

Laudatio für Professor Oswald Neuberger

Lieber, geschätzter Herr Professor Neuberger

Schon als Studentin der Psychologie lernte ich Sie kennen durch Ihre Schriften zu Fragen der Arbeit und Organisation. Sie waren für uns Studierende damals einer der herausragenden Vertreter dieser so wichtigen Teildisziplin der Psychologie, der Arbeits- und Organisationspsychologie, kritisch, klug und immer geschliffen formulierend. Und Sie waren für uns auch immer ein Wissenschaftler, der sich gegen allzu überzeugt verteidigte Gewissheiten aus Theorie und Empirie wandte. So gelang es Ihnen häufig durch raffinierte Re-Formulierungen gängiger Slogans – wie beispielsweise: «Der Mensch ist Mittel. Punkt.» – diese kritisch zu hinterfragen und damit eine neue Perspektive zu eröffnen auf Themen, die nicht nur Wissenschaftler, sondern auch Praktiker umtrieben. Geboren sind Sie im bayerischen Ingolstadt an der Donau, wo Sie auch die Schule bis zum Abitur besuchten. Nach dem Wehrdienst nahmen Sie als Geförderter der «Bayerischen Staatsstiftung für Besonders Begabte» das Studium der Psychologie, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München auf. Unmittelbar nach dem Studium waren Sie am Lehrstuhl von Professor Arthur Mayer, dem Pionier der deutschsprachigen Arbeits- und Organisationspsychologie, tätig. Nach der Promotion erfolgte fünf Jahre später Ihre Habilitation mit der Schrift «Führungsverhalten und Führungserfolg». Mit nur 36 Jahren wurden Sie zum Professor für Organisationspsychologie an der Hochschule der Bundeswehr, München, berufen. Wenige Jahre später wechselten Sie an die Universität Augsburg,

der Sie – bei verschiedenen Rufablehnungen – bis zu Ihrer Emeritierung im Jahr 2007 treu blieben.

Ihr Schriftenverzeichnis ist beeindruckend – allein 26 Bücher und Monografien, mehr als 150 Zeitschriftenartikel. Einige Titel seien an dieser Stelle schon genannt, jene, die Sie selbst in unserer Korrespondenz als Ihre wichtigsten Publikationen bezeichneten:

- *Führen und führen lassen (6. Auflage, 2002)*
- *Mikropolitik und Moral in Organisationen (2. Auflage, 2006a)*
- *Theorien der Arbeitszufriedenheit (zusammen mit Mechthild Allerbeck, 1978)*
- *Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. (1990a)*
- *Was ist denn da so komisch? Der Witz in der Firma (1990b)*

Auf einige dieser Werke werde ich gleich noch eingehen. Neben Ihrer so produktiven wissenschaftlichen Tätigkeit waren und sind Sie ein hochgeschätzter und viel gefragter Experte in der Praxis, so beispielsweise als Referent bei Personalentwicklungs-Massnahmen in den grössten deutschen DAX-Unternehmen. Sie haben also nicht nur die Luft des Elfenbeinturms geatmet, sondern auch die der «realen» Arbeitswelt. Arbeit und Organisation – das sind Ihre Themen, so wie dies unser Thema heute ist.

Ihr Werk zu Arbeit und Organisation lässt sich nach Ihrer eigenen Aussage in zwei grosse Themenbereiche unterteilen, die sich den beiden Hälften Ihrer 40-jährigen Forschungstätigkeit zuordnen lassen: Die ersten zwanzig Jahre waren dem Thema «Führung» gewidmet, die zweiten zwanzig Jahre dem Thema «Mikropolitik».

Ihr einflussreiches Buch zur Führung ist in sechs Auflagen erschienen, in der ersten Auflage 1984 mit 216 Seiten und in sechster Auflage 2002 mit 900 Seiten Umfang. Nicht nur der Umfang hat sich gewandelt, auch der Titel – hiess das Buch zunächst «Führung», wurde es dann umgetauft

in «Führen und geführt werden», um später noch einmal einen neuen Namen zu erhalten «Führen und führen lassen», so wie es heute heisst.

Die Neuformulierungen des Titels sollten dabei jeweils Ihre veränderte Sicht der Dinge zum Ausdruck bringen. Immer ging und geht es selbstverständlich um das schillernde Phänomen «Führen», das hier kurz mit einer lehrbuchtauglichen Definition beschrieben werden soll als «bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen[...], um sie zu motivieren und /oder in die Lage zu versetzen, zum Erreichen kollektiver Ziele in Organisationen beizutragen» (Kauffeld et al., 2014). Mit dem Zusatz «Geführt werden» verbanden Sie zwei Lesarten: Es sollte – wie Sie in der Einleitung schreiben – «über die Führer(innen) und auch die Geführten geredet werden, wobei diese nicht nur als Objekte, sondern auch als Subjekte der Führung betrachtet werden: Geführte führen ihren Führer» (Neuberger, 1994, S.1). Die zweite Lesart bezieht sich darauf, dass Menschen in Organisationen auch in einem anderen Sinne «geführt» (d. h. beeinflusst) werden – nämlich durch Vorschriften, Regeln, technische Gegebenheiten, Werte, Ideologien und soziale Konstellationen. Führer und Geführte werden damit beide zu Geführten.

Der dann nochmals veränderte Titel der 6. Auflage «Führen und führen lassen» spiegelt einen weiteren Sinneswandel bei Ihnen wider. Führen und führen lassen – damit betonen Sie nun einerseits die grosse Bedeutung von verantwortlicher Anleitung und Begleitung der einer Führungsperson zugeordneten Mitarbeitenden, wobei «der Ruf nach ‹Leadership› statt ‹Management› für die Überwindung seelenloser technischer Rationalität zugunsten von Feuer, Leidenschaft und Ausstrahlung» (Neuberger, 2002, S. VI) steht. Andererseits betonen Sie die Tatsache, dass manchmal das Unterlassen von Führung die bessere Alternative ist, wenn Führung zu

Aktionismus, Einmischung, Überregulierung verkommt und damit «Eigeninitiative und Selbstorganisation erstickt» (Neuberger, 2002, S. VI). Das Führen lassen kann aber auch aus der Perspektive der Mitarbeitenden gedeutet werden; die Geführten lassen sich bewusst führen, sie erwarten Führung geradezu von ihren Vorgesetzten oder «spielen gar bisweilen das Spiel nur mit, um die Führenden im Glauben zu lassen, sie führten wirklich, wo doch sie die Geführten sind» (Neuberger, 2002, S. VII). Diese Interpretationsvariationen weisen auf den Facettenreichtum des Phänomens Führung hin, der sich in einer schier unüberschaubaren Anzahl von theoretischen Ansätzen und empirischen Zugängen manifestiert. Diese schillernde Vielfalt «zu kartographieren» (vgl. Neuberger, 2002, S. 3) – das haben Sie sich in Ihrem Werk zur Aufgabe gestellt. Ihrem Sammeln, Ordnen, Deuten liegt dabei die Überzeugung zugrunde, dass unsere Wirklichkeit sprachlich konstituiert ist – das, was wir erleben, erfahren, lernen, wissen, wird zu einem Grossteil vermittelt über Sprache und Kommunikation, die wiederum Vieldeutigkeit, Interpretationsbedürftigkeit, Veränderlichkeit impliziert. Als Motto Ihres Kompendiums der Führungsforschung formulieren Sie folgerichtig: «Statt Führung als etwas Endgültiges, Hermetisches und Objektives zu sehen, soll sie als widersprüchlich, prozessual, vielgestaltig und mehrdeutig begriffen werden» (Neuberger, 2002, S. 3). Diese Grundüberzeugung spiegelt sich in ganz besonderer Weise in Ihrer sprachlichen Differenziertheit und – ich erlaube mir zu sagen – Virtuosität wider; so wie ein Pflanzenkundler ein vielfach verästeltes Blatt sezirt, sezieren Sie theoretische Konstrukte, Begriffe, Metaphern und Archetypen der Führung, legen deren verschiedenen Schichten, deren «Denotationen und Konnotationen» (Neuberger, 2002, S. 4) frei. Wie überaus lesenswert Ihr Führungsbuch ist, will ich anhand einer kurzen Auflistung der behandelten The-

menvielfalt aufzeigen. Doch nicht die Themenvielfalt allein ist es, was Ihr Buch auszeichnet, es ist vielmehr die Tatsache, dass Sie sich den Themen auch vor dem Hintergrund soziologischer und philosophischer Denkansätze nähern.

Die von Ihnen behandelten Themen reichen – ich nenne eine Auswahl – (a) von der Darstellung ideologischer, mythologisch-archetypischer und metaphorischer Hintergründe des Führungsverständnisses über (b) die Auseinandersetzung mit den gerade in letzter Zeit wieder prominent diskutierten Konzepten des Charisma und der Vision von Führungspersonen sowie (c) die klassische Frage nach den persönlichen Voraussetzungen einer «erfolgreichen» Führungskraft und deren Berücksichtigung in der Personalauswahl. Und schliesslich finden sich (d) Ausführungen zur politischen Dimension von Führung als «Aufbau und Einsatz von Macht in komplexen Abhängigkeitsverhältnissen» (Neuberger, 2002, S. 7) sowie deren ethische Implikationen.

Der letztgenannte Themenbereich – die politische Dimension von Führung – bildet die Brücke zu Ihrem zweiten grossen Thema – der Mikropolitik, das Ihre zweite Schaffensperiode dominiert. In Ihrem 2006 in zweiter Auflage erschienenen und 600 Seiten umfassenden Buch «Mikropolitik und Moral in Organisationen» fassen Sie die zwei Jahrzehnte währende Beschäftigung mit einem Phänomen zusammen, das ganz und gar widersprüchliche Definitionsversuche erfahren hat. Von der ursprünglichen Auffassung, Mikropolitik sei «selbstdienliches, an Machtaufbau orientiertes Verhalten Einzelner, das der Organisation schadet und heimlich inszeniert wird» findet sich die neuerdings favorisierte wesentlich positivere Position, dass im Zuge von Mikropolitik «Akteure versuchen, aufunkonventionelle und eigenmächtige Weise legitime Organisationsziele zu erreichen, von denen sie sich auch persönlich etwas versprechen [...]» (Neuberger, 2006b, S. 190).

Ihre eigene Definition lässt offen, ob durch Mikropolitik dem Unternehmen genutzt oder geschadet wird, ob verdeckt oder offen agiert wird, um legitime oder illegitime Ziele zu erreichen, ob die eingesetzten Mittel verwerflich oder ethisch vertretbar sind. Vielmehr geht es gemäss Ihrer Auffassung beim mikropolitischen Handeln darum, «durch gezieltes Handeln Andere zu instrumentalisieren, um in organisationalen Ungewissheitszonen eigene Vorstellungen und Interessen erfolgreich geltend zu machen» (Neuberger, 2006a, S. 18).

In Ihrem Buch loten Sie diese «organisationalen Ungewissheitszonen» aus und kommen zum Schluss, dass «Mikropolitik keine charakterliche Perversion oder eine verwerfliche, heimlich inszenierte Taktik individueller Vorteilsmaximierung [ist], sondern vielmehr eine Antwort auf Probleme, die aus der Konstitution von Organisationen herrühren» (Neuberger, 2006a, S. 235). Und wieder haben wir ein Buch vor uns, das eigentlich kein (organisations-)psychologisches Buch ist, «denn die Grenzen dieses Faches werden ständig überschritten», wie Lutz von Rosenstiel – Ihr langjähriger wissenschaftlicher Weggefährte und Freund in einer Rezension Ihres Buches schreibt. Und Lutz von Rosenstiel schreibt in seiner Buchbesprechung auch: «Neuberger informiert, enthusiastisiert, suggeriert, irritiert und provoziert den Leser, führt ihn auf scheinbar sicheres Terrain, um ihn sofort wieder in Abgründe des Widerspruchs zu stürzen.» (von Rosenstiel, 2006, S. 107). Manches, was so selbstverständlich erscheint, ist es eben doch nicht.

In Ihrem Buch arbeiten Sie heraus, dass die durch übergeordnete Ziele und Werte definierte organisationale Grundordnung (Polity), die aus ihr abgeleitete strategische Ausrichtung (Policy) sowie die konkreten Handlungsweisen zu deren Umsetzung im Alltagsgeschäft (Politics) eine Ordnung erzeugen, die letztlich instabil ist und, «von Zerfall und Auflösung bedroht», mit Aufwand

erhalten werden muss. In diesem «ständigen Abwehrkampf gegen Un-Ordnung besteht die Tendenz zur Überreaktion [...], [was] zu Erstarrung, [...] Kadavergehorsam, Ordnungsfetischismus, Regelungswut, Bürokratismus[...] führt.» Und Sie argumentieren weiter, dass Ordnung erhalten bleibe, wenn sie durch Um-Ordnung überwunden werde, wobei Mikropolitik «eine solche – vielleicht so nicht intendierte – lebensnotwendige, ordnungsstiftende Herausforderung und zugleich – zuweilen durchaus intendiert – die Bedrohung der bestehenden Ordnung [ist].» (Neuberger, 2006a, S. III).

Die Würdigung Ihres Werkes wäre aber nicht vollständig, würde ich nicht erwähnen, dass Ihre gewichtigen Abhandlungen ergänzt werden durch Arbeiten, von denen Sie selbst sagen, es habe Ihnen Spass gemacht, diese zu verfassen – wobei damit sicherlich nicht gesagt werden soll, dass das Verfassen des Führung- und des Mikropolitikbuchs nicht auch von angenehmen Erfahrungen begleitet gewesen wäre. Aber der Spass wird ganz offenkundig bei Ihrem 1990 in zweiter Auflage erschienenen Buch mit dem Titel «Was ist denn da so komisch? Der Witz in der Firma» (Neuberger, 1990b). In der Einführung zu diesem Buch schreiben Sie: «Witze sind Antikörper gegen die vielen Infektionen, die man sich bei der Arbeit holen kann». Witze seien «verkleidete Enthüllungen von Problemen, die im Arbeitsalltag zwar erlitten, aber selten offen zur Sprache gebracht werden» (Neuberger, 1990b, S. 7). Sie legen dar, dass – da nun ja Arbeit etwas höchst Ernsthaftes sei, man über sie seriös zu reden habe, und es folglich nicht verwunderlich sei, wenn sich in arbeitswissenschaftlichen Werken keine Witze fänden. Zu denken gäbe jedoch, so schreiben Sie weiter, dass auch nicht über Witze geschrieben werde. Und dem wollten Sie abhelfen. So machten Sie sich in Ihrem Witzbuch auf, diesen weissen Fleck in der Landkarte der organisationspsychologischen Literatur einzufärben – mit einer

wieder systematischen, pointenreichen und wirklich sehr unterhaltsamen Abhandlung über Geschichte und Systematik des Witzes in der Arbeitswelt, aus der man nicht wenig über Führung, Macht und Moral lernen kann. So beispielsweise in dem Witz: «Wer hat den besten Posten in der Welt?» – «Der Papst: Er hat nur einen Chef und den sieht er erst im Jenseits!»

Die Dr. Margrit Egnér-Stiftung verleiht Ihnen einen der diesjährigen Hauptpreise in Anerkennung Ihrer durchdringenden, aufprofunder Kenntnis historischer, soziologischer, philosophischer, politikwissenschaftlicher und – last, not least – psychologischer Schriften, in denen die Realitäten der Arbeit und Organisation in deren Vieldeutigkeit und Verwerfungen überzeugend und stets mit dem Blick auf den Menschen analysiert werden. Sie plädieren für Menschlichkeit am Arbeitsplatz, gerade weil Sie den Menschen vielfach nicht im Mittelpunkt unternehmerischer Praxis sehen, denn im Unternehmen stehe das Geld im Mittelpunkt. [...] Die Wirtschaft spreche und verstehe nur die Sprache des Geldes. Ihr Operationsmodus sei nicht Treue, Liebe, Vertrauen usw. – das seien gewissermassen Fremdwährungen, die im Unternehmen nur zum Teil konvertibel seien (Neuberger, 1990b, S. 4). Und doch – in Theorie und Praxis bedürfen wir jetzt und immer wieder, hier und weltweit, einer besseren Balance von (im engeren Sinn) ökonomischen und (im weiteren Sinn) humanen Werten.

Literatur

Kauffeld, S., Janiro, P. M. & Sauer, N. C. (2014). Führung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. Aufl., S. 71–98). Berlin: Springer.

Neuberger, O. (1990a). *Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. 8 Thesen zum Personalwesen. Personalführung*, 1, 3–10.

Neuberger, O. (1990b). *Was ist denn da so komisch? Der Witz in der Firma* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Neuberger, O. (2006a). *Mikropolitik und Moral in Organisationen* (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Neuberger, O. (2006b). *Mikropolitik: Stand der Forschung und Reflexion. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 189–202.

v. Rosenstiel, L. (2006). *Buchbesprechung: Neuberger, O., Mikropolitik und Moral in Organisationen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52, 106–111.