

# KOMPAKTPROGRAMM

■ Prof. Dr. Peter Nieschmidt

■ „Arbeit und Führung im Wandel“

■ Kompaktprogramm



# KOMPAKTPROGRAMM



## Prof. Dr. Peter Nieschmidt

Prof. (em.) für Politologie an der FH München,  
Referent an der Universität St. Gallen,  
RWTH Aachen, TU Chemnitz u. a.

### Vita

- |           |  |
|-----------|--|
| ab 1959   | Studium der Philosophie, Pädagogik und Geschichte in Tübingen und München  |
| 1965      | Promotion in Philosophie über den Freiheitsbegriff bei Kant  |
| 1965-1968 | Wissenschaftlicher Assistent an der Akademie für politische Bildung in Tutzing   |
| 1968-1970 | Referent in der ZP der Siemens AG für personalpolitische Grundsatzfragen (Leitsätze für Führungskräfte)  |
| 1971-1973 | Mitwirkung bei der Gründung der Hochschule der Bundeswehr,<br>Wissenschaftlicher Direktor am Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr, |
| 1973-1975 | Leiter der Planungsgruppe der Hochschule der Bundeswehr in München   |
| 1976      | Ruf an die Fachhochschule München als Professor für Politologie  |
| Seit 1976 | Vorträge und Management-Seminare in zahlreichen Unternehmen  |

## Inhalt

1.	Geistesgeschichtliche Grundlagen des Arbeitsbegriffes .	6
1.1.	Das Arbeitsverständnis der griechisch-römischen Antike.....	6
1.2.	Das alttestamentarische Arbeitsverständnis und die christliche Auffassung bis zum frühen Mittelalter.....	7
1.3.	Das Arbeitsverständnis des Hochmittelalters und der Renaissance als wesentliche Bestandteile römisch-katholischer Gesellschaftslehre .....	7
1.4.	Die religiöse Grundlegung gesellschaftlicher Umwälzung durch das Arbeitsverständnis der Reformation.....	8
1.5.	Die Entwicklung des Calvinismus zum Wirtschaftsliberalismus des 19. Jahrhunderts.....	9
1.6.	Der Neuansatz des Arbeitsverständnisses im deutschen Idealismus.....	10
1.6.1.	Hegels Arbeitsbegriff .....	10
1.6.2.	Der Arbeitsbegriff in den Frühschriften von Marx .....	10
1.6.3.	Die Arbeit des Menschen als seine existenzielle Entfaltung	10
2.	Arbeit und Führung.....	12
3.	Führung ist das Wissen vom richtigen Handeln .....	15
4.	Konsequenzen und neue Führungsaufgaben .....	17
5.	Transparenz der Qualifikationsentwicklung.....	18
6.	Flexibilisierung der Arbeitszeit.....	20
7.	Pädagogische Gestaltung von Arbeitsaufgaben .....	22

## Anhang

Infografiken zum Thema

**Arbeiten und Führen  
unter veränderten gesellschaftlichen  
Bedingungen –  
Mitarbeiterführung auf dem Prüfstand**

/// Von Peter Nieschmidt

*Arbeit (die eigene wie die des Mitarbeiters) – als Selbstentfaltung verstanden und erlebt – stellt ganz andere Anforderungen an das Führungsverhalten eines Vorgesetzten als ein Verständnis, wonach Arbeit ein bedauerliches Übel ist und nur um des Geldverdienens willen geleistet wird.*

*Unter Führungshandeln sollte man eine sehr persönliche – entwickelte oder verkümmerte – Handlungskompetenz verstehen und nicht eine mechanisch anwendbare Methode; denn die Adressaten des Führungshandelns sind nicht bloß komplizierte Gegenstände oder eigenwillige Materialien, auf die man technisch optimal reagieren kann, sondern es sind handelnde Menschen. Die folgende Darstellung und Reflexion der unterschiedlichen Traditionen von Arbeitsverständnis soll helfen, diese Thematik umsichtiger und verantwortungsbewusster zu beurteilen.*

# 1. Geistesgeschichtliche Grundlagen des Arbeitsbegriffes

Es kann hier nur ein vorläufiger und vor allem in seiner Allgemeinheit unscharfer Definitionsversuch vorgenommen werden, deutet doch die Themenstellung schon an, dass ein umfassendes Verständnis vom Wesen der Arbeit, nur im Horizont historisch weiter ausgreifender Reflexion zu gewinnen ist.

Verstehen wir Arbeit also zunächst als zweckorientierte Tätigkeit des Menschen, die sowohl materielle wie geistige Güter und Dienstleistungen hervorbringt. Darüber hinaus soll Arbeit verstanden sein als eine Entfaltung des Menschen als Person, die wesentlich seine Identität und sein Selbstwertgefühl mitbestimmt. Dieser Arbeitsbegriff steht damit beruflicher Tätigkeit nahe, ist aber keineswegs deckungsgleich mit ihr.

Dieser heutigen, relativ abstrakten Definition von Arbeit gehen historische Erfahrungen, Vorstellungen und Bedeutungen voraus, die in unterschiedlicher Weise in die unsere Gesellschaft prägende Geschichte und Kulturtradition eingegangen sind. Da diese Tradition nur historisch nachzuvollziehen ist, sei sie, beginnend beim Arbeitsverständnis der griechisch-römischen Antike, kurz dargestellt.

## 1.1. Das Arbeitsverständnis der griechisch-römischen Antike

Unter Arbeit sind zunächst ökonomisch zweckorientiert ackerbauende, gewerbliche und händlerische Tätigkeiten zu verstehen. Als die dorisches Einwanderer 1000 – 800 v. Chr. Hellas erobert hatten, bauten sie eine kriegerische Adelherrschaft auf – noch ausgeprägter, als ihre Vorgänger das getan hatten. Die Arbeit auf den Feldern ließen sie durch Hörige, Tagelöhner oder Frauen verrichten.

Diese Auffassung hält sich nicht nur bis in die Zeit der griechischen Demokratie (500 – 300 v. Chr.), sondern weit darüber hinaus. Als tugendhaftes, dem selbstständigen und freien Mann würdiges Handeln wird nur das Wirken in und für die Öffentlichkeit angesehen, also im Bereich von Politik, Geistesleben und Kriegsdienst.

Im Hellenismus (300 – 0 v. Chr.) schließlich erhält sich das altgriechische Standes- und Adelsethos, das Plato und Aristoteles philosophisch zu legitimieren suchten, weiterhin, wonach die notwendigen und zumeist körperlichen Arbeiten für die Befriedigung der Grundbedürfnisse dem freien Bürger unwürdig und sittlich als minderwertig gelten. Denn nicht die Befriedigung der Grundbedürfnisse macht den Unterschied des Menschen zum Tier, sondern sein Handeln. Darum ist es angemessen, wenn der Bürger Sklaven arbeiten lässt für seine Nahrung, Wohnung usw., um selber den Kopf frei zu haben für eine ihm gemäße Tätigkeit.

## **1.2. Das alttestamentarische Arbeitsverständnis und die christliche Auffassung bis zum frühen Mittelalter**

Können wir die griechisch-römische Tradition in ihrem Arbeitsverständnis als typisch für die Auffassung der Antike nehmen, so tritt der jüdisch-christlichen Tradition etwas Einzigartiges entgegen. Nach der Lehre des *Alten Testaments* hat der Mensch all seine Arbeit als Gehorsam gegenüber Gottes Gebot zu beachten; d. h., Arbeit hat einen weit über den materiellen Nutzen hinausreichenden Wert und Sinn. Weil nämlich Gott bei der Schöpfung als handwerklich arbeitend gedacht und die Schöpfung „sein Werk“ ist, wird jeder Intellektualismus und die Abwertung körperlicher Arbeit ausgeschlossen.

Die Auffassung von Arbeit im *Neuen Testament* geht über die positive Bewertung der Arbeit im Alten Testament hinaus. Arbeit ist primär zu verstehen als „Dienst am Nächsten“. Jegliche Form von Arbeit, befreit von ihrem ehemals schicksalsmäßigen Knechtscharakter, soll als dankbares Dienen im Sinne der Nächstenliebe begriffen werden. Zwar gilt die Ruhe wie im Alten Testament (3. Gebot) als unerlässlich für den Menschen, doch soll jedermann seine Arbeit verrichten und nicht auf Kosten anderer leben. Nur wer arbeitsunfähig ist, soll von der Gemeinde unterstützt werden.

Ein geradezu moralistisches Arbeitsverständnis – verbunden mit spätantiker Kulturübersättigung – entwickelte sich dann im Mönchtum. Arbeit soll auch ohne ökonomische Not nicht unterlassen werden, vielmehr eine geregelte und institutionalisierte körperliche Tätigkeit im Rahmen der Klostersgemeinschaft sein.

## **1.3. Das Arbeitsverständnis des Hochmittelalters und der Renaissance als wesentliche Bestandteile römisch-katholischer Gesellschaftslehre**

Im Hoch- und Spätmittelalter erlahmte die fruchtbare Bipolarität des „ora et labora“, da einmal das reflektierende Beten als geistiges Arbeiten verstanden wurde, zum anderen eine der griechischen Philosophie nachgebildete Höherbewertung geistiger und geistlicher Arbeit gegenüber körperlicher Tätigkeit einsetzte. Eine umfassende Auf- und Übernahme aristotelischen Denkens begann.

Das Arbeitsverständnis der Griechen hatte prägenden Einfluss auf das Welt- und Gesellschaftsbild der thomistisch-scholastischen Tradition, nun ständisch orientierten Kirchenlehre. Eine gestufte Gesellschaft – vor Gott zwar gleicher, von Natur aus aber ungleicher Menschen – wertet körperliche Arbeit niedriger als geistige und findet den Sinn des Lebens außerhalb der Sphäre körperlicher, ökonomisch orientierter Arbeit.

#### 1.4. Die religiöse Grundlegung gesellschaftlicher Umwälzung durch das Arbeitsverständnis der Reformation

Luther (1483 – 1546), der vorreformatorisch Mönch im Augustinerorden war und der das Verständnis seinen Ordensheiligen vom ehrbaren Handwerk und der Prädestination des Menschen voll übernahm und ausbaute, suchte das Arbeits- und Berufsverhältnis des glaubenden Menschen gegen die katholische Kirchenlehre neu zu begründen. Berufung hat nach Luther nicht nur der Priester und Mönch, sondern jeder Gläubige. Erfahren alle glaubenden Menschen durch Christi Verdienst die Gnade Gottes, dann ist vor Gott kein Mensch, keine Arbeit, kein Beruf verdienstvoller oder sittlich höher stehend als der andere.

Von diesem Denken her ist die Ausbildung eines Arbeitsethos des Bauern und Handwerkers ebenso möglich, wie die Entwicklung des Pflichtbewusstseins eines für die Wohlfahrt anderer tätigen Menschen, sei er nun Pfarrer oder Lehrer, Arzt oder Verwaltungsbeamter. Jeder hat in gleicher Weise seine Pflicht in seinem Beruf zu erfüllen: gewissenhaft. Jeder hat sich allabendlich zu prüfen, ob er die Arbeit, zu der er berufen wurde, fürsorglich und verantwortbar ausgeführt hat.

Das gute Handwerk, meistens rechtschaffender vollzogen als ein mäßig engagiert ausgeübter geistiger Beruf, prägt tief bis ins 19. Jahrhundert die eine Hauptlinie gesellschaftlicher und ökonomischer Entwicklung in Deutschland, während die andere gekennzeichnet ist durch pflichtgemäßes Verwaltungs- und Dienstleistungshandeln. Beide Arbeits- und Lebensweisen wurzeln im lutherischen Berufsdanken, haben besonders in Deutschland ihre Wirkung weit in den katholischen Glaubensbereich hinein und bewirken sehr lange ebenso die Solidität wie die Provinzialität des Lebens in Deutschland. Hatte Luther mit seinem Berufsdanken das Arbeitsverständnis des katholischen Mittelalters in Frage gestellt und – gleichsam qualitätsorientiert – ebenso glaubwürdige wie produktive Alternativen eröffnet, so liefern Calvins Gedanken die Grundlage für eine Umwälzung und radikale Neuorientierung des gesamten Wirtschaftssystems.

Auch *Calvin* (1509-1564) hat in seiner Theologie im Allgemeinen wie mit seiner Arbeitslehre im Besonderen zunächst einmal die Ehre Gottes im Blick. Der Mensch verdankt die irdischen Güter nicht eigener Weisheit und Kraft, sondern letztlich immer dem göttlichen Segen. Wirtschaftlicher Erfolg ist ein hoch zu bewertendes Zeichen für die Gnade Gottes. Der hier also eher quantitativ orientierte Calvinismus bedeutet in seiner puritanischen wie hugenottischen Ausformung und Entwicklung ohne Zweifel eine erhebliche Intensivierung des seit der Renaissance sich entwickelnden Kapitalismus. Das bedeutet, dass gewinnorientiertes Arbeiten und Wirtschaften eine religiöse Legitimation erhält und langsam, aber stetig, die mittelalterliche Wirtschaftsreform der Bedarfsdeckung verdrängt wird.

Im Verfolgen seiner Bewährung durch ein asketisches, luxusfeindliches hartes Arbeitsleben, das ganz auf den wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet ist, verliert der Calvinist und sein Arbeitsbegriff die mit-



menschliche Dimension des Arbeitens immer mehr aus dem Blick. Dieser Verlust der Sozialität des Arbeitens und damit des Menschen wird allerdings insofern weniger schmerzhaft empfunden, als hier ohnehin der Verdacht besteht, Zugeständnisse an die Bequemlichkeit der „natura corrupta“ des Menschen zu machen. Das führt schließlich dazu, dass in calvinistischen Traditionen der wirtschaftlich Erfolgreiche letztlich auch moralisch suspekt erscheint, jedenfalls ganz offensichtlich nicht in der göttlichen Gnade steht.

### **1.5. Die Entwicklung des Calvinismus zum Wirtschaftsliberalismus des 19. Jahrhunderts**

Im fürstlichen *Merkantilsystem* verliert die Arbeit des Menschen zunehmend ihre ganzheitliche Dimension, werden ihre qualitativen Aspekte auf quantifizierbare reduziert. Die bürgerliche Gesellschaft erhält somit ihre ökonomischen Bedingungen und übernimmt ebenso selbstbewusst wie spektakulär 1688 in England und 1798 in Frankreich die politische Macht.

Seitdem der Sinn der Arbeit letztlich in ihrem ökonomischen Ergebnis lag, dessen Bewertung durch Calvin noch religiös überhöht worden war, war der bürgerliche Liberalismus wirtschaftlich, gesellschaftlich und politisch nicht aufzuhalten. *A. Smith* (1723 – 1790) formte das von den französischen Physiokraten übernommene Prinzip des „laissez faire, laissez aller“ zur Wirtschaftstheorie, die Gewebefleiß, Fabrikation, Handel und Geldgeschäfte ungehindert sich entfalten sehen will, damit der freie Markt ohne staatliche Eingriffe und Zölle den Wohlstand und die Zufriedenheit aller arbeitenden Menschen fördert. In Deutschland aber konnten unter anderem wegen der politisch relativ stabilen territorialen Kleinstaaterei die calvinistisch geprägten Ideen des politischen und wirtschaftlichen Liberalismus erst im Laufe des 19. Jahrhunderts überhaupt Fuß fassen und nach der Jahrhundertmitte erste gesellschaftliche Relevanz erhalten. Zudem war Luthers Arbeitsauffassung von ehrbarem Handwerk und treuer Pflichterfüllung des Staatsdieners in den kleinen Fürstentümern ebenso wie in Preußen verbindlich geblieben und wirkte unübersehbar im deutschen Reich von 1871 und im 20. Jahrhundert fort.

Dem deutschen Idealismus eröffnete sich die Möglichkeit – unbeirrt durch eine liberale Wirtschaftstheorie und ihre Gleichgültigkeit gegen Arbeitsinhalte – die menschliche Arbeit auf bisher nicht eingeschlagenen Wegen philosophischer Reflexion einer neuen Sicht und Bewertung zu unterziehen, deren praktische Konsequenzen wiederum umwälzendes Ausmaß annahmen. Denn die Konsequenzen dieser Reflexion erwiesen sich als gesellschaftspolitische Forderungen von ungeheurer Durchschlagskraft und sind, was ihre sozialpolitischen Forderungen wie ihre humanwissenschaftlichen Forderungen angeht, bis heute weder in jeder Hinsicht zu Ende gedacht noch etwa gar ausgeschöpft.

## 1.6. Der Neuansatz des Arbeitsverständnisses im deutschen Idealismus

### 1.6.1. Hegels Arbeitsbegriff

Die Arbeit des Menschen wird bei Hegel dahingehend definiert, dass im formenden Tun Bewusstsein außer sich tritt und das Ergebnis des Tuns ihm gegenüber erscheint. Hegel legt den Akzent dabei nicht so sehr auf die materielle Seite dieses Vorganges, sondern auf die Arbeit des Bewusstseins, das sich hier äußert. So wird Arbeit von Hegel im Ergebnis auch verstanden als Bewusstseinstätigkeit.

Arbeit bezieht sich also nach Hegel umfassender noch als bei Luther, bei dem sie bereits auf konkrete Weise seine ethische Existenz zeigte, auf die gesamte Wirklichkeit des Menschen; sie ist die allgemeine Weise seiner Entwicklung und Entfaltung überhaupt.

### 1.6.2. Der Arbeitsbegriff in den Frühschriften von Marx

Marx widerspricht Hegel, wenn dieser meint, dass der Mensch in der industriellen Arbeitswelt des mittleren 19. Jahrhunderts mit der Betrachtung und im Begreifen der Produkte, die seinen Plänen und Konzeptionen entsprungen sind, sich selber begreift und zurückgewinnt. Das gilt nach Marx vielleicht für Künstler, Staatsmänner oder Unternehmer, nicht aber für Industriearbeiter, die lauter Dinge produzieren, die sie selber nicht planen, die sie nicht interessieren, die sie als Teilstücke nicht begreifen.

Der Industriearbeiter verwirklicht sich also nicht in seiner Arbeit, sondern „entwirklicht“ sich nach Marx nur, um den Lohn zu verdienen, dessen er bedarf, um sich zu reproduzieren für die Arbeit des nächsten Tages. Damit kritisiert Marx die Arbeitsinhalte und -verfahren der frühindustriellen Arbeitswelt – und darin wird man ihm zustimmen müssen. Seine daran anknüpfende Kritik der Eigentumsverhältnisse der bürgerlichen Gesellschaft muss hier nicht weiter interessieren. Es bleibt aber festzuhalten, dass nach Marx die industriellen Arbeitsinhalte und -verfahren einer durchgreifenden Veränderung bedürfen, wenn sie der Ort der Selbstrealisation des Menschen sein sollen.

### 1.6.3. Die Arbeit des Menschen als seine existenzielle Entfaltung

Hegel und Marx hatten gezeigt – und das ist ihr bleibender Verdienst –, dass die Arbeit für den Menschen nicht etwas Äußerliches, Beliebiges ist, das wegfallen kann ohne Verlust, sondern dass die Arbeit die eigentliche Grundstimmung und Verfasstheit des Menschen ist, ohne die er nicht werden kann, was er wirklich ist. Zu der so verstandenen Arbeit gehört dann wesentlich hinzu, dass der Mensch sie immer in irgendwelchen sozialen Bezügen leistet: miteinander oder füreinander, sodass auch die sozialen Beziehungen nichts der Arbeit Äußerliches sind. Der Mensch, der gleichsam asozial vor sich hinproduziert, verwirklicht sich nicht, sondern verfehlt sich und sein Menschsein in solcher Tätigkeit. Sozialität ist für den Arbeitsprozess ebenso konstituierend wie seine innere Produktivität.

Wenn es sich aber tatsächlich so verhält, dann geht es – auch und gerade – in der industriellen Arbeit nicht nur um mehr Lohn und höhere Gehälter, sondern um den Sinn der menschlichen Existenz. Dann kann diese Sinnfrage nicht auf Freizeit, Hobby und Ausgleichsport verlegt werden, sondern verlangt in der Arbeitswelt, in ihren Inhalten, Strukturen und Verfahrensweisen, eine Antwort.

Die philosophischen Frühschriften des jungen Marx, die auf Hegel aufbauen, eröffnen tiefe und gültige Einsichten über das Wesen menschlicher Arbeit, nicht seine vielfach in Frage zu stellenden ökonomischen oder widerlegten geschichtsphilosophischen Theorien. Es gilt also, das Arbeitsverständnis des deutschen Idealismus endlich als Herausforderung an unsere Arbeitswelt zu verstehen.

.

## 2. Arbeit und Führung

Warum „arbeiten“ wir also? Die Antwort ist nach dem bisher Gesagten eindeutig: Weil wir damit unser Leben realisieren. Ist nun Arbeit als Selbstrealisierung nur ein Ideal für Führungskräfte, nicht aber für Mitarbeiter, die „nur“ für Geld arbeiten? Resultiert aus diesen Fragestellungen nicht eine Aufgabe für den leitenden Mitarbeiter, Arbeit so zu organisieren, dass mehr Möglichkeit zur Selbstverwirklichung für alle oder wenigstens sehr viele Mitarbeiter besteht?

Diesen Fragen könnte man sich mit dem realistischen Hinweis auf Sachzwänge entziehen: Manche Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte seien nun einmal nicht geeignet, Selbstverwirklichung zu ermöglichen. Dies dokumentiert aber eher einen Mangel an Einfallsreichtum als Realitätssinn, und außerdem liegt dem eine Verwechslung von Führung und Organisationstechnik zugrunde.

Die vom deutschen Idealismus gesehene Dimensionen der Selbstverwirklichung in der Arbeit können dadurch positiv gestaltet werden, dass der Mitarbeiter kein ausschließlich Betroffener im Arbeitsprozess bleibt, sondern zum Mitgestalter am Arbeitsplatz und seiner Arbeitsbedingungen und somit seiner Lebensverwirklichung wird. Führung ist also mehr als ein „technisch“ zu bewältigendes Aufgabenfeld. Das Führungshandeln der Zukunft muss sich den neuen Anforderungen stellen, die sich aus der sozialen Dimension der Arbeit ergeben. Deshalb erweist sich nicht nur die Entwicklung der fachlichen Qualifikation des Mitarbeiters, sondern gerade auch in seiner sozialen Kompetenz als zentrale Führungsaufgabe des Vorgesetzten. Nur der möglichst vielseitig entwickelte Mitarbeiter vermag die Lebensfähigkeit und Effizienz eines Unternehmens zu garantieren.

Bietet die berufliche Arbeitswelt keinen Raum und keine Möglichkeit der Selbstentfaltung des Mitarbeiters, wird er sich diese Möglichkeit woanders suchen und damit seine besten Potenziale außerhalb des Betriebes realisieren.

Das wichtigste Produktivvermögen eines Unternehmens wartet also in den Köpfen und Gemütern qualifizierter Mitarbeiter auf seine Entdeckung und Entwicklung. Hat ein Unternehmen nicht die dafür geeigneten Führungskräfte ausgebildet und angeleitet, hört es bald auf, ein Unternehmen zu sein.

# **Führungshandeln statt Führungstechniken**

*Die zentrale Aufgabe einer Führungskraft besteht darin, für die Entwicklung und Reifung des Mitarbeiters, für seine Selbstverwirklichung zu sorgen. Sein Führungshandeln entscheidet darüber, ob gerne gearbeitet wird oder nur gearbeitet werden muss – mit weit reichenden Folgen bei der Erschließung von Produktivitätspotenzialen. Zu diesem Thema begeisterte Peter Nieschmidt in einem humorvollen Vortrag auf der 32. Deutschen Industrial-Engineering-Fachtagung.*

### 3. Führung ist das Wissen vom richtigen Handeln

Unter Führung sind demzufolge nicht eine Reihe technischer Eingriffe in das betriebliche Geschehen zu verstehen. Führung ist das Wissen vom richtigen Handeln.

Die heutigen Führungskräfte lernen und entwickeln ihre Vorstellungen über Arbeit und Beruf aber vor allem im Bereich der Poiesis. D. h.: Sie sind hervorragend ausgebildete Fachkräfte und stehen zu meist plötzlich vor der ganz anders gearteten Aufgabe Menschen zu führen. Führung ist in der europäischen Neuzeit immer mehr unter dem Bereich des „Machens“ subsumiert worden. Die modernen Führungslehren (Management by Objectives, by Results usw.) vermitteln deshalb „Führungstechniken“ (nach aristotelischer Denkweise ein in sich unsinniger Begriff).

Es ist nämlich nicht möglich, mit Führungstechniken auf unterschiedliche soziale Situationen (Arbeitsgruppen mit schwächeren und mittelmäßigen oder leistungsstarken, gut und weniger gut motivierten Mitarbeitern, womöglich beiderlei Geschlechtes etc.) zu reagieren. In diesen sozial höchst komplexen Situationen sind Handlungs- und Erfahrungswissen im Sinne der aristotelischen „Praxis“ erforderlich. Führung will in diesem Sinne eine neue – noch nicht vorhandene – soziale Wirklichkeit herstellen oder besser bewirken.

Die zentrale Aufgabe einer Führungskraft ist es, für die Entwicklung und Reifung des Mitarbeiters, für seine Selbstverwirklichung, zu sorgen – auch vor dem Hintergrund von Wirtschaftlichkeits- und Effizienzüberlegungen.

Das Operieren bloß nach betriebs- und organisationswissenschaftlichen Gesichtspunkten kann nicht der alleinige Maßstab sein. Führung beinhaltet nicht nur die Verteilung von Aufgaben, die von den „Untergebenen“ nach bestem Wissen und Gewissen erledigt und „nach oben“ wieder gegeben werden. Denn das Interesse des Mitarbeiters zielt keineswegs nur auf die Produktion von Gütern und Dienstleistungen, sondern auch auf die menschlich-sozialen Verhältnisse, die ihn im Betrieb umgeben.

Ein Vorgesetzter sollte um dieses soziale Interaktionsfeld bemüht sein, das in jedem Fall auch dann gestaltet wird, wenn es sich selbst überlassen bleibt. Bei aktiver und bewusster Gestaltung (dieses Interaktionsfeldes) befindet sich der Vorgesetzte in einer erziehenden Funktion. Er entscheidet somit darüber, ob gerne gearbeitet wird oder nur gearbeitet werden muss. In diesem sozialen Interaktionsprozess steckt damit auch eine erhebliche Produktivitätsreserve. Der dargestellte Zusammenhang ist als die soziale Dimension der menschlichen Arbeit zu begreifen.

**► 10 Thesen**

1. Das calvinistisch-kapitalistische Arbeitsverständnis hat nur die Produktivitäts- und Effizienzsteigerung der Arbeit im Blick.
2. Der deutsche Idealismus (Hegel) begreift darüber hinaus Arbeit als Entwicklung, Selbstentfaltung und letztlich Selbstproduktion des Menschen – auch in sozialer Hinsicht (Sozialkompetenz).
3. Führung von Mitarbeitern zielt in calvinistisch-kapitalistischer Tradition auf kostengünstiges Einsetzen von Produktionsfaktoren oder deutlicher noch: auf produktives Platzen von Kostenfaktoren (Kopfzählenden).
4. Führung im hegelschen Verständnis von Arbeit richtet sich primär auf Mitarbeiterförderung durch individualisierte Aufgabenstellung und Erfolgsbestätigung.
5. Die organisatorische Logik von These 3 und 4: Arbeitsteilung und Kontrolle durch tiefgestaffelte, sachlogische deduzierte Unternehmenshierarchien einerseits versus Training und Supervision von Mitarbeiterpotenzialen in flach und “lean“ gehaltenen Arbeitsgruppen und Projektteams, die aus Kundenorientierung und Leistungsverbesserung ihre organisatorischen Impulse erhalten (induktiv zu legitimierender Unternehmensaufbau) andererseits.
6. Die Unterscheidung von Theorie, Praxis (Handeln) und Poiesis (Herstellen, Machen) bei Aristoteles (384-322 v. Chr.) begründet ein Führungsverständnis, das alle Sachaufgaben bei den verantwortlichen Mitarbeitern belässt und lediglich deren Koordination (einschließlich Koordinierbarkeit und Qualität) sicherstellt.
7. Führung heißt dann, zielgerichtete, sozial- und umweltverträgliche Leistungsentfaltung der Mitarbeiter zu ermöglichen.
8. Kairologie als Lehre vom richtigen Handeln zum richtigen Zeitpunkt ist unabdingbar beim Übergang von einer Funktions- zur Prozessorganisation eines Unternehmens.
9. Phänomenologie als angemessene Erkenntnisweise für kairologisches Handeln versucht die dynamische Ganzheit (oder zumindest die produktive Vielfalt) des einzelnen Mitarbeiters zu erfassen.
10. Mit dem (geleisteten oder unterlassenen) Führungshandeln eines Vorgesetzten (Prozessorganisators) korrespondiert dessen eigene Persönlichkeitsentwicklung.



## 4. Konsequenzen und neue Führungsaufgaben

Wenn dem bisher Aufgezeigten angemessen Rechnung getragen werden soll, kommen wir damit zu den neuen Aufgaben für die Mitarbeiterführung und Arbeitsorganisation. Natürlich geschieht dergleichen auch schon vielerorts – in Ansätzen oder bereits in größerem Umfang – doch ist darum die Präzisierung des Stellenwertes, der diesen neuen Aufgaben im Rahmen von Unternehmensplanung und -führung zukommt, um so dringlicher.

Dazu noch eine Vorbemerkung: Den zu entwickelnden Qualifikationen der jungen Mitarbeiter eines Unternehmens für engagierte Mitarbeiter heute und Führungsfähigkeit morgen kommt keine geringere Bedeutung zu als dem vorhandenen Finanzkapital und der gegenwärtigen Unternehmensführung. Kommt das in den betrieblichen Aufwendungen dafür nicht zum Ausdruck, kann ein Unternehmen rasch das Interesse junger entwicklungsfähiger und williger Mitarbeiter verlieren.

Drei Führungsaufgaben werden damit vordringlich:

1. Die Transparenz der Qualifikationsentwicklung gerade der jungen Mitarbeiter.
2. Die weitestgehende, wenn nicht radikale Flexibilisierung der Arbeitszeit.
3. Die Königsaufgabe des Vorgesetzten: die pädagogische Gestaltung von Arbeitsaufgaben als Lernfeld, d. h. fachliche Qualifikations- und soziale Kompetenzentfaltung des Mitarbeiters.

## 5. Transparenz der Qualifikationsentwicklung

Hier soll weder wiederholt noch zusammengefasst werden, was bereits an konstruktiven Gedanken und brauchbaren Modellen zum innerbetrieblichen Beurteilungswesen gesagt und entwickelt worden ist. Es gilt lediglich festzuhalten, dass ein wirklich aussagefähiges betriebliches Beurteilungsverfahren in hohem Maße unternehmensindividuell erarbeitet werden muss, weil neben Betriebsgröße, Branche, Mitarbeiter- und Qualifikationsstruktur auch geografische Besonderheiten der Mentalitäts- und Populationsdifferenzierungen eine nicht unerhebliche Rolle spielen können. Arbeit – von Menschen geleistet – ist eben nichts Abstraktes und kann darum nicht als etwas Abstraktes beurteilt werden.

In unserem Zusammenhang ist viel mehr etwas anderes, gleichsam Vorgängiges aufzuzeigen: die Abhängigkeit eines Beurteilungswesens und seiner Aussagefähigkeit von der Gesprächskultur eines Unternehmens und seiner Führungskräfte. Ein Vorgesetzter, der nicht in der Lage ist, sich in Anschauung und Gespräch die Begabung, das Temperament, die Lerngeschichte in Ansätzen, vor allem aber das Entfaltungspotenzial und den Entfaltungswillen seiner Mitarbeiter zu erschließen, kann mit oder ohne Beurteilungsverfahren bestenfalls Ungenaueres über Menschen sagen, für deren beruflichen Werdegang er die Verantwortung hat.

Ein Unternehmen, das sich und seinen Mitarbeitern die Entwicklungen von Begabungen und Fähigkeiten transparent machen will, muss zunächst für die Gesprächsfähigkeit und die Gesprächsbereitschaft seiner Führungskräfte Sorge tragen. Sofern also von der Betriebshierarchie, die in der Frage der Beurteilung von Qualifikationsentwicklungen möglichst flach gehalten sein sollte, nicht regelmäßig Auskunft verlangt wird über Fortschritte, Schwierigkeiten oder gar Stagnation in der Qualifikationsentwicklung der Mitarbeiter, kommt der Aufbau einer unternehmenseigenen Gesprächskultur nicht einmal zu tragfähigen Fundamenten.

*„Eine seiner wichtigsten Vorgesetztenaufgaben besteht in der Qualität und Feinnervigkeit der Urteile, die er über seine Mitarbeiter abzugeben vermag.“*

Der vielleicht junge, zunächst einmal fachlich versierte und hier Selbstwertgefühl und Autorität absichernde Vorgesetzte wird nur dann wirklich Führungsfähigkeit und Handlungskompetenz entwickeln, wenn die Erarbeitung und dauernde Verbesserung seiner (übrigens höchst individuellen) Gesprächsfähigkeit mit den Mitarbeitern ihm abverlangt und in ihrer Bedeutung ihm sehr konkret klar gemacht wird: Eine seiner wichtigsten Vorgesetztenaufgaben besteht in der Qualität und Feinnervigkeit der Urteile, die er über seine Mitarbeiter abzugeben vermag.

Ist ein Vorgesetzter nicht fähig, diese soziale Interaktionskompetenz zu entwickeln, ist er selbst bei genialer Begabung für Fachprobleme mit einer Führungsaufgabe überfordert; sie ihm dennoch zu übertragen, heißt nicht nur ihn und seine Mitarbeiter letztlich zu frustrieren, sondern auch wertvolle Arbeits- und Lebensenergien in fruchtlosen Kommunikationsprozessen zu vergeuden – vermutlich Defizitquelle Nummer eins eines jeden Unternehmens.

Die nachwachsende Mitarbeitergeneration jedenfalls erwartet ein hohes Maß an Gesprächsfähigkeit, das heißt an Zuwendung, an entgegengebrachter Ernsthaftigkeit, vor allem an individueller Wahrnehmungs- und Urteilsfähigkeit von ihren Vorgesetzten. Insbesondere diese Eigenschaften haben sie alle in Kleinfamilien oder gar als Einzelkinder, im Bereich der Freizeit mit vorwiegend selbst gewählten Partnern kennen und schätzen gelernt. Verweigert ihnen die Arbeitswelt solche Kommunikationen, solche Fremd- und Selbstachtung, werden sie sich eines Tages – und sei es nur partiell – der Arbeitswelt verweigern.

## 6. Flexibilisierung der Arbeitszeit

Wenn man davon ausgehen kann, dass immer höhere Kapitalinvestitionen pro Arbeitsplatz eine nicht zuletzt im globalen Vergleich notwendige höhere zeitliche Auslastung rasch veraltender technischer Ausrüstung verlangen, so sind Schichtarbeit und Jobsharing eine unumgängliche, zunächst aber nur quantitativ ansetzende Lösung des Problems. Selbst eine begrenzte Sonntagsarbeit (in Landwirtschaft, aber auch Gaststätten-, Verkehrs- und Kulturbetrieben, sogar Gewerkschaften und Kirchen seit längerem unverdächtig) wird, branchenübergreifend eingeführt, nicht alle Schwierigkeiten beheben, da hinter den quantitativ-organisatorisch vielleicht sogar machbaren Lösungen ein qualitatives Führungsproblem steckt: Die Motivation der Mitarbeiter, die produktivste, energiereichste Lebenszeit eben den beruflichen Aufgaben zu widmen. Diese Führungsaufgabe ist um so schwieriger, als die schulische Sozialisation der Mitarbeiter im Durchschnitt eher gegenteilig verlief.

*„Nur in dem Maße aber, in dem ein Vorgesetzter glaubwürdig und erfahrbarer zum pädagogischen Förderer seiner Mitarbeiter wird, kann er sie auch kontinuierlich zu Leistungsbereitschaft und Engagement motivieren.“*

Wenn ein Mitarbeiter nicht überzeugt ist, dass sein Fortkommen in Sachkompetenz und Einkommensposition bei seinem Vorgesetzten in guten Händen ist, wird er seinen persönlichen Entfaltungswillen und Geltungsdrang immer weniger an seinem Arbeitsplatz einsetzen.

Dieser sicherlich nicht unbeträchtlichen Gefahr lässt sich allein mit den bisherigen quantitativ-organisatorisch ausgerichteten Verfahren der Arbeitszeitorganisation nicht begegnen. Hier sind – sozialinitiativ – neue Qualitäten der zeitlichen Organisation beruflicher Leistung zu entwickeln. Es geht um die weitestgehende und – wo immer mögliche – um die radikale Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeit, was im Klartext die Individualisierung der Arbeitszeit heißt. Die Festlegung von Produktionsabläufen angesichts zu leistender Auftragserfüllung wird so zum Problem von einzelnen Mitarbeitern oder Gruppen und ihren Vorgesetzten und ist nicht länger Gegenstand von notwendigerweise schematisierenden Betriebsordnungen oder gar von Flächentarifen.

Die hier bestehenden tarifrechtlichen Schwierigkeiten sollten nicht geleugnet, sollten aber auch nicht für unüberwindlich gehalten werden. Es geht um die weitestgehende Autonomie von Abteilungen und auch einzelner Mitarbeiter bei der zeitorganisatorischen Gestaltung ihrer Produktion oder Dienstleistung.

Auf diese Weise entsteht eine in ihrer Motivationskraft und Produktivität gar nicht zu überschätzende Bewusstseinsveränderung bei den Mitarbeitern – nicht aufgrund ideologischen Geschwätzes oder verbaler Schönfärberei, sondern aus einer faktischen und qualitativen Wirklichkeitsveränderung: Aus dem traditionell arbeitszeitlich einge-

bundenen und gezwungenen Arbeitnehmer wird Schritt für Schritt ein zeitorganisatorisch recht freier, jedenfalls verhandlungsfähiger Auftragnehmer. Es vermag übrigens in dem Problemfeld „Auftrag – Fertigstellungstermin – Notwendigkeiten der Kooperation und Koordination – eigene Leistungsfähigkeit – Zeitreserven wegen Fehlermöglichkeiten etc.“ niemand kompetenter zu entscheiden als der betreffende Mitarbeiter und sein Vorgesetzter.

Der Hinweis, hier würden Spezialfälle verallgemeinert, zeugt eher vom Linsengericht alt eingefahrener Denkgewohnheiten als vom Erstgeburtsrecht unternehmerischer Innovationsfähigkeit.

## 7. Pädagogische Gestaltung von Arbeitsaufgaben

Aus dem bisher Gesagten ergibt sich zusammenfassend die Kernaufgabe des Vorgesetzten: Qualifikations- und Kompetenzentfaltung des Mitarbeiters oder anders ausgedrückt: die weitestgehende Gestaltung der Aufgaben in Produktion oder Dienstleistung als Lernfeld. Zweifellos ist das leichter gesagt als getan. Wer liebt als Vorgesetzter nicht die letzten ihm verbliebenen Aufgaben jenseits von Alltag und Routine, die, wenn auch nicht gleich Innovations-, so doch häufig komplizierte Anpassungsentscheidungen fordern. Hier kann man seine Erfahrung, seine inner- und außerbetrieblichen Kontakte als Herrschaftswissen demonstrieren und vor seinen Mitarbeitern brillieren.

Genau diese „Heilige Kuh“ gilt es zu opfern als Lernfeld für den oder die begabtesten und förderungswürdigsten Mitarbeiter, selbst wenn die Erfüllung dieser Aufgaben damit kaum besser gelingt und sicherlich mehr Zeitaufwand erfordert. Als Lohn winkt dem Vorgesetzten im Laufe der Zeit allerdings die Entwicklung einer Kompetenz, von deren Fehlen er zunächst gar keine Ahnung hatte. Es lernt bei diesem Vorgang des Transfers von Aufgaben nämlich nicht nur sein Mitarbeiter fachlich, sondern er selber pädagogisch eine Menge Neues (zum Beispiel welcher Mitarbeiter wann wie viel Hilfe benötigt, welcher unbedingt alles allein machen kann oder Rat als Einmischung und Kontrolle wertet).

Über die zunehmende fachliche Qualifikation der Mitarbeiter hinaus muss der Vorgesetzte auch die Entwicklung ihrer sozialen Kompetenz im Auge haben. Damit sind nicht nur Kooperations- und Koordinationsfähigkeiten mit Blick auf die Kollegen gemeint, sondern gerade auch das richtige „Umgehenkönnen“ mit betrieblichem Insiderwissen, Informationen über informelle Organisationsstrukturen des Unternehmens, ungeschriebenen Regeln und ihren möglichen und unmöglichen Verletzungen. Hier gilt es zu unterscheiden, welcher Mitarbeiter wann in dieses komplizierte Handlungsfeld eingeführt und welcher als künftiger Fachreferent oder Spezialist vielleicht nur wenig damit in Berührung kommen sollte.

Eine solche umfassende Qualifikationsentwicklung, die der nachlässige, egoistische oder ängstliche Vorgesetzte seinen Mitarbeitern auch vorenthalten kann, ist immer zugleich auch geleistete oder unterbliebene Persönlichkeitsentwicklung. Und sie ist es in einem doppelten Sinne: Nicht nur der Mitarbeiter erfährt oder entbehrt sie. Wirkliche Persönlichkeitsentwicklung seiner Mitarbeiter geleistet zu haben, prägt das Gesicht des Vorgesetzten nicht weniger als ihre Unternehmen.

*„Es hinterlässt nun einmal Spuren im menschlichen Antlitz, ob sich jemand 20 Jahre ausschließlich um seine eigene Karriere oder auch um die der ihm anvertrauten Mitarbeiter gekümmert, gesorgt und geplagt hat.“*

Auch wenn der erste Typ von Vorgesetzten – und mehr als ein Typ ist er nicht – noch immer zahlreich in Vorständen und Aufsichtsräten anzutreffen ist, die Zukunft gehört ihm sicher nicht, und er wird sie auch nicht prägen; dazu ist er in Persönlichkeitsstruktur und sozialer Handlungskompetenz zu borniert und engstirnig geblieben. Mit dem ausgeübten Amt schwindet zumeist sehr schnell auch seine persönliche und gesellschaftliche Bedeutung, vor allem seine Bedeutung für das Unternehmen.

Deshalb kann das erfolgs- und zukunftsorientierte Unternehmen viele solcher Vorgesetztentypen auch nicht mehr verkraften, denn mit dem Persönlichkeitsniveau der Führenden korrespondiert die Kultur eines Unternehmens. Unternehmenskultur besteht nämlich nicht nur darin, in welchem Ausmaß Mitarbeiter eingesetzt werden können, um Kapital wachsen zu lassen, sondern auch darin, inwieweit mit eingesetztem Kapital und dem persönlichen Führungsvermögen der Vorgesetzten Mitarbeiter qualifiziert werden. Vorgesetztenpersönlichkeiten wird die Zukunft gehören, weil sie für jegliche Unternehmen Ressourcen erschließen, von denen das bloße Kapital oder die egoistische Führungskraft keine Ahnung hat: das Entfaltungspotenzial und den Entfaltungswillen qualifizierter Mitarbeiter.

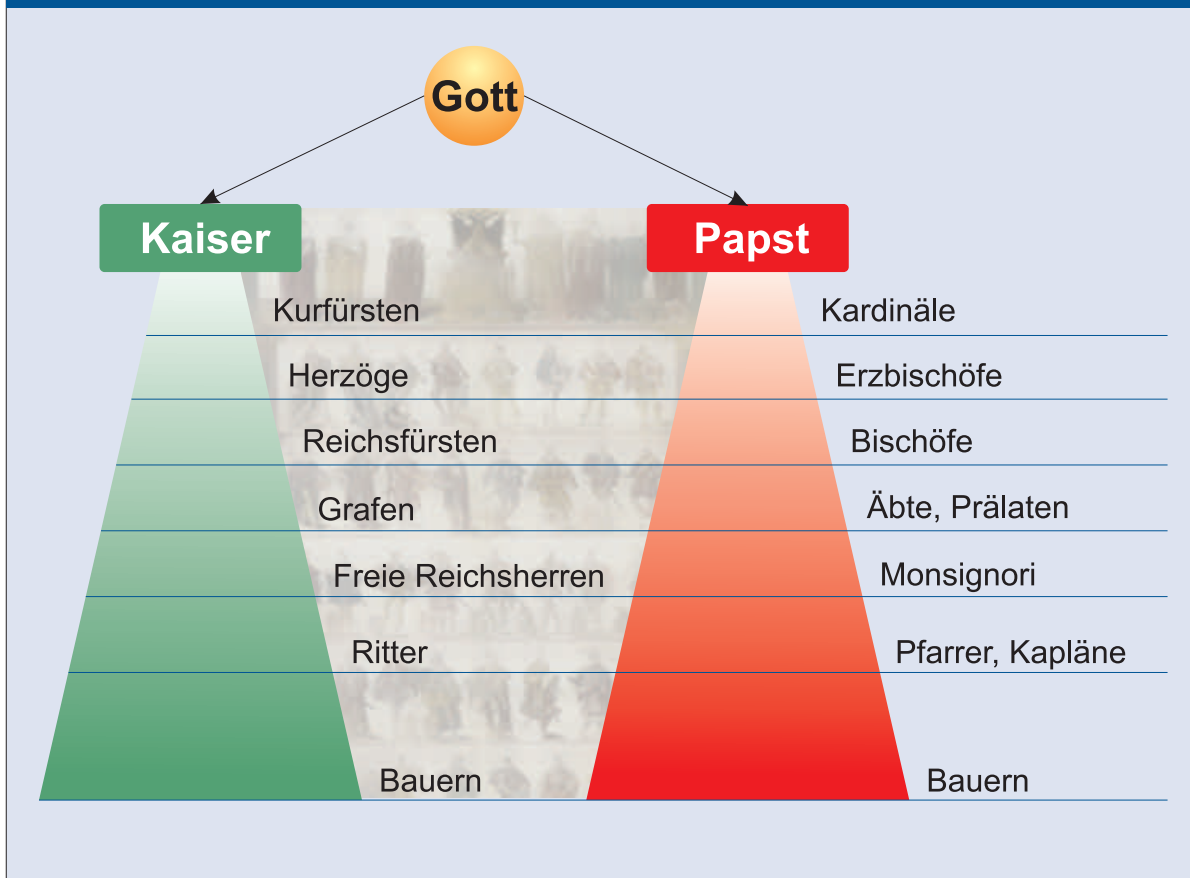
Das wichtigste Produktivvermögen eines Unternehmens wartet also in den Köpfen junger Mitarbeiter auf seine Entdeckung und Entwicklung. Hat ein Unternehmen nicht die dafür geeigneten Führungskräfte ausgebildet und angeleitet, hört es bald auf, ein Unternehmen zu sein.

## ANHANG

# Infografiken zum Thema



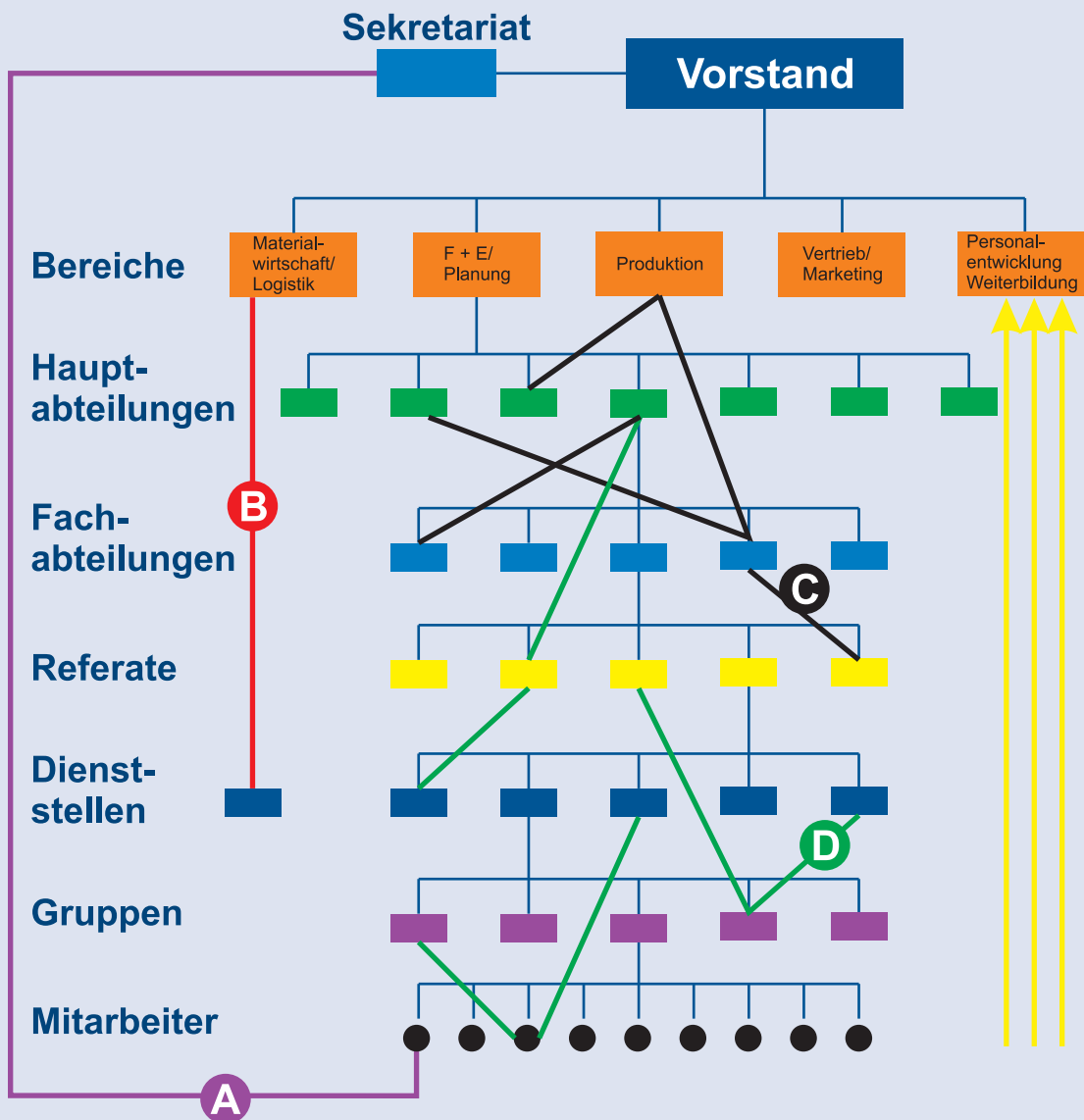
# Mittelalterliche Herrschaftsstrukturen



# Freie Reichsstädte

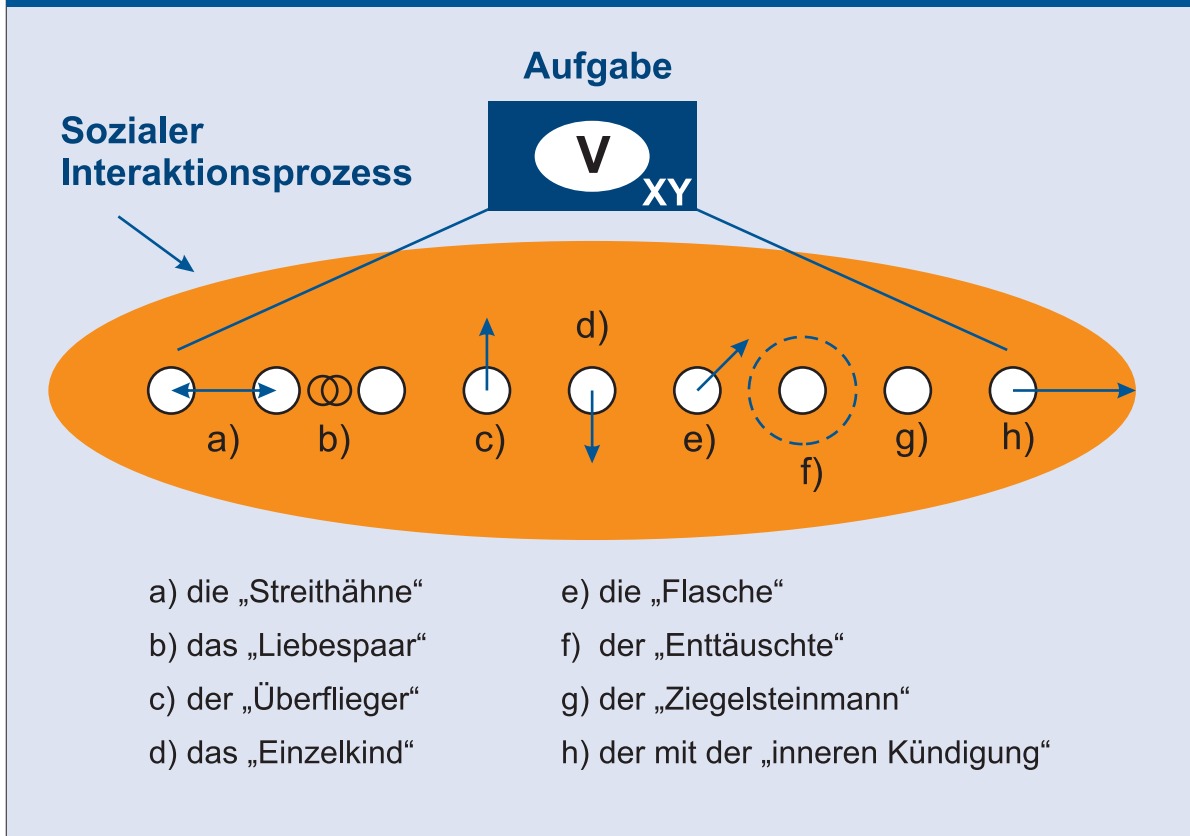


# Traditionelle Unternehmens- (Verwaltungs-)strukturen

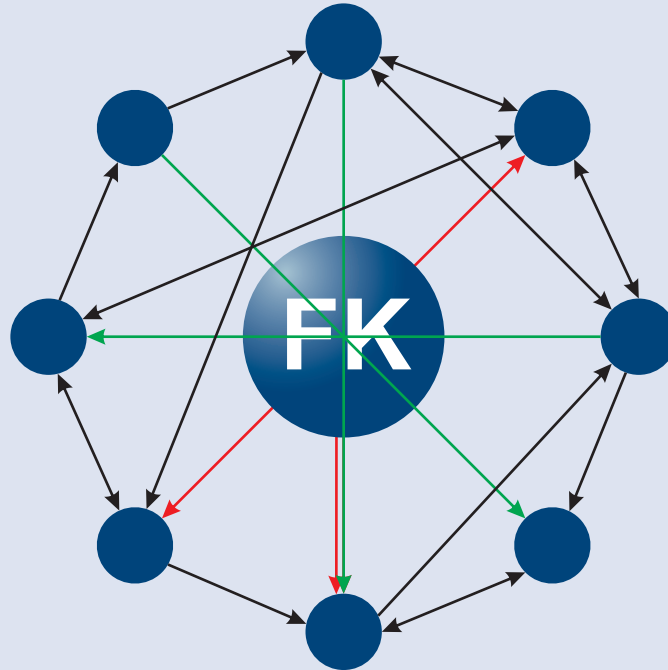


- A** Persönliche Beziehung
- B** Schulfreundschaft
- C** Studentische Verbindung
- D** Seilschaften/Bergsteigergemeinschaft
- E** Flaschenzüge

# Der Vorgesetzte und die soziale Interaktion in seiner Gruppe

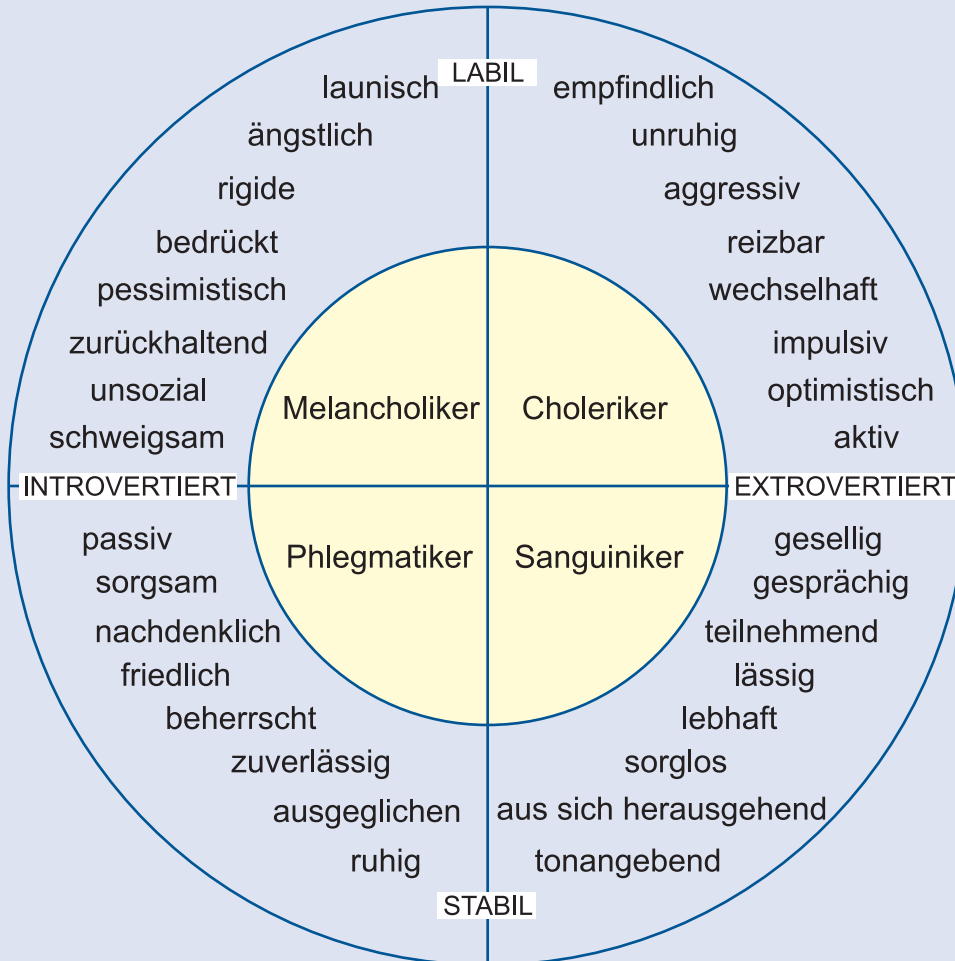


## Vom Vorgesetzten zur Führungskraft



- Komplexe Informationsflüsse und -geflechte
- Die Führungskraft fördert über die Aufgabenstellung
- Die Führungskraft koordiniert und beurteilt Ergebnisse

# Persönlichkeitsdimensionen



Die Beziehung zweier Persönlichkeitsdimensionen –  
 Faktorenanalyse vier griechischer Temperamentstypen (Eyseneck, 1975)

# Das suchen Mitarbeiter im Beruf



Quelle: Werner Correll „Motivation und Überzeugung in Führung und Verkauf“, ersch. 9. Auflage 1997, S. 25 f