

---

## 2.1 Der Zweck eines Unternehmens

Der Zweck jedes Unternehmens ist Gewinn. Der Zweck eines Wirtschaftsunternehmens ist wirtschaftlicher Gewinn. Der Zweck eines Non-Profit-Unternehmens ist sozialer Gewinn. Der Zweck der staatlichen Verwaltung ist politischer Gewinn. Je nachdem erscheint der Gewinn als Finanzergebnis, Sozialergebnis oder Wahlergebnis. Der Zweck jedes Unternehmens ist Gewinn für die Eigentümer, Aktionäre, Mitglieder, Staatsbürger. Gewinn heißt: aus Vorhandenem mehr zu machen, neue Qualitäten zu schaffen. Gewinn ist die Voraussetzung für die Existenz eines Unternehmens, einer Institution, eines Staates. Wie dieser verteilt wird und wofür, entscheidet sich danach. Stetiger Verlust endet im Tod. Immer.

Zweck eines Unternehmens ist es, mehr Werte zu schaffen, als es für deren Schaffung (ver)braucht. Diesen Prozess nennen wir Wert-Schöpfung. Die Quelle der Wertschöpfung ist die Arbeit der Menschen in einem Unternehmen, weil nur die Menschen mehr Werte schaffen können, als sie zur Schaffung dieser Werte verbrauchen. Erst diese Fähigkeit zur Mehrwert-Schöpfung hat Unternehmen ermöglicht. Die Existenz jedes Unternehmens, jeder Institution, jeder Gesellschaft gründet daher auf der Wertschöpfung der Mitarbeiter. Die Mit-Arbeit der Mitarbeiter verlangt daher strategische Wertschätzung durch Eigentümer und Führung. Diese menschliche Fähigkeit zum Überschuss durch Arbeit ist Erbe der Evolution und Voraussetzung für die Evolution der Menschheit.

Die Mitarbeiter sind die Quelle des Vermögens, die Gewinngeber: Sie sind Source, nicht Resource. Wer Mitarbeiter zur Human Resource verkleinert, verkleinert die Selbstwertschöpfung und damit die Wertschöpfung. Mehrwertschöpfung

gründet auf Selbstwertschöpfung. Das Bild der Resource entstammt dem Dinglichen, dem Funktionalen, aber nicht dem Humanen. Wer Mitarbeiter mit Maschinen oder Rohstoffen gleichsetzt, wird sie so behandeln und ebenso verbrauchen. Human Resource impliziert den Verbrauch von Menschen: Burn-out, Krankheit, Frühpension.

Die Wertschöpfung nachhaltig zu verbessern ist möglich, wenn aus Human Resource Management ein Human Source Management wird, wenn Total Quality Management sich zum Human Quality Management weiterentwickelt, wenn die Mitarbeiter als Source im Mittelpunkt der Unternehmensstrategie gesehen werden. Das konnten wir in 20 Jahren Theorie, Empirie und Praxis auch zeigen (Karazman et al. 2005; Karazman 2007).

---

## 2.2 Der Sinn eines Unternehmens

Zweck eines Unternehmens ist es, Gewinn zu machen. Sinn eines Unternehmens ist es, Bedürfnisse zu erfüllen, Bedürfnisse von Menschen mit gelungenen, bezahlbaren und rentablen Leistungen.

Verantwortung eines Unternehmens ist es, mögliche Bedürfnisse und potenzielle Kunden zu entdecken, zu verstehen und zu entscheiden, welchen Bedürfnissen sich das Unternehmen in Zukunft widmen soll. Die Verantwortung eines Unternehmens ist Erkenntnis, Gestaltung und damit Erhaltung von Zukunft. Führungsverantwortliche führen mit Weitsicht, damit die Mitarbeiter den Adressaten ihrer Leistung sehen und Rück-Sicht über ihre Wirkung beim Adressaten erhalten (Feedback).

Der Sinn eines Unternehmens liegt in Leistungen, die zur Entwicklung der Menschen, der Gesellschaft, der Erde beitragen können. Die Verantwortung eines Unternehmens ist es, die Anfragen der Gesellschaft zu erkennen und sich im eigenen Rahmen mit neuen Leistungen auf diese Fragen hin zu verantworten. Auch darin zeigt sich das Gesetz der Evolution: die Welt bereichern, mehr aus dem Vorhandenen machen, Vorhandenes kontinuierlich verbessern und damit zur Höherentwicklung beizutragen. Der Zweck des Unternehmens ist „bereichern“, der Sinn des Unternehmens ist die Welt zu bereichern.

Evolution ist immer auch Ko-Evolution. Unternehmensentwicklung ist daher auch gemeinsame Entwicklung. Ein Unternehmen entwickelt sich weiter, wenn sich die Mitarbeiter weiterentwickeln. Entwicklung ist Personifizierung von Evolution – und Arbeit ist ein potenzieller Entwicklungsraum. Das ist der *Corporate Sense* von „Unternehmen“. Die eigene Größe für alle Mitarbeiter durch die Arbeit sichtbar und erlebbar zu machen. Eine sich großartig föhlende Belegschaft

ist leichter zu führen. Das unterscheidet Führungspersonen von „Fürchtungs-personen“.

Ein Unternehmen zu Zweck UND Sinn zu führen, vereint Pflicht und Kür humanökologischer Unternehmensführung.

---

## 2.3 Der Wert eines Unternehmens

Der Wert eines Unternehmens gründet auf der Wertschöpfung. Die Quelle der Wertschöpfung in einem Unternehmen ist die Mit(einander)arbeit der Mitarbeiter. Die Produktivität eines Unternehmens gründet auf dem Grad der Wertschöpfung. Der Grad der Wertschöpfung resultiert aus dem Arbeitsvermögen der Mitarbeiter für die gegebenen Arbeitsanforderungen. Der Grad der Wertschöpfung steigt mit der Entfaltung des Arbeitsvermögens durch Optimierung der Arbeitsanforderungen an die Mitarbeiter. Die Entfaltung des Arbeitsvermögens ist strategische Führung im Interesse der Eigentümer.

Der Wert eines Unternehmens gründet auf der Nachhaltigkeit der Wertschöpfung der Mitarbeiter. Die Nachhaltigkeit der Wertschöpfung gründet auf der Nachhaltigkeit des Arbeitsvermögens. Die Nachhaltigkeit des Arbeitsvermögens gründet auf der Fähigkeit zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Arbeitsvermögens für gegebene UND künftige Arbeitsanforderungen. Das Humanvermögen eines Unternehmens zur nachhaltigen Weiterentwicklung der mitarbeitenden Menschen ist die Quelle des Unternehmensvermögens und begründet den Unternehmenswert.

Die Kostbarkeit der Mitarbeiter verschwindet oftmals unter den Kosten. Es gibt Kostencontrolling, aber kein Kostbarkeitscontrolling. So ist der heutige Management-Standard. Aber diese Kosten-Reduktion ist keine unternehmerische Haltung. Es wird viel Zeit darauf verwendet festzustellen, was wer kostet, aber nicht, wie viel wer zurückbringt. Der Return ist die primäre unternehmerische Zahl für die Wertschöpfung. Nicht die Personalkosten. Der Head Count kostet den Kopf. Die Existenz von Unternehmen gründet nicht auf Sparprogrammen, sondern auf Gewinn durch die Wertschöpfung der Mitarbeiter. Die Existenz von Staaten gründet auch nicht auf Sparprogrammen. Und die Evolution erst recht nicht: globale Veredelung in lebendiger Vielfalt.

Unter „Humanvermögen“ verstehe ich das Zusammen-Arbeitsvermögen einer Belegschaft. In keiner Bilanz und in keiner Unternehmenswertberechnung wird „Humanvermögen“ als ernsthafte Komponente geführt oder gerechnet. Die Quelle der Unternehmenswertschöpfung ist kein Faktor der Unternehmenswertberechnung. Der Unternehmenswert wird aus vergangenen Bilanzen errechnet und einfach in die Zukunft projiziert. Ein sehr religiöser Vorgang im Glauben, dass nichts

sich ändert, dass es, so wie es war, auch bleibt. Nachhalt statt Nachhaltigkeit ist die Basis gängiger Unternehmenswertberechnungen. Wirtschaftswissenschaft?

Nicht die Vergangenheit sichert den Wert. Die nachhaltige Weiterentwicklung des Arbeitsvermögens der Mitarbeiter, ihrer Kompetenz, ihrer Gesundheit, ihrer Kapazitäten und ihrer persönlichen Stärke sichert das Vermögen der Eigentümer. Der „Kostenfaktor“ ist die Kostbarkeit.

---

## 2.4 Das Wesen von Führung

Die Mitarbeiter sind die Quelle der Wertschöpfung, die Führung ist der Rahmen der Wertschöpfung – und die Kunden sind das Ziel. Unternehmen gelingen durch orientierte Wechselwirkung von Führung und Belegschaft.

Unternehmensvermögen = Arbeitsvermögen + Führungsvermögen.

Unternehmen sind im Kern *geführte* Mensch-zu-Mensch-Beziehungen. Gewinn wird möglich, weil Menschen Bedürfnisse haben UND andere Menschen diese Bedürfnisse bezahlt erfüllen können. Das menschliche Vermögen der einen wird zum finanziellen Vermögen durch die Anderen. Diese Wechselwirkung ist der Zweck von Führung.

Gewinn entsteht aus der Beziehung von zahlenden Menschen mit Bedürfnissen und bezahlten Menschen mit Fähigkeiten. Gewinn entspringt der unsichtbaren Verbindung von Kunden und Arbeitenden. Diese Verbindung zwischen Konsumierenden und Produzierenden bestmöglich herzustellen, das ist Kern der Unternehmensführung: zusammenführen. Unternehmensführung ist abgestimmte Zusammenführung von Menschen in Arbeit und Menschen in Bedürfnissen.

Führung ist Zusammen-Führung von Menschen, Teams, Prozessen zu einem Konzert für jene Menschen, die diese Musik hören wollen. Jedes Unternehmen ist ein Orchester. Partituren sind Arbeitsplatzbeschreibungen, Musiker sind die Mitarbeiter, Instrumente die Arbeitsgeräte und der Dirigent die Führungsperson. Oder die Dirigentin. Der Dirigent heißt im Englischen *Con-Ductor*, also Zusammenführer. Und er/sie führt das Klangvermögen des Orchesters mit dem Musikhunger des Publikums zusammen. Der Dirigent braucht hohe Kompetenz und Kreativität in der Sache und die Fähigkeit, die Musiker(innen) auf eine Reise mitzunehmen. Der Dirigent ist der Rahmen für den einen musikalischen Sog, der die Musiker auf das Publikum ausrichtet.

Wertschöpfung in der Arbeit wird optimal, wenn diese auch als Selbstwertschöpfung erlebt wird. So entsteht Selbstführung zur Arbeit, weil die Aufgabe in-

teressant ist und anzieht. Wenn alle Mitarbeiter informiert und einbezogen sind in die Unternehmenszukunft, in den Gesamtprozess, in das Beziehungsgeflecht „Belegschaft“, in die Kundenentwicklung, dann haben alle die Chance, das Unternehmen zu verstehen, mitzudenken, unternehmerisch mitzugestalten. Dann kann die Unternehmensentwicklung zur gemeinsamen Dritten Sache werden und der wirtschaftliche Erfolg zum „side-effect“. Eine Kunst von Führung liegt in der Zusammen-Führung von Mitarbeiter-Interesse und Kunden-Interesse. Interesse heißt „zwischen etwas sein“ und Be-Ziehung auslösen. Diese Intentionalität zu induzieren ist ein Kern von Führung.

---

## 2.5 Inter-Faith: Menschenbild als Eintrittspforte von Führung

Die Mitarbeiter sind die Quelle der Wertschöpfung, die Führung ist der Rahmen.

Führung braucht Beziehung – darin unterscheidet sich Führung von Leitung, Verwaltung oder Management von Menschen. Führung ist eine Form von Beziehung zueinander. Beziehung entsteht, wo Menschen Interesse aneinander haben, wo etwas zwischen ihnen ist, wo sie sich gegenseitig wert- und *wahrnehmen* – wo die Bilder über den anderen Menschen diesem Menschen gerecht werden. Die Schnittstellen der gegenseitigen Bilder bilden ein „Inter-Faith“ als Eintrittspforte für gegenseitige Beziehung.

Führung beginnt mit den richtigen Bildern, die zu richtigen Erwartungen werden und diese zu richtigen Anforderungen und diese wieder zu richtigen Zielen und diese wiederum zu erfolgreichen Leistungen. Der Zyklus von Führung ist: Kennen – Erkennen – Anerkennen.

Menschenbild. Führungsbild. Arbeitsbild. Kundenbild. Führungsqualität gründet auf Wissen und wissenschaftlichen Bildern voneinander. Große Übereinstimmung ergibt große Beziehungsqualität und ermöglicht gute Führung. Sind die Bilder falsch, insbesondere die Bilder der Führungspersonen von den Mitarbeitern, kann Führung in der zentrifugalen Stress-Dynamik des Hochleistungsalltags zerreißen – und das Interesse an der Arbeit geht verloren.

Ich möchte hier eine empirische Untersuchung für die strategische Bedeutung der Bilder geben. Es handelt sich um Ergebnisse des finnischen Nationalprogramms für altersgerechte Arbeitsgestaltung „Respect for the Ageing“. Das „Finnish Institute of Occupational Health“ (FIOH) hatte Mitte der 80er-Jahre begonnen, Ursachen für das frühzeitige Ausscheiden älterer Arbeitnehmer in die Frühpension und für das lange Verbleiben Älterer im Arbeitsprozess zu erforschen. Das Forscherteam des FIOH untersuchte an Zehntausenden finnischen Arbeitnehmern und Ar-

beitnehmerinnen, die über fünf Jahre begleitet wurden, wie Arbeitsplatzmerkmale einerseits und Gesundheit und Lebenserwartung andererseits zusammenhängen können. Sie haben die rund 5000 Teilnehmer in zwei Gruppen geteilt:

- Die erste Gruppe hatte bessere Arbeitsfähigkeit und Gesundheit, einen längeren Verbleib im Arbeitsprozess und längere Lebenserwartung.
- Die zweite Gruppe hatte schlechtere Arbeitsfähigkeit, mehr Krankheiten, schied früh aus dem Arbeitsprozess mit geringerer Lebenserwartung.

Die Untersuchung des FIOH ergab, dass in beiden Gruppen die Führungsqualität den größten Einfluss ausgeübt hat. Eine gute „Einstellung der Vorgesetzten zum Älterwerden der Mitarbeiter“ war der wichtigste Faktor für bessere Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und einen längeren Verbleib im Arbeitsleben sowie eine längere Lebensdauer. Hier handelt es sich also um keine „soft facts“, sondern um das härteste Kriterium, das es im Leben gibt: die Lebenserwartung. Die altersgerechte Einstellung der Vorgesetzten wirkt fast doppelt so stark positiv wie der zweitstärkste Faktor: „Verringerung wiederholender Tätigkeiten am Arbeitsplatz“. Dieser Faktor weist auf die Bedeutung der Sinn-Frage hin, weil Abnahme der Monotonie mehr Interessantes bedeutet (Tab. 2.1).

Der Faktor Nr.1 heißt: Die Einstellung der Vorgesetzten zum Älterwerden wirkt auf Magenschleimhaut oder auf die Herzkranzgefäße der Mitarbeiter. Defizit-Bilder über das Älterwerden im Kopf der Vorgesetzten führen zu Defiziten z. B. in der Durchlässigkeit der Herzkranzgefäße. Dieses Ergebnis lohnt. Es soll keine Belastung sein, sondern ein Weckruf zur Verantwortung für menschen-, alters- oder geschlechtergerechte Einstellungen. Dieses Ergebnis fordert Vorgesetzte auf, sich wissenschaftlich über das Mensch-Sein und die Gesetze der Arbeit zu bilden und sich nicht Vorurteile einzubilden wie: Altern heißt Abbau, Frauen sind schwächer, Ausländer sind halt Ausländer usw.

Die „Einstellung“ der Führungsperson zu den Mitarbeitern bahnt eine Kaskade persönlichen Führungsverhaltens: Sie beginnt bei den Bildern, die zu Einstellungen führen, die wiederum Erwartungen eröffnen, die wiederum Anforderungen definieren und Aufgaben aufgeben. Die Bilder rahmen Umgangsformen, Verhaltensweisen, Tonfall und Blick der Augen: Ansehen oder Herabschauen?... das ist die Persönlichkeitsfrage für eine Führungsperson.

Wenn also die Bilder nicht stimmen, entwickelt sich eine pathogene Kaskade chronischer Fehlanforderungen und Kränkungen. Chronische Fehlanforderungen, egal ob Über- oder Unterforderungen, bewirken chronischen Stresszustand und Krankheiten, weil Entwicklung nicht mehr stattfindet, nur mehr Stagnation und Involution. Wenn eine Führungskraft glaubt, Älterwerden heißt Abbau, wird ein älterer Arbeitnehmer chronisch unterfordert, bis das Arbeitsleben so langweilig

**Tab. 2.1** Arbeitsweltmerkmale bei Verbesserung oder Verschlechterung der Arbeitsfähigkeit (Ergebnisse des finnischen Programms „Respect for the Ageing“ des „Finnish Institute of Occupational Health“ (FIOH) 1990–1995)

Verbesserung der Arbeitsfähigkeit	Verschlechterung der Arbeitsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Längerer Verbleib im Arbeitsprozess</li> <li>• Weniger Krankheiten</li> <li>• Längere Lebenserwartung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frühes Ausscheiden in die Frühpension</li> <li>• Mehr Krankheiten</li> <li>• Kürzere Lebenserwartung</li> </ul>
Verbesserte Einstellung der Vorgesetzten <u>zum Älterwerden</u> der Mitarbeiter (OR 3.6, CI 1.8-7.2)	Verringerte Anerkennung und Wertschätzung Älterer in Arbeit (OR 2.4, CI 1.4-4.3)
Verringerung wiederholender Bewegungen am Arbeitsplatz (OR 2.1, CI 1.0-3.4)	Schlechte Arbeitsräume (OR 1.6, CI 1.0-2.6)
Verstärkte körperliche Aktivitäten in der Freizeit (OR 1.8, CI 1.0-3.5)	Vermehrtes Stehen am Arbeitsplatz (OR 1.7, CI 1.0-2.9)
	Verringerte körperlichen Aktivität in der Freizeit (OR 1.8, CI 1.2-2.8)
Abkürzungen: OR: Odds Ratio, CI: Confidence Interval	

und abwertend ist, dass er/sie sich nach der Pensionierung sehnt. Dieser inneren Pensionierung geht immer eine äußere voraus. Die äußere Pensionierung ist Ergebnis falscher Bilder und Vorstellungen, die sich vor die Wirklichkeit stellen, vor die älteren Arbeitnehmer stellen und deren altersadäquate Produktivität behindern. Einbildungen statt Bilder münden in selbsterfüllende Prophezeiungen, die diese Einbildungen „bestätigen“. Die Frühpensionierungstradition in Österreich sitzt so fest, weil alle Stakeholder falsche Bilder mit sich tragen.

Natürlich gilt das auch von „innen“: Wir werden so, wie unsere Bilder uns voraussehen – zumindest bis zu einem gewissen Grad. Auch die innere Vorstellung der Mitarbeiter über Alter und Arbeit kann fördern oder behindern, kann zu Vermeidung, Stagnation, Abbau und Krankheit führen.

Daher ist dieses Buch auch ein Bilderbuch, vor allem für Führungspersonen, damit sie Mitarbeiter zur Mit-Arbeit lange und gesund führen. Wer Menschen zur Mit-Arbeit führt, muss das Menschliche am Dasein verstehen und die Gesetzmäßigkeiten menschlicher Arbeit kennen, die Kompetenzbiografien kennen und die Arbeitsprozesse. Dann kann Arbeit richtig gestellt sein und langfristig die bestmögliche Leistung eröffnen.

Als einen Meister der Führungskunst möchte ich den früheren Geschäftsführer des Weltmarktführers Polyfelt anführen, Ing. Heinz Bocksrucker. Sein Verständnis als Führungsperson: *Man muss die Mitarbeiter mögen!* So war es sein Standard, einmal im Jahr mit jedem Mitarbeiter zumindest 10 min zu reden. In Linz, in Paris, in Australien, in Indonesien. Damit verinnerlicht die Führungsperson die Belegschaft und sieht sie richtiger als ohne diese Gespräche. Während der Führungszeit von Ing. Bocksrucker gelangte das konkursnahe Unternehmen zur Weltmarktführung.

Ein anderes Beispiel ist die ehemalige Agromelamin, in der wir seit 1996 mit dem Programm „Gesunde Zukunft“ mitarbeiten, und wo nach harten Sanierungsjahren viel Verbitterung über den Vorstand herrschte. Wir empfahlen als „Gesundheitsmaßnahme“, dass der unbeliebte Vorstand in Versammlungen die Belegschaft über die Firmenstrategie oder Rohstoff-Entwicklungen bei Melamin informiert und mit ihr diskutiert. Da standen sie sich nun skeptisch gegenüber, in Gummistiefeln und im Anzug in der Werkshalle, im Gespräch auf Augenhöhe. Dieses gegenseitige Ansehen hat das Ansehen des Vorstands grundlegend erhöht und subjektives Stressempfinden und Ärgerdichte haben sich signifikant reduziert. Die Leute haben dem Vorstand Anerkennung gezollt für den Mut zum Gespräch mit ihnen, und sie haben es als Anerkennung erlebt, dass sie es wert waren, in die großen Fragen einbezogen zu werden. Wichtiges erzählen wir nur uns Wichtigem.

Und diese Erwartung von Ein-Beziehung und An-Erkennung wächst mit dem Alter. Als IBG-Team haben wir über die Jahre Arbeitnehmer in Projekten befragt, wie denn die Arbeitswelt beschaffen sein müsste, in der sie gerne bis zum regulären Ruhestand arbeiten würden. Als Ergebnis von fast 5.000 Befragten ergibt sich ein Ranking, das als Kurzform eines Ziel- und Maßnahmenkataloges für humanökologische Unternehmensführung gelesen werden kann (Tab. 2.2).

**Tab. 2.2** Arbeitnehmerwünsche für ein nachhaltiges Arbeitsleben von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen über 45 Jahre (Quelle: Karazman 2012. Eine Befragung von fast 5.000 Personen)

- 
1. Information und Einbeziehung in die Unternehmensentwicklung
  2. Anerkennung älterer Mitarbeiter und Respekt
  3. Arbeitszeitreform beim Älterwerden
  4. Kompetenzförderung und Horizontale Karriere
  5. Personalentwicklung und Förderung älterer Mitarbeiter
  6. Veränderung und Wechsel der Abteilung
  7. Selbstgestaltung der Arbeitsanforderungen
  8. Teamqualität und kollegiale Beziehungen
  9. Arbeitsergonomie und Arbeitsdruck reduzieren
  10. Klare Organisation
  11. Gesundheitsleistungen
-

Die ersten zwei Wünsche „Einbeziehung“ und „Anerkennung“ sind Erwartungen an gute Führung. Sie sind nicht kostspielig, kosten aber Überwindung von Ängsten aus elitärer Sozialisation.

Wertschöpfung korreliert mit Wertschätzung als Beitrag zur Selbstwert-Schöpfung. Anerkennung ist das Grundnahrungsmittel der Arbeitswelt, und die finnische Tabelle zeigt, dass der Entzug von Anerkennung und Wertschätzung Wertschöpfung beendet. Bei Abwertung früher Exit.

Die Mehrheit der „Führungskräfte“ führt nicht, sondern leitet. Manche gängeln, befehlen, drohen oder „führen“ durch Stress. Viele glauben, Menschen müssen zur Arbeit gezwungen werden. Management by Stress als Fortsetzung von in der Kindheit erlebter „schwarzer Pädagogik“. Eine Kostenschätzung dieser Menschenferne existiert nicht, weil sie voraussetzt, die Kostbarkeit der Mitarbeiter bewerten zu können, doch das wird in den Wirtschaftswissenschaften nicht erforscht.

Viele Führungspersonen sind menschlich und wirtschaftlich gute Führungspersonen. Es gibt sie, die Meisterinnen und Meister der Führungskunst. Allerdings sind in der Regel mehrere strukturelle und kulturelle Barrieren bewusst zu machen. Durch Weiterbildung, Innovation, Selbsterfahrung und Exposition:

- Da ist einmal das Bildungsprivileg der „oberen“ Schichten, wobei eine elitäre Haltung der „Oberen“ gegenüber dem „arbeitenden Volk“ sozialisiert wird, die mitunter in Verachtung ausartet. Unter Umständen werden die eigenen Wunden aus dieser Erziehung und Sozialisation weitergegeben und gegenüber der Belegschaft ausgelebt.
- Ähnlich wie in meiner Medizinausbildung, wo die zwei wichtigsten Instrumente der ärztlichen Tätigkeit – Person und Kommunikation – kaum geübt wurden, werden in den Wirtschaftsuniversitäten weder die Gesetzmäßigkeiten der menschlichen Arbeit gelehrt noch die Beziehungsfähigkeit und Verständigung geübt und entwickelt.
- Noch mehr: Wie die Medizin Gesundheit nicht definiert und nur „o.B.“ (ohne Befund) sagt, wenn jemand gesund ist, legt die Wirtschaftsmethodik Bilanz ohne Belegschaft. Die Vertreibung des arbeitenden Menschen ist massiv verankert: Einsparung, Rationalisierung, Head Count, Kostencontrolling, Handshake. Die Aktien steigen, wenn Menschen entlassen werden, so, als ob der mitarbeitende Mensch dem besseren Ergebnis im Weg gestanden hätte. Die De-Humanisierung der Wertschöpfung ist eine paradoxe Strategie.
- Der mitarbeitende Mensch wird als Kosten und nicht als Kostbarkeit gesehen. Der Mitarbeiter wird als Ressource betrachtet, aber als einzige Ressource, die nicht kapitalbildend gerechnet wird, sondern kapitalverbrauchend! Selbst Brennholz kann noch als Guthaben in der Bilanz dargestellt werden, aber die

Wertschöpfer fehlen in der Bewertung. Es fehlen vernünftige Humanbilanzen, richtige Krankenstandskosten, valide Leistungs- und Qualitätsmessungen, sinnvolle und geprüfte Human-Indikatoren oder Prognosen. Der Human Work Index™ ist eine der wenigen Ausnahmen.

- Schließlich gibt es noch triviale Mythen der schwarzen Pädagogik, die stilprägend für Managementkulturen wurden, vor allem für männliche: *Härte statt Weichei*. Wer Mitarbeiter als gleichwertigen Menschen sieht, erntet im Kreise der „echten Führungskräfte“ Spott. Viele glauben, wenn sie nicht herumschreien, sei das schon Anerkennen genug. *Kein Lob, das weckt nur Begehrlichkeiten*. Diese mehrheitlich verankerten Haltungen von Arroganz und Aggressivität in Management-Kreisen sind kontraproduktiv und münden in Vernichtung von Potenzialen, Verlust von Talenten, Verletzung von Menschen.

### Ein negatives Beispiel aus einem Industrie-Unternehmen

Gemeinsam mit IBG wurde in diesem Industrie-Unternehmen ein Veränderungsprozess zu gesundheitsgerechter Arbeitsorganisation begonnen. Stress-Kurse, Schichtarbeitstraining, Gesundheitsuntersuchungen, Führungskräfteentwicklung sowie eine optionale Schichtplan-Reform mit Arbeitszeitverkürzung und Reduktion der Nacharbeit wurden implementiert. Dieser Prozess verbesserte Gesundheit, Arbeitszufriedenheit, Commitment und Sinnfindung in der Belegschaft hoch und signifikant. Die Führung gewann an Ansehen. Dann kam es pensionsbedingt zu einem Führungswechsel. Der neue Direktor verhielt sich aggressiv und verletzend zu den Mitarbeitern. Er fügte vielen massive Kränkungen zu. Die Reaktion der Mitarbeiter war, dass die positiven Effekte durch das Gesundheitsprogramm „privatisiert“ wurden. Eine zweite Evaluation zeigte einen Abzug des Interesses vom Unternehmen auf das Privatleben. Kostencontrolling für kontraproduktives Manager-Verhalten könnte aufzeigen, wie viele Millionen dieses zwischen-menschliche Fehlverhalten das Unternehmen gekostet hat.

## 2.6 Führung als Ko-Führung und die Verantwortung der Betriebsräte

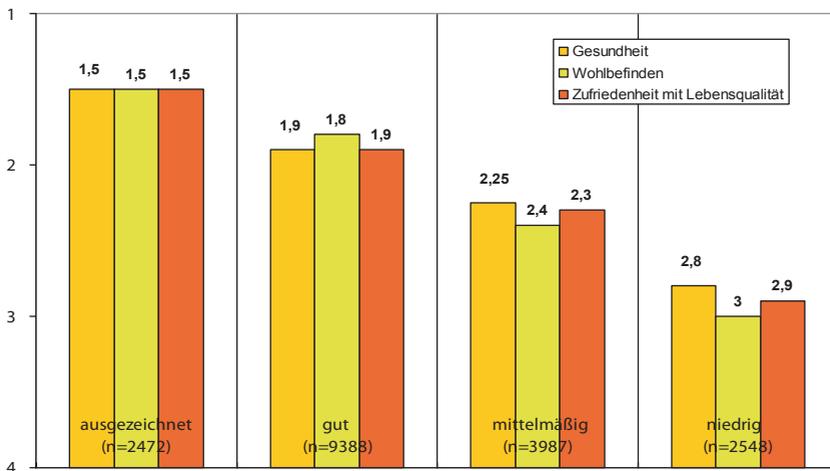
Gute Führung (ver)sucht immer auch „Ko-Führung“. Unter Ko-Führung verstehe ich die Zusammen-Arbeit zwischen Geschäftsführung, Mitarbeitern und Betriebsrat bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse entsprechend ihren Rollen und Rechten. Diese komplementäre Qualität in der Zusammen-Führung zeichnet gute Unterneh-

mententwicklung aus. Genauso wie für Führungspersonen sind auch die Bilder, Vorstellungen und Einstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Unternehmen, zu ihrer Arbeit, zu ihrer Person, zu ihren Kollegen und zu ihrer Zukunft Eintrittspforten in Produktivität und Nachhaltigkeit. Was sehe ich, was verstehe ich vom Unternehmen, vom Kunden, vom Gesamt-Prozess. Kenne ich meine Kollegen in den anderen Abteilungen, weiß ich, wie sie meine Arbeit brauchen, weiß ich, wie meine Arbeit ankommt, weiß ich um die Zahlen? Weiß ich, wohin wir sollen?

Mitarbeiter haben viele Fragen. Je mehr richtige Antworten sie auf die wichtigen Fragen bekommen, umso leichter können sie die Landkarte zum Ziel lesen und leben. Die Antworten bilden die Partitur der Arbeit. Je klarer diese geschrieben ist, umso leichter greift eins ins andere, umso dynamischer das Mitgehen und auch das Selbstgehen. Wenn die Mitarbeiter wissen und annehmen, was das Unternehmen will, unternehmen sie es. Die Mitarbeiter können den Weg selbst gehen. Sie brauchen kein Anschieben – was „Motivation“ auf Deutsch übersetzt bedeutet. Führung ist Zusammen-Führung, Begleitung und Leuchtturm. Es setzt voraus, dass man Wissen mit-teilt und Mit-Arbeiter zu Mit-Wissenden macht. Dass sich Führungspersonen nicht an ihren Wissensvorsprung klammern, sondern ihre Mitarbeiter ausbilden. Mit der guten Führung ist es wie bei guten Ärzten: Aufgabe des Arztes ist es, Patienten möglichst viel ärztliche Kompetenz zu vermitteln, damit sie sich selbst „ärztlich“ führen lernen.

Gute Führung befähigt Mitarbeiter schrittweise zur Ko-Führung. Gute Führung ist leicht. Aber sie verlangt – je nach Sozialisation – von manchen das Schwerste: Vom hohen Ross auf Augenhöhe runterzusteigen, sich mit Kompetenz bei den Angestellten anzustellen, damit sie alles sehen und haben, was sie brauchen. Nur wer sich sichtbar macht mit Kompetenz, wird von den Mitarbeitern anerkannt.

Zusammen-Führung ist auch immer Ko-Führung mit Betriebsräten, deren Verantwortung genauso die nachhaltige, also gesunde Entwicklung der Mitarbeiter ist, aber in anderer Rolle. Betriebsräte tragen die humanökologische Qualitätssicherung der Belegschaft. Der wichtigste Indikator für gute Betriebsratsarbeit ist m. E. ein hohes Arbeitsvermögen der Mitarbeiter. Wir haben das Arbeitsvermögen bei 18.000 Arbeitnehmern mit dem Human Work Index® in 4 Klassen gemessen: ausgezeichnet – gut – mittelmäßig – niedrig. Gleichzeitig haben diese Arbeitnehmer auf einer Schulnotenskala von 1 bis 5 (sehr gut bis mangelhaft) ihre Lebensqualität, ihr Wohlbefinden und ihre Gesundheit bewertet (Abb. 2.1). Das hochsignifikante Ergebnis zeigt einen engen Zusammenhang von hohem Arbeitsvermögen mit Gesundheit, Wohlbefinden und Lebensqualität. Und hierin liegt eine Vision für Betriebsratspolitik, die Arbeitsprozesse und die Führungsqualität auf bestmögliche Menschenverträglichkeit zu heben, weil dies auch das Privatleben positiv



**Abb. 2.1** Arbeitsvermögen gemessen mit Human Work Index® in 4 Klassen und Selbsteinschätzung von Gesundheit- Wohlbefinden-Lebensqualität zwischen 1 = sehr gut und 5 = sehr schlecht

unterstützt. Wenn die Arbeit überfordert, verodet das Private. Wenn die Arbeit unterfordert und stagniert, wird auch das Privatleben schwer in Schwung kommen. Wer im Beruf in einer guten Dynamik steht, nimmt dies auch privat mit. Für gute Betriebsräte sind daher Erhalt und Förderung des Arbeitsvermögens eine Kernaufgabe, weil berufliche, persönliche und private Entwicklung zusammenhängen.

## 2.7 Leitbild „Gesundes Unternehmen“

Abbildung 2.1 zeigt, dass Gesundheitsempfinden mit dem Arbeitsvermögen Hand in Hand geht. Und Arbeitsvermögen wiederum mit Leistung. Und Leistung mit Unternehmenserfolg. Persönliche Gesundheit der Mitarbeiter kann daher als ein strategischer Indikator gelesen werden, der mit dem Unternehmenserfolg korreliert. Eine gut geführte Arbeitswelt fördert Gesundheit, weil Gesundheit auf „persönlicher Produktivität“ gründet und damit ein menschlich wie wirtschaftlich gesundes Unternehmen ermöglicht. Leitbild im Human Quality Management ist das *Gesunde Unternehmen* im vielfachen Bedeutungssinn. Die Wertschöpfung eines Unternehmens baut auf dem Arbeitsvermögen der Mitarbeiter für die jeweiligen Arbeitsanforderungen auf. Die Nachhaltigkeit des Arbeitsvermögens der Belegschaft für künftige Anforderungen ist das Humanvermögen eines Unternehmens.

Eine Domäne der Nachhaltigkeit des Arbeitsvermögens ist die psychobiologische Gesundheit. Gesundheit und gesund erhaltendes Arbeitsvermögen sind Kennzeichen eines „gesunden Unternehmens“ und haben daher strategische Bedeutung für die Ertrags- und Wertbildung. Leistung und Gesundheit sind keine kommunizierenden Gefäße, sondern die zwei Seiten menschlicher Produktivität.

Viele Führungspersonen sehen Leistung und Gesundheit als kommunizierende Gefäße. *Leistung oder Gesundheit* lautet verkürzt ein pathogenes Führungsbild, weil Krankheit als Folge von Leistung verstanden wird und Leistung Gebot für das Management ist. Daher werden berufsbedingte Gesundheitseinbußen zur Bestätigung von Führung interpretiert statt als Zeichen von Führungsmängeln, die Produktivität behindern und Kosten verursachen.

---

## Literatur

Karazman, R. (2012). Von der Prime Age Company zum 3-Generationen-Betrieb. In S. Ferz (Hrsg.), *Gesellschaftliche Verantwortung als soziale Kompetenz* (S. 259). Graz: Universitäts-Press-Verlag Graz.



<http://www.springer.com/978-3-662-45463-3>

Human Quality Management

Menschengerechte Unternehmensführung

Karazman, R.

2015, XV, 235 S. 58 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-662-45463-3