



Der HWI eignet sich als Kompass für die Arbeitsführung.

© Archiv

# Das Potenzial des Human Work Indexes

von Rudolf Karazman

**Mit dem Human Work Index können Papierfabriken den Verbleib von Mitarbeitern prognostizieren.**

Der Human Work Index (HWI) baut auf der *Human-Ökologischen Theorie der Arbeit* auf, die aus den Evolutions-, Human-, Gesundheits- und Wirtschaftswissenschaften kommend die menschen- und menschheitsbildende Qualität von Arbeit als Ausgangspunkt für die Gestaltung nachhaltig produktiver Arbeitswelten nutzt. Dieser Führungsansatz wird Human Quality Management (HQM) genannt und ist als Win-Win-Weiterentwicklung des Total Quality Management (TQM) zu verstehen.

## **Arbeit ist sinnstiftend**

Das Arbeitsvermögen der Mitarbeiter ist Quelle der Wertschöpfung zur strategischen Führungsaufgabe, Quelle von Selbstwert und Gesundheit und deshalb Anliegen aller Mitarbeiter sowie der Betriebsräte. Je höher das Arbeitsvermögen, umso fördernder ist der Arbeitsprozess für Entwicklung, Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der darin Arbeitenden. Die Arbeit selbst kann Gesundheit fördern, wenn sie uns als Menschen wachsen lässt. Sinn unseres Lebens ist es, die Potenziale, die in uns stecken, zu entwickeln. Die Arbeit ist der Hauptentwicklungsraum, weil Aufgaben, Beziehungen und Notwendigkeiten uns zur Weiterentwicklung *zwingen*. Manchmal fällt das schwer, etwa wenn wir uns ändern müssen, wenn etwas neu ist, oder wenn wir uns überwinden und dazu lernen müs-



**Dr. Rudolf Karazman**  
 ist Leiter der Unternehmensberatung IBC, außerdem Facharzt für Psychiatrie, Lektor am WU-Institut HRM (Prof. v. Eckardstein), Wissenschaftlicher Beirat für die MedUni Wien und die Universität Zagreb.

sen, um unsere Ziele zu erreichen. Soweit die humanökologische Anthropologie der Arbeit, die wir dem HQM und dem HWI zu Grunde legen.

Das Arbeitsvermögen definiert sich als Mögen (Sinn) und Vermögen (Bewältigung) der Mitarbeiter zur Mit-Arbeit und Zusammenarbeit. Der HWI misst die Höhe des Arbeitsvermögens als Mögen und Vermögen der Mitarbeiter zur Mit-Arbeit in drei Dimensionen. Der HWI ist ein Messsystem aufbauend auf 13 Fragen, dreidimensionalen Algorithmen und den zwei Ergebnisformen:

- In HWI-Prozentwert des Maximum-Scores
- In HWI-Klasse mit unterschiedlicher Arbeits-Dynamik und Verbleibs-

Arbeitsvermögen					
HWI-Klassen Arbeitsvermögen	Humane Qualitäten	Arbeitsdynamik	Personale Dynamik	Verbleibsprognose	Survival Analyse Verbleib
HWI hoch	Ausgeprägt Sozialer Einschluss Sinnfindung Arbeitsbewältigung	Persönliche Produktivität	Evolution	Nachhaltigkeit	90 Prozent
HWI mittel	Mangel an Sozialer Einschluss Sinnfindung Arbeitsbewältigung	Unpersönliche Funktionalität	Stagnation	Nicht nachhaltig	73 Prozent
HWI niedrig	Verlust von Sozialer Einschluss Sinnfindung Arbeitsbewältigung	Antipersonliche Intensität	Involution	Gefährdung	49 Prozent

wahrscheinlichkeit  
 Das theoriebasierte HWI-Versprechen war, dass die Höhe des HWI mit

- bester Gesundheit und Wohlbefinden
- bester Wertschöpfung
- mehrjährigem Verbleib im Arbeitsbereich

korreliert. Diese Aussage- und Progno-

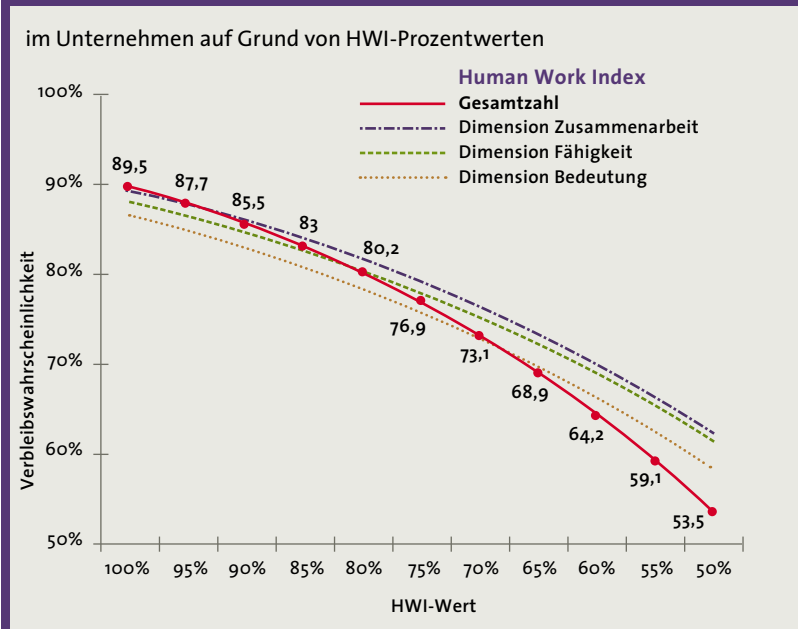
sekräft des HWI wurden nun in drei Studien geprüft.

### Wer lange bleibt

Seit 2002 wurden in einer prospektiven Studie insgesamt 550 Personen in sieben Unternehmen mit dem HWI arbeitswissenschaftlich durch Betriebsärzte untersucht. 2008 wurde untersucht, ob oder wie lange wer im Arbeitsprozess verblieben oder ausgeschieden ist und was die Gründe im Falle des Ausscheidens waren. Personen mit externen Gründen, die keinen Bezug zur Arbeitsdynamik hatten, wurden aus der Studie genommen. Es blieben dann 310 Personen, für die Wahrscheinlichkeiten von Verbleib oder Ausscheiden in Abhängigkeit vom HWI-Wert berechnet wurden.

Unter Leitung von Prof. Reinhold Hatzinger vom Statistik-Department der WU Wien wurden verschiedene Testverfahren angewandt, um Survival-Analysen oder Risiko-Verläufe zu berechnen und damit das Prognosepotenzial des HWI und seine Signifikanz zu prüfen. Das Ergebnis bestätigt, dass die Ergebnisse im HWI hochprognostisch für den gesunden Verbleib im Arbeitsprozess oder das Ausscheiden auf Grund von Krankheit, Krise oder Konflikt sind.

### Wahrscheinlichkeit des Verbleibs



© Quelle: IBC



Die Fluktuation der Mitarbeiter in den Betrieben ist kein Zufall, sondern kann vom Management beeinflusst werden.



Der Umsatz pro Arbeitsplatz eines Unternehmens korreliert üblicherweise mit dem HWI.

### Opportunitätskosten berechnen

Die Grafik auf Seite 25 zeigt die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person abhängig von ihrem HWI-Wert nach 60 Monaten im gleichen Arbeitsbereich wie zum Zeitpunkt der HWI-Messung verblieben ist (oder reziprok ausgeschieden ist). In einer Gruppe von Mitarbeitern mit einem HWI-Prozentwert von über 90 Prozent werden nach mehr als fünf Jahren noch 86 Prozent im Arbeitsbereich anzutreffen sein, während bei einem HWI-Score von 50 Prozent nur die Hälfte, nämlich 53 Prozent, anzutreffen sein wird. Mit den Kaplan-Meier-Wahrscheinlichkeiten, die dieser Berechnung zu Grunde liegen, lassen sich nach HWI-Erhebung im Unternehmen Fluktuationswahrscheinlichkeiten errechnen und als Opportunitätskostenschätzung für Recruitment oder für Krankenstandsentwicklung nutzen. Das ewige Dilemma der Nicht-Sichtbarkeit erfolgreicher Prävention könnte so umgedreht werden zu einer Kostenschätzung, die zeigt, was es kosten würde, wenn nichts getan wird.

### Das Vermögen zu arbeiten

Die zweite Ergebnisform des HWI ist die Darstellung in drei Klassen von Arbeitsvermögen. Wie in der Tabelle auf Seite 25

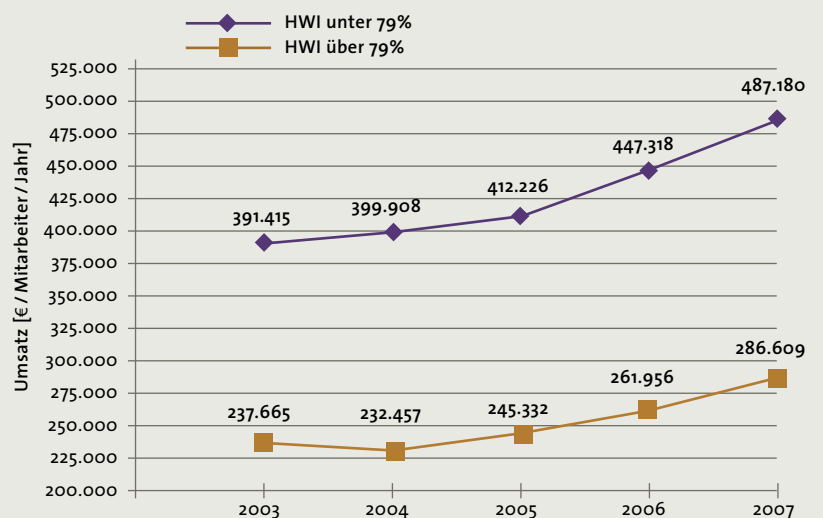
zu sehen ist, sind sie hoch, mittel, nieder, je nach der humanökologischen Qualität der Arbeitsdynamik. Die errechneten Verbleibswahrscheinlichkeiten zeigen deutliche und signifikante Unterschiede je nach Klasse des mit dem HWI gemessenen Arbeitsvermögens. Von Personen, die in der Klasse *hohes Arbeitsvermögen* waren, werden 90 Prozent nach fünf Jahren in ihrem Arbeitsbereich verblieben sein. Von Personen, die durch den HWI in die Klasse *niederes Arbeitsvermögen* kategorisiert wurden, wird nach der gleichen Zeit weniger als die Hälfte im Arbeitsbereich verblieben sein; die knappe Mehrheit wird ausgeschieden sein. Das Risiko für einen Ausstieg durch mangelnde humanökologische Qualität bei niederm Arbeitsvermögen ist siebenmal so hoch wie bei hohem Arbeitsvermögen, bei mittlerem Arbeitsvermögen ist es dreimal so hoch.

### Ergebnisse bestätigt

Das Institut für Berufliche Gesundheit (IBG) begleitet im Auftrag der Austropapier und in enger Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften die Papierbranche seit 2003 beim Aufbau einer Gesundheitsmanagementkultur mittels HWI. Dabei wurde in 13 Unternehmen der HWI

### Umsatzwachstum

Für 2003 bis 2007 wurden HWI-Daten in 13 österreichischen Papierunternehmen erhoben. Dabei zeigt sich, dass nicht nur HWI und Umsatz korrelieren, sondern auch HWI und Wachstum. Hier wird dies für zwei HWI-Gruppen belegt.



© Quelle: IBG

zur gleichen Zeit bei 6.000 Mitarbeitern mit einer Responserate von 70 Prozent erhoben. Es war daher in Bezug auf Branchen, Branchenkonjunktur, Projekt und Produktionswelten ein sehr homogenes Sample an Unternehmen.

„Unser Institut hat in der österreichischen Papierindustrie seit 2003 tausende Fragebögen ausgewertet, die Responserate lag bei 70 Prozent.“

Rudolf Karazmann

Von allen Finanzkennzahlen haben wir letztlich die Umsatzentwicklung pro Mitarbeiter als Parameter für das Arbeitsvermögen einer Person genommen. Andere Finanzkennzahlen wie EGT, EBIT oder EBITDA sind zum Beispiel durch Strategien, Fusionen, Firmenpolitiken, Bilanzpolitiken so überlagert, dass es keine Berechtigung gibt, diese als Parameter für das Arbeitsvermögen zu nehmen.

Der Umsatz pro Mitarbeiter wurde 2003 bis 2007 zu fünf Zeitpunkten erhoben, zwei Jahre vor der HWI-Messung (2005) bis zwei Jahre nachher. Das erste Ergebnis zeigt, dass der HWI-Durchschnittswert des Unternehmens signifikant hoch mit dem Umsatz pro Mitarbeiter eines Unternehmens korreliert. Je höher der HWI-Wert, desto höher der Pro-Kopf-Umsatz. HWI-Wert und Pro-Kopf-Umsatz eines Unternehmens gehen miteinander einher. Das zweite Ergebnis führt vor,

dass der HWI-Wert prognostisch mit dem Umsatzwachstum korreliert. Bei Unternehmen mit gutem HWI-Wert wächst der Umsatz pro Mitarbeiter in den zwei Jahren danach stärker an, wie in der Grafik links zu sehen ist. Die 13 Papier-Unternehmen wurden deshalb in zwei Gruppen geteilt, die Papierfabriken mit einem HWI-Prozent-Wert über 79 Prozent zeigen in den zwei Jahren nach HWI-Messung ein höheres Umsatzwachstum pro Kopf und


entwickeln sich rascher als die Unternehmen, die unter 79 Prozent HWI liegen.

### Ein gutes Führungsinstrument

Der Human Work Index ist der erste Human-Ressourcen-Indikator überhaupt, der aus der Qualität des Arbeitsvermögens der Mitarbeiter Prognosen für das Umsatzwachstum als auch für den Verbleib einer Belegschaft in den nächsten Jahren erlaubt. Der HWI ist als persönlicher Kompass für die Arbeitsführung geeignet, er ist aber auch ein strategischer Personenindikator für nachhaltige Lebensführung. Der HWI ist der zentrale Maßstab im Human Quality Management. Der Führungsansatz zur nachhaltigen Entwicklung des Arbeitsvermögens einer Belegschaft in einem Unternehmen integriert die Führungsziele, die Organisationsentwicklung, die Gesundheitsförderung sowie die Personalentwicklung. ■

[www.ibg.co.at](http://www.ibg.co.at)

Die Studien wurden vom FFG in der Schiene Bridge2 mitgefördert.

 The Human Work Index is a useful tool for forecasting workplace stability and the realisation of a satisfying work-life balance.



© Hamburger