4	Die Skala „Arbeitsvermögen“ im HWI® 4.0	100
8.5	Empirisch validierte Prognosefähigkeit des HWI 2.1 für Verbleib im oder Exit aus dem Arbeitsbereich	104
8.6	Gesamtergebnis Human Work Index® 4.0: Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung	106
8.7	HWI®-Portfolios zur Nachhaltigkeit der Teams	107

9 Human Quality Management über ein ganzes Arbeitsleben:	
Generationengerechte Führung, Förderung und Flexibilisierung . . .	109
9.1 Menschengerechte Altersbilder als Eintrittspforte von Führung	110
9.2 Flexibilisierung der Prime Age Company für alle Generationen	113
9.3 Umbau der Leistungspotenziale mit dem Älterwerden	116
9.4 Humanökologische Flexibilisierung für menschengerechte Arbeitsdynamik in jeder Generation	125
9.5 Gesellschaftspolitische Relevanz von Nachhaltigkeit im und über ein gesamtes Arbeitsleben	128
Literatur	129
10 Maßnahmen und Methoden im HQM-Prozess	131
10.1 Der HQM-Prozess	131
10.2 Eckpunkte für ein humanökologisches Führungs-Leitbild	134
10.3 Mitarbeitergerechte Führungsprozesse	136
10.4 Humanökologische Flexibilisierung und Rationalisierung der Prozesse und Strukturen im HQM	140
11 Multiethnic Workplace: HQM in einer internationalen Belegschaft . . .	161
11.1 Migration – Wiege und Wege der Menschheit	161
11.2 Die symbiotische Arbeitsbindung bei zugewanderten Mitarbeiter(inne)n	162
11.3 Vision „Multiethnic Workplace“: HQM in bunten Belegschaften	166
11.4 Corporate Sense: Die menschliche Größe als Grund-Wert im HQM	170
11.5 Corporate Sense am Beispiel „Der Mensch zuerst“ im KAV Wien – Vom HQM zu Healthy Politics	171
12 Die humanökologische Herausforderung für Betriebsräte	179
13 Humanisierung der Arbeitswelt 2.0: Vision für eine humanökologische Wende in der Wirtschaftspolitik	183
Literatur	190

14 Human Work Index[®] 4.0 – Manual. Theorie,	
Testmethodik und Prüfung	193
14.1 Theoretische Grundlagen des HWI [®] 4.0	193
14.2 Aufbau, Skalen und Definitionen des Human Work Index [®] 4.0	198
14.3 Skalen des Human Work Index [®] 4.0	198
14.4 Testtheoretische Grundlagen des Human Work Index [®] 4.0 und Überprüfung der Modellgeltung	201
14.5 Stichprobenbeschreibung	204
14.6 Datenerhebung	205
14.7 Skalierung	206
14.8 Ergebnisse	209
14.9 Anwendungsbereich	232
14.10 Testvorgabe und Auswertung	233
Literatur	234

Autorenprofil



Rudolf Karazman war als Facharzt für Psychiatrie, Psychotherapeut und Arbeitsmediziner an der Universitätsklinik für Psychiatrie in Wien tätig. Er gründete 1995 das Unternehmen IBG (Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement GmbH) und fungierte zehn Jahre als Geschäftsführer. In rund 100 Praxis-Projekten wie im Stahlkonzern „voestalpine“, in den 13 Unternehmen der Papierindustrie, in der größten Bank „Erste Bank“ oder im Spitalserhalter „KAV Wien“ (Wiener Krankenanstaltenverband) begleitete er die Führungsverantwortlichen

auf Wegen humanökologischer Arbeitsgestaltung. Aus dieser Praxis entwickelte er Programme, Methoden und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensführung wie das Human Quality Management, Productive Ageing, Multiethnic Diversity oder den Arbeitsvermögensindikator Human Work Index[®]. Seit 2000 ist er Lektor an der Wirtschaftsuniversität Wien und Lehrer an verschiedenen Akademien. Zahlreiche medizinische, psychologische und arbeitswissenschaftliche Publikationen, darunter Bücher wie „Generationen-Management“, „Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer“ oder „Gesunde Arbeitszeiten“ sowie die Gestaltung der Website www.arbeitundalter.at gingen der vorliegenden zusammenfassenden Publikation voraus. 2014 wurde ihm von der Bundesregierung der Republik Österreich der Berufstitel „Professor“ für seine Arbeiten verliehen.

Die Autorinnen und Autoren von Kapitel 14: Human Work Index 4.0-Manual

Inge Karazman-Morawetz Mag. a, Dr. in, Soziologin, Mitentwicklerin und Forschungsarbeit am Human Work Index[®], vormals Univ. Lektorin und Mitarbeiterin am Institut für Rechts- und Kriminalsoziologie Wien.

Ingrid Koller Mag. a, Dr. in, Psychologin, Psychometrikerin, Skalierung des Human Work Index[®] 4.0, zurzeit wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Psychologie an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.

Kathrin Gruber Mag. a., Psychologin/Data Scientist, Skalierung des Human Work Index[®], zurzeit Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Service Marketing und Tourismus der Wirtschaftsuniversität Wien.

Regina Dittrich Univ. Doz. in, Dr. in, Psychologin, Statistikerin, Methodenforscherin, seit 1988 an der Wirtschaftsuniversität Wien, Institute for Statistics and Mathematics, tätig. Habilitation 2014.

Roland Polacsek-Ernst Mag., Psychologe, Bereichsleiter Befragungen, Kennzahlen & Steuerung bei IBG Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement GmbH.

Humanökologische Unternehmensführung ist ein Ansatz der Unternehmensführung und Zusammenarbeit, der die Mitarbeiter als Quelle der Wertschöpfung versteht und daher auf den sozialen, personalen, psychischen und biologischen Gesetzmäßigkeiten der Menschen und der menschlichen Arbeit aufbaut.

Humanökologische Unternehmensführung optimiert wirtschaftliche Produktivität durch Gestaltung von Raum und Rahmen für persönliche Produktivität. Persönliche Produktivität ist jene humane Qualität, wo eine Aufgabe für die Person bedeutend, sinnvoll, interessant, wichtig wird und zur Aufgabe der besten Potenziale einlädt. Dieses Hin-Führen heißt im Lateinischen *producere*. Persönliche Produktivität verbindet die Verwirklichung einer Aufgabe mit der Selbstverwirklichung innerer Potenziale. Persönliche Ent-Wicklung ist Ergebnis persönlicher Produktivität bei der Arbeit an wertvollen Heraus-Forderungen zur Verwirklichung UND Selbst-Verwirklichung führt, weil für sinnvolle Aufgaben wir unser Bestes (auf)geben. Der Sinn zwischen-menschlichen Daseins ist Ent-Wicklung der eigenen Potenziale für und mit Anderen.

Humanökologische Unternehmensführung ermöglicht langfristig beste Erträge und Wertbildung eines Unternehmens durch menschengerechte Führung und Arbeitsprozesse. Bester Ertrag durch beste Entwicklung ist das Führungsprinzip, abgeleitet aus human-, arbeits- und wirtschaftswissenschaftlicher Forschung, umgesetzt in Programmen und Methoden und realisiert in erfolgreichen Praxis-Projekten. Der Führungsansatz ist in Theorie, Rollen, Programmen, Prozessen, Methoden, Instrumenten und Kriterien entwickelt, die wir zusammenfassend als HUMAN QUALITY MANAGEMENT® bezeichnen und nach dem wir seit 20 Jahren als IBG in mehr als 100 betrieblichen Praxis-Projekten arbeiten (siehe IBG-Pro-