

**10.11.16/VBM**

**„Arbeit und Organisation: Der Mensch im Mittelpunkt“**

**Einführung in das Thema und Laudationes**

Sehr geehrte Preisträger, liebe Festgäste

Im Lehrmittel „Echo – Informationen zur Schweiz“, das einbürgerungswillige Ausländer zur Vorbereitung auf die Gesellschaftskunde-Prüfung erhalten, heisst es: „Berufstätige Schweizer und Schweizerinnen und Ausländer und Ausländerinnen verbringen einen grossen Teil des Tages an Ihrem Arbeitsplatz. Die Arbeit hat sowohl für die Gesellschaft wie auch für sie persönlich einen hohen Stellenwert. [...] Identität, Ansehen und Selbstwertgefühl hängen bei vielen Menschen in der Schweiz stark von der Arbeit ab“ (S. 26). Mit diesen kurzen Sätzen ist schon sehr viel über den Stellenwert von Arbeit gesagt – und dies nicht nur für die Schweiz. Befragt man Personen, ob sie weiterarbeiten würden, verfügten sie über ausreichend finanzielle Mittel, um bis ans Lebensende komfortabel leben zu können, bejahen dies etwa 70% (Landy & Conte, 2007, S. 3). Keine Frage, (berufliche) Arbeit dient nicht nur der Existenzsicherung, sondern „trägt zur Daseinsbereicherung bei und verleiht dem Leben Sinn und Wert“ – so die Charakterisierung von Arbeit in einem einflussreichen Lehrbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014, S. 4). Unsere Fähigkeiten und Fertigkeiten, unsere Erfahrung, unsere Bedürfnisse, Wünsche, Hoffnungen und Ziele – all dies bringen wir in der Arbeit ein. Die Arbeit kann erfreulich sein, aber auch mit Belastung und Mühsal verbunden – wie auch immer, wir bewegen uns in einer sozialen Struktur, der Organisation, die wesentlich von Arbeitsteilung und der Festlegung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungsgewalt in hierarchischen Bezügen gekennzeichnet ist. Waren Organisationstheoretiker (prominent vertreten durch Max Weber) anfangs davon überzeugt, dass diese strukturellen Merkmale einer Unternehmung das alles

Entscheidende seien für Produktivität und wirtschaftlichen Erfolg, so wandelte sich in den 1950-er Jahren der Blick auf Arbeit und Organisation mit der sog. *Human Relations Bewegung* ganz entscheidend. Sie rückte den Menschen in den Mittelpunkt und forderte Unternehmer auf, „ihre Arbeiter ‚menschlich‘ zu behandeln“ (Nerdinger et al., 2014, S. 50), in ihnen aktive statt passive, eigenständige statt abhängige, lernbereite statt lernunwillige Individuen zu sehen, die mehr brauchen als Vorschriften und engmaschige Kontrolle (Landy & Conte, 2007, S. 577). Diese Forderung deckt sich ganz und gar mit der Position unserer diesjährigen Preisträger. Angesicht der Herausforderungen, derer sich unsere Gesellschaften gegenüber sehen – ein rasanter technologischer, sozialer und wirtschaftlicher Wandel – wird der Mensch mit seiner Leistungsbereitschaft, seinem Verantwortungsbewusstsein und seiner Wandlungsfähigkeit noch mehr zum entscheidenden Faktor für den Erfolg von Organisation und Gesellschaft. Die diesjährigen Preisträger, Prof. Oswald Neuberger, Prof. Dieter Frey und Dipl. Psych. Peter Friederichs haben jeder auf seine Weise den Menschen in den Mittelpunkt gerückt in der Überzeugung, dass nur eine aufrichtige und aufrechte Orientierung an humanen Werten jene Art von wissenschaftlichem Verständnis und wirtschaftlichem Erfolg hervorbringt, die zur Lebensqualität möglichst vieler Menschen beiträgt.

## **Laudatio für Prof. Dr. Dieter Frey**

Hoch geschätzter Professor Frey, lieber Dieter

„Man muss Menschen mögen“ – dieser Satz von Dir klingt mir noch im Ohr, und ich habe ihn schon vielfach weitergesagt. Diese zutiefst humanistische Grundorientierung ist die Leitlinie Deines Wirkens als Forscher, Hochschullehrer, Wissenschaftsmanager sowie als Berater von kommerziellen und sozialen Organisationen. Sie manifestiert sich in all dem, was Du tust. Und Du hast viel getan und tust noch viel. Das möchte ich im Folgenden würdigen.

Geboren bist Du in Röt bei Freudenstadt im Schwarzwald. Dein Vater war Bürgermeister des Ortes und Dir ein Vorbild, wie Du mir einmal erzähltest, ein Vorbild in seiner Geradlinigkeit, in seiner Schaffensfreude und seinem unermüdlichen Einsatz für das Gemeinwesen. Nach dem Abitur hast Du an den Universitäten Mannheim und Hamburg Psychologie, Soziologie, Pädagogik und Politikwissenschaften studiert. Unmittelbar nach dem Diplom bis zur Habilitation warst Du wissenschaftlicher Mitarbeiter im fast schon legendären Sonderforschungsbereich 24 der Universität Mannheim, der von Professor Martin Irle geleitet wurde. Viele der heute einflussreichsten (deutschsprachigen) Sozialpsychologen entstammen diesem interdisziplinären Sonderforschungsbereich zur Entscheidungsforschung, in dem Ökonomen, Juristen und Psychologen beteiligt waren. Dieses akademische Umfeld war von einer rigorosen theoretischen und empirischen Orientierung, sowie dem die Fachgrenzen überspannenden Austausch mit international herausragenden Wissenschaftlern (so beispielsweise persönliche Begegnungen mit Karl Popper) geprägt. Dies war der Boden, auf dem Deine so produktive Tätigkeit als Forscher ihren Ursprung hat (Deine ca. 600 Veröffentlichungen in Wissenschaftsjournalen, Büchern und Publikumsorganen dokumentieren dies!). Mit nur 32 Jahren wurdest Du auf eine Professur für Sozial- und Organisationspsychologie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

berufen, wo Du von 1978 bis 1993 tätig warst. In diese Zeit fällt auch die Dir 1988-1990 verliehene ehrenvolle Theodor Heuss Professur an der Graduate Faculty der New School for Social Research in New York – ein Forschungsaufenthalt, der Dich nach eigener Aussage sehr beeindruckt und geprägt hat. 1993 nahmst Du schliesslich einen Ruf auf den Lehrstuhl für Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München an, nachdem Du damals mehrere gleichzeitig an Dich ergangene Rufe an andere Universitäten abgelehnt hattest. In München hast Du bis zu Deiner Emeritierung nicht nur geforscht und gelehrt, sondern in den unterschiedlichsten Funktionen die Universität nachhaltig mitgestaltet und geprägt – als Direktor des Departments Psychologie, als Dekan der Fakultät für Psychologie und Pädagogik sowie bis heute als Akademischer Leiter des LMU Center for Leadership and People Management. Von 2003 bis 2013 warst Du zudem Akademischer Leiter der Bayerischen Elite-Akademie, einer Institution der Begabtenförderung.

In Anerkennung Deiner wissenschaftlichen Leistung ernannte Dich die Bayerische Akademie der Wissenschaften 1996 zu ihrem Mitglied.

Neben Deiner akademischen Tätigkeit war Dir jedoch immer wichtig, die Erkenntnisse der Psychologie für die Gesellschaft nutzbar zu machen. Hier leitet Dich das Motto des grossen Kurt Lewin „Nichts ist praktischer als eine gute Theorie“. So pflegst Du einen intensiven Austausch mit der Praxis (beispielsweise als Seminarleiter am UniversitätsSeminar der Wirtschaft (USW), Schloss Gracht bei Köln zur Thematik „Führung von Mitarbeitern“, als Dozent an der European School of Management & Technology, Berlin, sowie als hochgeschätzter Berater führender deutscher Unternehmen).

Dein hohes gesellschaftliches Engagement zeigt sich aber auch in der Mitgliedschaft im wissenschaftlichen Beirat verschiedener Institutionen. München als „Hauptstadt der nationalsozialistischen Bewegung“ verfügt seit

2015 über ein NS-Dokumentationszentrum. Du bist als wissenschaftlicher Beirat für den psychologisch-pädagogischen Bereich dieses Zentrums zuständig und hast dazu beigetragen, dass es ein Ort des Erinnerns und des Lernens wurde. Die Besucher sehen sich u. a. mit der Frage konfrontiert: Was bedeutet die Verachtung von Menschenwürde, Hass, Gewalt, Diskriminierung von Minderheiten für mich und uns heute? Thematisch sehr ähnlich Deine Beiratstätigkeit am Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld. Etwas anders gelagert Dein Engagement beim Roman Herzog Institut (benannt nach dem früheren deutschen Bundespräsidenten), welches sich der Festigung und Weiterentwicklung der sozialen und ökologischen Marktwirtschaft verschrieben hat. Hier war vor allem Deine Expertise zu den Erfolgsfaktoren für gesellschaftliche Veränderungsprozesse gefragt. Du bist darüber hinaus Mitbegründer der bundesdeutschen Initiative Generation D (Wie bringt man Deutschland voran?) und warst langjähriger Vorstand des Human Capital Clubs e. V.

Deine Tätigkeit als Forscher, Dozent und Berater basiert auf zwei grundlegenden Überzeugungen: Erstens, die Psychologie ist eine empirische Wissenschaft, die sowohl geistes- wie naturwissenschaftliche Wurzeln hat. Zweitens, Philosophie und Psychologie gehören zueinander, insofern als die Psychologie auch „Aufklärungswissenschaft“ (Frey, persönliche Mitteilung, Oktober 2016) und damit eng verbunden mit den Philosophen Kant, Lessing, Hans Jonas und Karl Popper ist. Dich leitet das Menschenbild eines mündigen (Kant), toleranten (Lessing), verantwortlich und nachhaltig handelnden (Jonas) sowie den offenen und kritisch-rationalen Dialog pflegenden (Popper) Individuums. Besonders deutlich wird dies in Deinen organisationspsychologischen Schriften zu Führungsthemen, auf die ich gleich noch ausführlicher eingehen werde.

Zuvor jedoch noch ein kurzer Blick auf Deine wichtigsten anderen Forschungsthemen, mit denen – wie Du es selbst formuliertest – versucht hast, „die Welt etwas besser zu machen“. Es sind dies jeweils grundlagentheoretisch elaborierte Forschungszugänge mit hoher praktischer Relevanz. Zu nennen ist hier erstens die Entscheidungsforschung. Hier ging es einerseits darum zu analysieren, wie Menschen in ihrem Entscheidungsverhalten unterstützt werden können. Menschen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sehr wohl recht ausgiebig Informationen sammeln, um „gute“ Entscheidungen zu treffen, ungünstig nur, dass sie dabei vor allem solche Informationen aufgreifen, die eine allfällig bereits bestehende Entscheidungspräferenz stützen. Sogenannte „dissonante Information“ wird geflissentlich übersehen, so dass es zu suboptimalen Entscheidungen kommt. Eine andere Situation, bei der es nachweislich zu suboptimalen Entscheidungen kommt, betrifft Entscheidungen in Gremien. Das vertrackte Phänomen des sog. „*group think*“ (Gruppendenken) beschreibt die Tatsache, dass eigentlich hoch kompetente Entscheider in ihrem Streben nach Einmütigkeit und Kohäsion recht schnell zu einer Gruppenmeinung kommen, der die Differenziertheit und Vielfältigkeit der eigentlich in der Gruppe vertretenen Standpunkte fehlt.

Ein zweites Forschungsthema betrifft die kognitiven Prozesse, die die Genesung nach schweren Unfällen fördern oder behindern. Hier hast Du und Deine Mitarbeitenden überzeugend gezeigt, dass die Art und Weise, wie Menschen über den erlittenen Unfall nachdenken, die Dauer des Spitalaufenthalts und insgesamt den Heilungsprozess bestimmt.

Weitere wichtige Forschungsthemen, die ich exemplarisch nennen möchte, gehen zurück auf Deine Theodor Heuss Gastprofessur an der New School in New York. Die dortige Zusammenarbeit und der Austausch mit überwiegend jüdischen Kollegen und Studierenden haben Dich dazu bewogen, Dich noch intensiver mit deutscher Geschichte, insbesondere der Entstehung des Holocaust

zu beschäftigen. Im Jahr 2002 legtest Du (zusammen mit Rez) in einem einflussreichen Buch zur Sozialpsychologie des Holocaust die Studie vor „Population and Predators: Preconditions for the Holocaust from a Control-Theoretical Perspective“ (Volk und Feinde: Entstehungsbedingungen des Holocaust aus einer kontrolltheoretischen Perspektive, Übersetzung VBM). In dieser Tradition stehen auch Deine Arbeiten zu Zivilcourage.

Schliesslich ist Deine Forschung zu nennen, die am nächsten zu unserem heutigen Thema steht: Es sind dies einerseits Arbeiten zu den Bedingungen für betriebliche (und gesellschaftliche) Innovationen, andererseits – eng damit verbunden – Arbeiten zur Führung von Menschen in sozialen und kommerziellen Organisationen. Die beiden tragenden theoretischen Säulen sind Dein Konzept der sog. *Center-of-Excellence-Kulturen* sowie Dein *Prinzipienmodell der Führung*. Kreativität und Innovation gedeihen demnach – etwas verkürzt dargestellt – nur in einer Unternehmenskultur, die in ihren Facetten von Dir als Kulturen des kritischen Rationalismus beschrieben werden: eine Kultur, in der in Lösungen nicht in Problemen gedacht wird, in der hierarchiefrei kommuniziert und „um das beste Argument gerungen wird“ (Frey et al., 2006, S. 23), in der Fehler auch als Lernchance betrachtet werden, in der Konflikte konstruktiv und in gegenseitigem Respekt ausgetragen werden.

Das Prinzipienmodell der Führung (Frey, 2006) spezifiziert wiederum die Führungsmerkmale, die die oben beschriebene Unternehmenskultur(en) zu realisieren helfen. Es handelt sich dabei um ein integratives Rahmenmodell, in das die unterschiedlichsten theoretischen Konzepte zur Führung und Motivierung von Mitarbeitenden eingeflossen sind. Von den neun Prinzipien seien exemplarisch die folgenden genannt: Sinn- und Visionsvermittlung, Transparenz, Autonomie und Partizipation, konstruktive Rückmeldung, positive Wertschätzung, Fairness und gutes Vorbild. Das Modell löst Deine Forderung nach „ethikorientierter Führung“ ein, wie Du sie in einem gemeinsam mit der

Philosophin Lisa Schmalzried 2013 veröffentlichten Buch „Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co.“  
zusammenfassend dargestellt hast. Auch hier schliesst sich ein Kreis – die Verwobenheit von Psychologie und Philosophie. Der allerletzte Satz in Eurem Buch ist ein Appell, der sich an Platons Philosophen-Königs-Satz anlehnt: „Wenn nicht die Philosophen Führungskräfte werden oder die, welche jetzt Führungskräfte genannt werden, echt und ausreichend zu philosophieren beginnen, und wenn nicht dies in eines zusammenfällt, Macht und Philosophie, [...] dann gibt es kein Ende der Übel weder in den Schulen, Universitäten oder Unternehmen.“ (Frey & Schmalzried, 2013, S. 327).

Dein vielfältiges Wirken wurde verschiedentlich ausgezeichnet, so mit dem Deutschen Psychologie Preis (Psychologe des Jahres 1998) und mit dem Preis „Praktischer Ethiker“ des *Personalmagazins* als einer der führenden Köpfe im Personalbereich Deutschlands. Erst vor zwei Monaten wurde Dir der Martin-Irle-Preis der Deutschen Gesellschaft für Psychologie verliehen für Deinen „herausragenden Einsatz in der Förderung des akademischen Nachwuchses“ (an dieser Stelle sei erwähnt, dass mehr als 20 Habilitanden und Habilitandinnen in Dir einen Mentor hatten – und ich darf mich glücklich schätzen, zu ihnen zu zählen, wie auch mein Kollege Prof. Martin Kleinmann).

Du magst Menschen – um nochmals an Deinen eingangs erwähnten Ausspruch zu erinnern – Du schenkst Menschen Vertrauen, Du hörst ihnen zu, Du lässt das gute Argument gewinnen, Du übernimmst Verantwortung für Menschen, Du spornst sie zu Höchstleistungen an, Du setzt ihnen aber auch Grenzen, wenn sie ihre Grenzen überschreiten, Du bist Vorbild. Nicht nur für all jene, die mit Dir arbeiten, sondern sicherlich auch für Deine Kinder, Lena, Johanna und Josef. Ich freue mich, dass Ihr mitgekommen seid.

Für Deinen grossen Beitrag zu einer humaneren (Arbeits-)Welt verleiht Dir heute die Dr. Margrit Egnér-Stiftung einen der beiden Hauptpreise.