Rainer Wieland
Oliver Strohm
Winfried Hacker
Pierre Sachse (Hg.)

Wir müssen uns einmischen

Arbeitspsychologie für den Menschen

ASANGER

Umschlaggestaltung:
liveo grafikdesign, Angelika Krikava, info@liveo.de, www.liveo.de,
nach einem Bild von Birgit Rüberg, www.birgit-rueberg.de

Layout und Gestaltung:
Wolfgang Wohlers, einsatz.berlin@mac.com

Druck:
Pbtisk a.s., Czech Republic

Bibliographische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Asanger Verlag GmbH Kröning • www.asanger.de
ISBN 978-3-89334-589-2

Beipackzettel

Felix Frei

„Einmischen – *What else?*", möchte man, etwas frivol vielleicht, mit George Clooney fragen. Unser Tun als Arbeits- und Organisationspsychologen (wie immer, auch fürderhin, einschließlich aller -innen) ist unabdingbar an Kommunikation gebunden, und es gibt keine Kommunikation, deren faktische oder potenzielle Interventionswirkung – über eine Art Abstinenzerklärung – von einem Kommunikationspartner bezogen auf den anderen einfach ausgeschlossen werden könnte. Einmischung ist unvermeidlich. Ob unsere Einmischung unserer Absicht entspricht, ist selbstredend eine ganz andere Frage – aber neutrale Enthaltsamkeit, das gibt es nicht.

Meine erste grobe Vereinfachung lautet also: Arbeits- und organisationspsychologisches Tun (in Forschung, Lehre, Beratung oder betrieblicher Praxis) gleich Kommunikation gleich Intervention gleich unvermeidbare Einmischung. Nichts gesagt ist damit zur Frage, ob diese Einmischung effektiv (im Sinne der Absicht des Erfinders) oder legitim (im Lichte zu definierender Kriterien) ist. Meine zweite grobe Vereinfachung betrifft die Akteure: Im Folgenden heiße „wir" einfach A&O-Psychologen, egal aus welchem der eben genannten beruflichen Tätigkeitsfelder, und „Kunden" stehe – einem Berater sei das verziehen – stellvertretend für die jeweilig passenden Adressatensysteme (Studierende, Öffentlichkeit, Organisationen etc.); man setze das Passende ein.

Zu diskutieren sind in diesem kurzen Beitrag nur zwei Fragen: Was macht unsere Einmischung bei unseren Kunden *effektiv?* Und was davon ist *legitim?* Meine identische Antwort auf beide Fragen lautet: *Beipackzettel.* Unsere Aufgabe ist es, den Kunden die *Nebenwirkungen* von tatsächlichem oder optionalem Handeln im Feld von Arbeit und Organisation aufzuzeigen. Der Begriff soll als Oberbegriff verstanden werden und die jeweils intendierte/n Hauptwirkung/en einschließen. Ich vertrete die Auffassung, dass wir in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung Beipackzettel erstellen und fundieren, in der Lehre verbreiten und erklären, in der Beratung explizieren und in der Praxis beachten sollen. Das, übrigens, müsste ganz selbstreferentiell auch im Beipackzettel der Arbeits- und Organisationspsychologie generell stehen.

Basis dieses Standpunkts ist ein *Rollenverständnis.* Es differenziert zwischen dem, was unsere Rolle sein kann, und dem, was die Rolle unserer *Kunden* ist. Am Beispiel einer Führungskraft: Es ist unsere Rolle, ihr aufzuzeigen, was sie möglicherweise bewirkt (als Haupt- oder Nebenwirkung), wenn sie ihre Führungsbeziehungen so oder eben anders gestaltet. Es ist *nicht* unsere Rolle, ihr zu sagen, was „richtigerweise" zu tun hätte. Paradigmatisch ist dafür etwa Peters (2011) – wiewohl von Hause aus Philosoph –, wenn er darauf hinweist, dass aus der heute zunehmend indirekt gestalteten Führung

ein besonderes Risiko entsteht, das er als „interessierte Selbstgefährdung" bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bezeichnet. Und, wenn ich zusätzlich pro domo argumentieren darf, prägte dieses Rollenverständnis auch meine Führungsbriefe-Trilogie (Frei 2010, 2011, 2014a): Jeder Führungsbrief versuchte, den Akteuren im Führungsalltag einen Spiegel vorzuhalten und mögliche Nebenwirkungen ihres Tuns auszuleuchten. Dito in meinem Buch „Denkfreiheit – Führungskräfte und das Bewusstseinsfenster" (Frei 2014b), in dem ich versuchte, Möglichkeiten und Grenzen von Führungsentwicklung zu reflektieren.

In der arbeits- und organisationspsychologischen *Unternehmensberatung* setzen wir dieses Rollenverständnis um nach dem alten sokratischen Konzept der Mäeutik: Wir verstehen uns als Hebammen, die helfen, das Kind auf die Welt zu bringen. Wir gebären es nicht selbst, und zu zeugen haben wir es erst recht nicht. Diese mäeutische Unterstützung beruht auf der Methodik des (mitunter elenktischen) Nachfragens im sokratischen Dialog und auf dem Zur-Verfügung-Stellen von analytisch-konzeptionellen Werkzeugen (vor allem mit dem Konzept der so genannten Balance-kritischen Entwicklung; vgl. Clases & Frei 2012a, 2012b): Das heißt, wir liefern unseren Kunden, in der Sprache dieses Beitrags gesprochen, auch die *Brille zum Lesen des Kleingedruckten im Beipackzettel.* Das hilft nicht bloß beim Erhellen der Nebenwirkungen aus der Sicht von außen. Es stärkt auch die Fähigkeit der Kunden zu vermehrter eigener Achtsamkeit in Bezug auf ihre Arbeit, Führung und Organisation (vgl. Frei 2014c).

Nicht unsere legitime *Rolle* ist es – nun wieder auf das ganze Feld der A&O-Psychologie gemünzt –, anderen die Wertmaßstäbe vorgeben zu wollen, nach denen sie handeln sollten. Damit wird keiner wie auch immer vorgestellten (Werte-) Neutralität das Wort geredet. Denn als Menschen haben wir natürlich unsere Wertüberzeugungen, nach denen wir (möglichst) leben und handeln (vgl. Frei 2007). Zu diesen dürfen wir durchaus explizit stehen. Sie dürfen und sollen auch in unserem beruflichen Tun Leitlinie und -planke sein. Es ist sogar nichts als fair, sie unseren Kunden im Bedarfsfall auch ausdrücklich zu nennen. Und wir dürfen damit selbstverständlich immer auch anregend und inspirierend (und hoffentlich nicht abschreckend) für andere Menschen sein und sie somit beeinflussen. Aber dies ist nicht unsere berufliche Rolle und es ist nicht das, wofür der Kunde bezahlt. Dies gilt *mutatis mutandis* ebenso für Studierende oder die publizistische Öffentlichkeit oder eine arbeitgebende Organisation.

Werteneutralität ist, wie argumentiert, weder erforderlich noch möglich (meine Führungsbriefe etwa haben nie einen Hehl daraus gemacht, was ich persönlich gut oder schlecht finde). Werte prägen nicht nur die Auswahl unserer Fragestellungen und ihrer Anwendungszusammenhänge – sie prägen auch die *Auswahl unserer Kunden.* Diese ist gewissermaßen prä-professionell. Es ist nicht eine Frage des beruflichen Rollenverständnisses, ob ich für die CIA oder die Rüstungsindustrie oder eine Großbank arbeite. Dies ist eine ganz persönliche Frage (auch wenn sie mitunter von materiellen Zwängen

oder Begierden kontaminiert werden mag), und sie ist auch nur persönlich zu be- und verantworten.

Unsere Beratungsfirma haben wir vor nunmehr gut 27 Jahren – nach zehn, nicht zuletzt werteprägenden, Jahren der Forschung mit und unter Eberhard Ulich an der ETH Zürich – gegründet. Unser Kundenportfolio war seit Anbeginn und ist noch heute außerordentlich heterogen. Nach ein paar Jahren unserer Berufstätigkeit hat mich einmal jemand gefragt, was denn bloß das Gemeinsame bei unseren Kunden sei. Nach einigem Nachdenken (die Antwort war mir keineswegs sofort klar) sagte ich, geprägt von einer gewissen Western-Liebhaberei, wir würden einen *„Good guys approach"* fahren. Wir seien darauf angewiesen, bei den kundenseitig für unser Arbeitsfeld Verantwortlichen mit guten Leuten zu tun zu haben. Gut meint dabei zunächst wertekompatibel. Es ist etwas, das man (auch ohne westernmäßig optische Ausschilderung durch weiße respektive schlechte Zähne) nach wenigen Takten der Zusammenarbeit beurteilen kann – und die Beurteilung kann sich im Rahmen der Zusammenarbeit natürlich auch in beide Richtungen verändern. Gut meint aber auch die Professionalität unseres Gegenübers in seiner Rolle. Wertekompatibilität wie auch Professionalität lassen sich nur auf Personen münzen, nicht auf Organisationen. Es kann also sein, dass man den *„Good guys approach"* in einer Firma anwendet, deren Geschäftsmodell oder deren Gebaren einem nicht sympathisch ist (vgl. Frei 2014c): „Good guys" kann es auch dort geben, von Arbeit und Organisation betroffene Menschen ja ohnehin. Und als *homines politici* ist es uns ohnehin freigestellt, zur Gestaltung unserer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zukunft Stellung zu nehmen: So müssten vor allem auch Arbeits- und Organisationspsychologen ihren Beipackzettel zu zukunftsträchtigen „Pillen" wie etwa das *bedingungslose Grundeinkommen* für alle (vgl. Müller & Straub 2012) schreiben und dieses Feld nicht einfach den Politiker oder gar Nationalökonomen überlassen, deren Behauptungen seit Jahrzehnten ohnehin eher konfessionell als wissenschaftlich zu werten sind.

Warum aber Beipackzettel? Warum nicht einfach direkt argumentieren: „Macht X, nicht Y!"? Der Grund liegt in der Autonomie.

Unser Tun ist letztlich immer auf das Tun anderer gerichtet. Wenn es also gelingt, sich in deren Tun einzumischen, ohne ihre Autonomie zu beeinträchtigen, dann wird ihr Tun sozusagen „generisch" richtig (immer aus unserer Optik, natürlich). Während jedes bloß ausführende, um nicht zu sagen, bloß autoritätshörige Tun nichts darüber prognostizieren lässt, ob es sich in einem ähnlichen Falle wiederholen wird oder dann aber schon wieder ganz anders ausfällt. Den Unterschied kennt jeder, der selbst aufgehört hat zu rauchen. Hätten sachliche argumentierende Aufforderungen Dritter (der Eltern, Lehrer und Ärzte – heutzutage auch mehrerer Bundesämter...) genügt, hätte er gar nie erst angefangen zu rauchen.

Das Beispiel zeigt freilich auch, dass Beipackzettel tatsächlich *effektiv* sind, aber nicht effizient: Wenn sie begriffen und akzeptiert werden, wirken sie wunschgemäß (un-

terstellt, sie sind professionell einwandfrei); aber *ob* sie begriffen und akzeptiert werden, hängt längst nicht nur von ihrer Professionalität ab. Denn sonst würde die Antiraucheraufklärung ja Wunder wirken.

Das Schützen und Handeln der Autonomie im Handeln unserer Kunden führt nicht nur dazu, dass Beipackzettel ein effektives Mittel sind, es macht es auch *legitim.* Grundsätzlich ist Aufklärung ja in jedem Fall legitim, weil es die Handlungsoptionen der Aufgeklärten erhöht. Wer Wirkungen und Nebenwirkungen seines Tuns oder seiner Vorhaben besser kennt, kann besser entscheiden, was er tatsächlich tut und was er lässt. Es ermöglicht ihm auch flankierende oder abfedernde Maßnahmen und so weiter. Gleichzeitig ist jedoch nicht alles, was legitim ist, auch sinnvoll. Manchmal ist es gütiger, jemanden über bestimmte Dinge nicht aufzuklären. Auch wenn man damit den Schutz seiner Autonomie eventuell ritzt.

Jedenfalls gilt auch für Beipackzettel nicht das sogenannte Schweinegesetz, wonach, wenn etwas gut ist, mehr vom selben besser ist. Denn zu viel Aufklärung wird *kontraproduktiv.* Das wussten schon die Scholastiker angesichts der Frage, ob Gott, wenn er allwissend sei, auch allmächtig sein könne. Denn wenn er ja schon weiß, was er tun wird, hat er ja nicht mehr die Wahl, etwas anderes zu tun. Aber wir wissen es auch alle als Opfer der heutigen pharmazeutischen Beipackzettel, die jede weltweit schon je einmal aufgetretene unterwünschte Nebenwirkung (aus Gründen der Verantwortlichkeitsabweisung natürlich) aufzählen, so dass man sich schon todkrank fühlt, wenn man den Beipackzettel einer harmlosen Kopfwehpille nur überfliegt. Vielleicht sind die Beipackzettel bei Pharmazeutika heute ja deshalb so gefaltet, wie sie sind, so dass sie nach dem Aufdröseln keiner mehr zusammenfalten und in die Schachtel zurückstecken kann, sie deshalb verärgert wegschmeißt und endlich beruhigt seine Kopfwehpille einwerfen kann ...

Wir sehen: Nicht die heute existierenden pharmazeutischen Beipackzettel, sondern das, was damit wohl einmal intendiert war, soll unser Vorbild sein. Unser Erforschen, Lehren und Anwenden von Wissen über arbeits- und organisationspsychologische Wirkungen und Nebenwirkungen im Tun unserer Kunden darf nicht dazu führen, dass wir unter der Überschrift „Wir haben ja darauf hingewiesen" unsere Haftung prophylaktisch ausschließen. Es braucht den *Pragmatismus* des erfahrenen Hausarztes, der genau weiß, was von einem gedruckten Beipackzettel er dem Patienten auch tatsächlich sagt.

Damit wird der Beipackzettel-Ansatz auch wieder etwas *effizienter.* Oben wurde ja eingeräumt, dass seine Effektivität und Legitimität nur um den Preis eines gewissen Effizienzverlustes zu haben sind: Denn man kann damit niemanden zu seinem Glück zwingen. Ein pragmatischer Beipackzettel mag juristisch riskant sein, aber er hat größere Chancen, beachtet zu werden, als ein exhaustiver, der nun gar keine Eventualität auslässt.

Sich diesen Pragmatismus leisten zu können, bedarf eines gewissen *Leichtsinns:* „Leichtsinn basiert auf Kontingenztoleranz. Er tut sich nicht schwer mit dem Wissen,

dass die Dinge immer auch ganz anders kommen könnten. Im Gegenteil – das ist schon fast die einzige Gewissheit, auf die er baut." (Frei 2014c, S. 156 ff.).

Und Leichtsinn ruft nach *Verantwortlichkeit:* ich muss bereit sein, auszubaden, was ich angerichtet habe. Ich glaube, der in der A&O-Psychologie heutzutage zu beklagende Mangel an Bereitschaft, sich einzumischen, hat nichts mit vornehmer Zurückhaltung zu tun. Vor allem dort nicht, wo man ohnehin nur zu praxisfernen Details (nicht etwa zu Grundlagen, das wäre etwas anderes!) etwas zu sagen hätte. Der Mangel an Bereitschaft, sich einzumischen, ist auch nicht Ausdruck wissenschaftlicher Selbstbescheidung bezüglich des Geltungsbereichs der vorhandenen Erkenntnisse. Sondern primär entsteht dieser Mangel aus der heutigen Risikoaversion und Absicherungsmentalität, die keineswegs nur für unser Fach typisch ist.

Der Mangel an Bereitschaft, sich einzumischen, ist der Mangel an Bereitschaft, die persönliche Verantwortung für einen *pragmatischen* Beipackzettel zu übernehmen, der vielleicht auch falsch sein kann und ganz sicherlich unzählige Lücken aufweist.

Gepaart aber ist dieser Mangel an Bereitschaft, sich einzumischen, paradoxerweise mit einem Übereifer, Maßnahmen an den Mann zu bringen, die scheinbar „gut" sind. Dabei ist eine Maßnahme niemals „gut". Sie ist geeignet oder nicht, indiziert oder nicht. Je nach Problem. Es kann also nicht die Aufgabe der A&O-Psychologie sein, Arbeitszufriedenheitsumfragen überall dort zu applizieren, wo das noch keiner getan hat. Oder Führungsseminare durchzuführen, bloß weil sich das heute so gehört. Oder Coachings anzubieten, ohne dass jemand ein Bedürfnis dafür hat. „Here is the solution. Where is the problem?" – das kann es nicht sein. Diese Art von Einmischung ist nicht das, wonach wir rufen sollten. Wir brauchen in der A&O-Psychologie keine Pfadfinder, die hilfreich ältere Damen über die Straße führen, obwohl sie gar nicht dahin wollten. Nicht jede gute Absicht führt zu einer guten Tat.

Wenn wir den Beipackzettel-Ansatz selbstreferentiell auch auf *unser* Tun beziehen, so geht es darum, dass wir selbst ganz fachprofessionell beurteilen können, was die Wirkungen und Nebenwirkungen *unserer* Einmischung sind, die daraus besteht, unseren Kunden Wirkungen und Nebenwirkungen *ihres* Tuns so pragmatisch aufzuzeigen, dass wir *ihre* Autonomie erhöhen.

Und es geht darum, die *Verantwortung* für pragmatische Vereinfachungen selbst zu übernehmen, ohne sich hinter vermeintlich wissenschaftlicher Autorität zu verstecken. Nicht nur in dieser Hinsicht war mir Eberhard Ulich schon vor 37 Jahren ein Vorbild. Sondern auch darin, dass er sich von dieser Verantwortung niemals hat pensionieren lassen.

Literatur

Clases, Christoph & Frei, Felix: Balance-kritische Entwicklung – Neue Pfade im Denken über Führung. Zürcher Beiträge zur Psychologie der Arbeit, 2/2012a.

Clases, Christoph & Frei, Felix: Führung in Balance-kritischer Entwicklung. Wirtschaftspsychologie, 2/2012b, S. 4–13.

Frei, Felix: *Dem Zeitgeist trotzen. Der Einfluss der Organisationskultur auf das Führungsgeschehen.* Weiterbildung, 3, 14–17, 2007.

Frei, Felix: *33 Führungsbriefe.* Lengerich: Pabst Science Publishers, 2010.

Frei, Felix: *Weitere 33 Führungsbriefe.* Lengerich: Pabst Science Publishers, 2011.

Frei, Felix: *Die letzten 33 Führungsbriefe.* Lengerich: Pabst Science Publishers, 2014a.

Frei, Felix: *Denkfreiheit – Führungskräfte und das Bewusstseinsfenster.* Lengerich: Pabst Science Publishers, 2014b.

Frei, Felix: *Im Fluss – Unbehagen am Change Management.* Lengerich: Pabst Science Publishers, 2014c.

Müller, Christian & Straub, Daniel: *Die Befreiung der Schweiz. Über das bedingungslose Grundeinkommen.* Zürich: Limmat Verlag, 2012.

Peters, Klaus: Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kratzer, N., Dunkel, W., Becker, K. & Hinrichs, St. (Hrsg.): *Arbeit und Gesundheit im Konflikt.* Berlin: edition sigma, 2011, S. 105–122.