

## Wissenschaftliches über Arbeit, Menschen, Gott und die Welt

Spannung herrschte im Auditorium vor dem Vortrag von Professor Peter Nieschmidt. Denn trotz des wissenschaftlichen Titels im Programmheft – „Mitarbeiterführung auf dem Prüfstand – Arbeiten und Führen unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen“ – erwartet natürlich niemand einen trockenen Vortrag. Zu Recht: der emeritierte Professor der Fachhochschule München verstand es in seiner „Vorlesung“, einen kurzweiligen und informativen Bogen über das Arbeitsverständnis im Wandel der Jahrhunderte bis hin zu fundierten Tipps für eine zeitgemäße Mitarbeiterführung zu spannen.

„Sie wollen, dass ich als Professor den Begriff ‚Arbeit‘ erst einmal definiere? Das tu‘ ich aber nicht!“, eröffnete Professor Nieschmidt herausfordernd die 14-Uhr-„Vorlesung“ am Vision-Days-Donnerstag. „Es gibt zu viele Definitionen“. Er präsentierte stattdessen die wichtigsten Stationen aus der religiös geprägten Geschichte des Arbeitsbegriffs. Zugleich schränkte er das Definiendum „Arbeit“ auf sein Verständnis ein: „In unserer abendländischen Tradition sind Arbeit und Gewissen sehr eng miteinander verbunden. Nehmen Sie mal den Terminus ‚gewissenhaftes Arbeiten‘ – nicht in jedem Kulturkreis passt das zusammen!“ Mit dieser Aussage brachte Nieschmidt das Auditorium zum Schmunzeln und war sich für die kommende Stunde dessen vollster Aufmerksamkeit sicher. Der Professor gab einen pointierten Abriss über das Arbeitsverständnis der römisch-katholischen Gesellschaftslehre, zeigte Unterschiede zwischen dem lutherischen und calvinistischen Ansatz und spannte den Bogen zum Kapitalismus der Gegenwart.

Während der Reformationszeit beispielsweise wandelte sich die Arbeit zum Beruf. „Beruf kommt von Berufung“, vertiefte Nieschmidt, „jeder arbeitete das, was er am besten konnte – wozu er von Gott berufen wurde.“ Noch heute prägt dies weithin unser Denken, warf Professor Nieschmidt ein: der Beruf als bestimmender Lebensinhalt, über den wir uns definieren.

### Von Qualität zur Quantität

In der Tradition des Calvinismus fand der Wandel von qualitätsorientierter Handwerksmeisterarbeit zur quantitätsorientierten „Industria“ statt. Die Wahl des lateinischen Wortes für „Fleiß“ kommt ja nicht von ungefähr, Fleiß ist die Grundtugend des Calvinisten, erläuterte Nieschmidt. Mit fleißiger Arbeit konnte der Calvinist seine sündige Natur, die „natura corrupta“, bekämpfen. Wer gewinnbringend arbeitet und spart, der beweist, dass er seine natura corrupta im Griff hat. Vorbei war es also mit der römisch-katholischen Tugend des Maßhaltens. Ab dieser Zeit war durch Fleiß geschaffener Profit und Reichtum theologisch gerechtfertigt. „Arbeit stellte nun die Basis für die Güterproduktion dar. Wenn dabei kein Profit erzielt wurde, war es folglich auch keine gute Arbeit. Eine schlechte Definition – mit weitreichenden Konsequenzen für unsere Gesellschaft“, gab der Professor zu bedenken.



Prof. Dr. Peter Nieschmidt, Prof. em. für Politikologie, Fachhochschule München

Im maßgeblich von Hegel geprägten Deutschen Idealismus wandelte sich Arbeit zur Ideenrealisierung, und Arbeit wird hier zur sozialen Interaktion. Das gefiel Professor Nieschmidt schon besser. „Aber da sehen wir mal, welchen pädagogischen Unsinn wir heute treiben!“, fuhr er fort. „Denn schon seit dem Kindesalter sind wir angehalten, Dinge allein zu tun, die wir nicht können.“ Wer beispielsweise während einer Prüfung mit einem besseren Schüler „zusammenarbeitet“, wird bestraft. Der Professor setzte dagegen: „Das ist soziale Hilfe und Kooperieren unter erschwerten Wettbewerbsbedingungen. Also nicht nur sozial einwandfreies Verhalten, sondern auch optimales Teamverhalten!“

### Arbeit und Führung

Nach der anschaulichen Herleitung des gegenwärtigen Arbeitsverständnisses samt systemimmanenten Schwachstellen thematisierte der Professor das moderne Führungsverhalten. „Arbeit als Ideenrealisierung ist übrigens kein Monopol der Führungskräfte. Jeder Mitarbeiter will sich selbst verwirklichen“, unterstrich Nieschmidt. Mit einer Art Fabel über die täglichen Probleme eines Chefs mit seinem Team illustrierte er das herrschende zwischenmenschliche Spannungsfeld. Etwa das Beispiel der fachlich kompetenten Kollegin, die als alleinerziehende Mutter flexible, aber ungewöhnliche Büroarbeitszeiten hatte. Die Folge: Wann immer sie anwesend war, genoss sie beim Vorgesetzten oberste Priorität. Was organisatorisch und objektiv sinnvoll war, führte aber dazu, dass sich alle anderen Teammitglieder herabgesetzt fühlten. Insbesondere sind Mitarbeiter, die ohne Geschwister aufwuchsen, im Team tendenziell schneller beleidigt – denn für sie ist es ungewohnt, nicht im Mittelpunkt zu stehen. „Da es immer mehr Einzelkinder gibt, ist es auch nicht verwunderlich, dass Team-Building-Seminare Hochkonjunktur haben“, führte Nieschmidt als Beleg an.

„Menschen können nicht miteinander oder sie haben etwas miteinander, das stört wiederum andere und so weiter. Rund 30 Prozent der geistig-seelischen Energie einer Führungskraft geht heute dafür drauf, die Wogen im Team zu glätten.“ Die progressivsten Vorgesetzten, die man sich als Vorbild nehmen könnte, sind Bundesligatrainer, erklärte Nieschmidt weiter. „Was ist das Besondere an Bundesligatrainern? Sie schießen selbst keine Tore – stattdessen sind sie die Macher der Mannschaften!“ Wie „macht“ man also ein Team? Nieschmidt: „Die erste Führungsaufgabe besteht in der Beantwortung der folgenden Fragen: Welche Persönlichkeiten spielen im Team und welches Temperament haben die einzelnen Spieler?“ Er präsentierte den Zuhörern ein System, das den Mitarbeiter-Persönlichkeiten die vier griechischen Temperamentstypen „Sanguiniker“, „Melancholiker“, „Phlegmatiker“ und „Choleriker“

zuordnet. Die Aufgabe des Vorgesetzten besteht nun darin, die Kollegen entsprechend ihres Temperaments einzusetzen.

### Aufgabenverteilung nach Persönlichkeitsprofil

So ist der gesprächige und optimistische Sanguiniker bei jeder Sache mit Begeisterung dabei. Nur Vorsicht: Die Begeisterung schwindet auch schnell wieder. Im absoluten Gegensatz dazu steht der zurückhaltende, manchmal schwermütige und pessimistische Melancholiker, der nur ungern Neues wagt. Perfekt fürs Controlling! Auch die reizbaren und impulsiven Choleriker im Team haben ihre Stärken: Sie bringen alle Energie auf einen Punkt, sind aktiv, furchtlos und entschlossen bei der Sache. Ganz anders der ruhige, friedliebende und zuverlässige Phlegmatiker: Es dauert zwar, bis ein Kollege dieses Kalibers einmal in die Gänge kommt. Aber wenn man ihm die Zeit lässt, dann erledigt er die zugeteilten Aufgaben mit größter Sorgfalt.

Professor Nieschmidt fasste zusammen: „Als Chef darf man kein detailverliebter Fachmann sein, der alles selbst machen will.“ Führung besteht darin, komplexe Informationsflüsse und -geflechte zu beherrschen und Aufgaben so zu verteilen, dass sich die Mitarbeiter mit ihnen optimal identifizieren können. Man steht schließlich als Führungskraft eines Teams nicht an der Spitze einer „Hierarchie“ – und dieses aus dem Griechischen stammende Wort drückt es schon aus: „Heilige Ordnung“ – eine von Gott gegebene Struktur zur Ausübung von Macht. Denn darin besteht die Königsaufgabe der Führungskraft: Macht so auszuüben, dass man als Trainer/Förderer in der Mitte seines Teams die Qualifikations- und Kompetenzentfaltung der Mitarbeiter und Kollegen optimal fördert.

Mit diesem Appell schloss der Vortrag. Die Zeit war wie im Fluge vergangen: über eine Stunde hatte Professor Nieschmidt die SCM-Pragmatiker aus dem Auditorium auf eine rasante und aufschlussreiche Reise durch die Jahrhunderte geschickt – und dabei aus einem neuen Blickwinkel viele interessante Einsichten für die tägliche Arbeit in einer globalisierten Welt eröffnet. □

