

Eric Lippmann
Andres Pfister
Urs Jörg
(Hrsg.)

Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte

Führungskompetenz und Führungswissen

5., vollständig überarbeitete Auflage 2019

Mit 168 Abbildungen, 63 Tabellen und Illustrationen

Herausgeber

Eric Lippmann
IAP Institut für Angewandte Psychologie
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
Zürich, Schweiz

Urs Jörg
IAP Institut für Angewandte Psychologie
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
Zürich, Schweiz

Andres Pfister
IAP Institut für Angewandte Psychologie
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-662-55809-6 ISBN 978-3-662-55810-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 1999, 2004, 2008, 2013, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Illustrationen: Tobias Leuenberger

Einbandabbildung: © euregiocontent / stock.adobe.com

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany



Menschenbilder

Andres Pfister

- 1.1 Definition und Funktion von Menschenbildern – 4**
- 1.2 Ursachen für den Wandel der Menschenbilder – 6**
- 1.3 Menschenbilder in der Organisationslehre – 7**
 - 1.3.1 Klassischer Ansatz „economic man“ – 7
 - 1.3.2 Beziehungsorientierter Ansatz – 10
 - 1.3.3 Motivationsorientierter Ansatz – 11
 - 1.3.4 Systemischer Ansatz – 12
 - 1.3.5 Neuroansatz – 15
- Literatur – 17**

Auf einen Blick

Das Bild des Menschen in der Arbeit hat sich über die letzten Dekaden grundsätzlich geändert und weiterentwickelt. Die jeweiligen Menschenbilder der entsprechenden Dekaden beschrieben, wie der Mensch im Grunde genommen ist, wie dieser arbeitet und wie er zu führen ist. Mit jedem Entwicklungsschritt wurde jedoch dem komplexen Wesen Mensch mehr Rechnung getragen. Insgesamt hat diese Entwicklung in allen Bereichen wie Politik, Wirtschaft, Gesellschaft positive Veränderungen bewirkt, sei dies durch die Humanisierung der Arbeit, mehr Autonomie und Gestaltungsspielraum und die stärkere Berücksichtigung individueller Bedürfnisse. Die Entwicklung der Menschenbilder ist nicht abgeschlossen, da sie immer auch ein Ausdruck der derzeitigen erlebten Welt darstellt.

1.1 Definition und Funktion von Menschenbildern

Menschenbilder erklären das Wesen des Menschen

Menschenbilder liefern eine Antwort auf die grundlegende Frage „Was ist der Mensch?“ (Hug 2013). Sie geben somit eine Erklärung zum generellen **Wesen des Menschen**. Jeder Mensch findet im Verlauf seiner Entwicklung seine eigene „Antwort“ auf diese grundlegende Frage und konstruiert dadurch sein individuelles Menschenbild. Das Menschenbild hilft dabei, Sinn und Verständnis für die komplexen sozialen Dynamiken zu generieren.

subjektive Wahrnehmungen

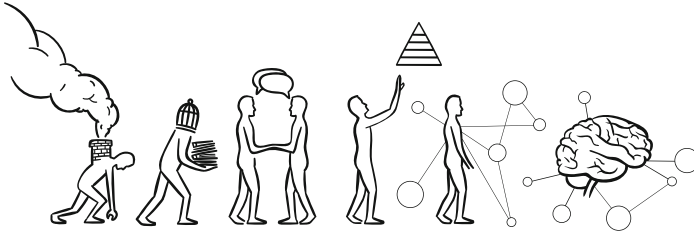
In allen Gesellschaften finden sich jedoch übergeordnete Menschenbilder wieder. Hug beschreibt dies als die Bündelung unterschiedlichster **subjektiver Wahrnehmungen** über das Wesen des Menschen.

Somit definiert Hug Menschenbilder wie folgt:

Definition: Menschenbilder

Definition

Unter dem Begriff **Menschenbilder** sammeln und analysieren die Humanwissenschaften allgemeingültige Vorstellungen oder Meta-Erzählungen über die sogenannte **Natur** des Menschen. Menschenbilder sind gebündelte Annahmen und Werthaltungen über das Wesen des Menschen, die in sozialen Gemeinschaften entstehen und sich als Versuche generieren, die **Natur des Menschen zu verstehen und ihr Sinn zu verleihen**. Diese Bilder prägen und formen die Wahrnehmung der einzelnen Mitglieder von Gesellschaften und Organisationen. Sie generieren allgemeine Werthaltungen über das, wie der Mensch sein soll und wie er sich zu verhalten habe.



■ **Abb. 1.1** © 2018 by Tobias Leuenberger

Diese Vorstellungen sind uns teilweise bewusst, teilweise tradieren sie sich durch den Prozess der Sozialisierung ohne unser bewusstes Nachdenken darüber, welche der Annahmen in diesen Bildern unseren Beobachtungen und Erfahrungen tatsächlich entsprechen. Die Bilder erheben den Anspruch auf Wahrheit, auch wenn diese im sozialen Leben kaum überprüfbar ist ... (Hug 2013, S. 5).

Psychologisch gesehen ist das Menschenbild ein **Schema**, d. h. eine durch Erfahrung und Lernen konstruierte Kategorie, welche die von uns wahrgenommenen und selbst identifizierten **Grundeigenschaften und -annahmen** über Menschen und dessen Platz in der Gesellschaft in sich vereint. Sie helfen dabei, die angetroffene Komplexität der Umwelt zu reduzieren. Sie geben Orientierung in der komplexen sozialen Umwelt, da sie einfache Erklärungen für das Verhalten anderer liefern. Sie helfen somit bei der Wahl von passendem Verhalten und regeln daher bis zu einem gewissen Grad ein organisiertes Zusammenleben von Menschen (Hug 2013).

Auch hinsichtlich der Frage „Was ist ein Mitarbeiter und wie ist dieser zu führen?“ haben sich unterschiedliche Menschenbilder im Verlauf der Zeit entwickelt und finden heute noch Niederschlag im Handeln von Führungskräften in den unterschiedlichsten Organisationen.

Menschenbilder sind **vereinfachte Annahmen über die Natur der Mitmenschen** und im Falle der Führung über die Natur des Menschen im wirtschaftlichen Kontext (Schein 1980). Somit beantworten diese Menschenbilder die Frage: „Was ist die Natur eines Mitarbeitenden?“

Weinert (1998 S. 672) definiert Menschenbilder im wirtschaftlichen Kontext als:

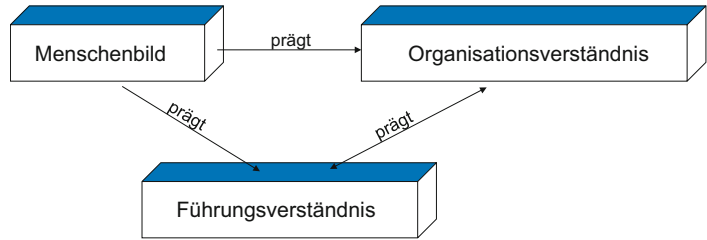
Definition

Menschenbilder sind Grundannahmen, Einstellungen und Erwartungen von Führungskräften gegenüber Zielen, Fähigkeiten, Motiven und Werten von Mitarbeitern (Weinert 1998, S. 672).

Grundeigenschaften und Grundannahmen über den Menschen

vereinfachte Annahmen

Definition: Menschenbilder nach Weinert



▣ **Abb. 1.2** Zusammenhang Menschenbild, Organisationsverständnis, Führungsverständnis

Menschenbilder,
Organisationsverständnis,
Führungsverständnis

Im organisationalen Kontext geben Menschenbilder somit Aufschluss darüber, wie Mitarbeitende im Allgemeinen sind. Menschenbilder wirken sich somit direkt auf die Gestaltung von Organisationsstrukturen als auch auf die Art und Weise der darin gelebten Führung aus (▣ Abb. 1.2). Sie tun dies, indem die Grundannahmen, welche mit dem entsprechenden Menschenbild verknüpft sind, die Einstellung und Erwartung und somit das effektive Verhalten von Führungskräften beeinflussen (Peters 2015; Peters und Ghadiri 2013).

Diese wirtschaftlichen Menschenbilder finden Niederschlag in den Führungsgrundsätzen einer Organisation und zeigen sich in deren Prozessen, in der Gestaltung von Aufgaben und speziell in der Auftragserteilung und Delegation (Hug 2013).

1.2 Ursachen für den Wandel der Menschenbilder

Unterschiedlichste Prozesse sind an der Entstehung eines Menschenbildes beteiligt. Auf der individuellen Ebene spielen Wahrnehmung, Erfahrung, als auch die kulturelle Sozialisation eine wichtige Rolle. Auf der gesellschaftlichen Ebene sind gesellschaftliche und politische Veränderungen, technologische und ökonomische Fortschritte, Erkenntnisse aus der Forschung und ökologische Veränderungen Treiber für die Veränderung der vorherrschenden Menschenbilder (Hug 2013).

Da die Veränderungsgeschwindigkeit in der Gesellschaft aber auch in Organisationen zugenommen hat, trifft man nicht selten auf **mehrere Menschenbilder**, welche gleichzeitig nebeneinander existieren. Dies führt immer wieder zu Konflikten, da teils nicht miteinander vereinbare Denkweisen das Handeln der unterschiedlichen Akteure leiten (Hug 2013). Gleichzeitig ermöglichen die Auflösungen dieser Konflikte eine gemeinsame Weiterentwicklung des vorherrschenden Menschenbildes und somit der Organisation und der Führung.

Menschenbilder ändern
über die Zeit

Je bewusster man sich das eigene Menschenbild macht und je klarer man sich über die damit verbundenen Werte und Normen wird, desto besser kann es gelingen, entstehende Konflikte zu erkennen und lösungsorientiert zu handeln (Hug 2013).

1.3 Menschenbilder in der Organisationslehre

Die Arbeits- und Organisationspsychologie als auch die Betriebswirtschaftslehre sind sich einig darüber, dass in den letzten rund 130 Jahren **mehrere Schritte** mit entsprechenden Menschenbildern unterschieden werden können (Peters 2015). In der **aktuellen Phase** ist es jedoch noch nicht ganz klar, was das vorherrschende Menschenbild sein wird. Unbestritten ist jedoch, dass ein neues Menschenbild aktuell entsteht. Die Entwicklung der Menschenbilder in dieser Zeit war und ist eng verflochten mit wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und insbesondere technologischen Entwicklungen. Nachfolgend werden die wichtigsten Menschenbilder und die Entwicklungen der entsprechenden Epochen dargestellt. Zu beachten bleibt, dass diese Menschenbilder in verschiedenen Organisationen und Wirtschaften noch heute Bestand haben, bzw. sogar in einer Organisation nebeneinander existieren können.

1.3.1 Klassischer Ansatz „economic man“

Zu Beginn des Industriezeitalters am Ende des 19., Anfang des 20. Jahrhunderts veränderte sich durch den von der Dampfmaschine und Elektrizität hervorgerufenen technologischen Sprung die Art der Produktion grundlegend. Massenproduktion wurde möglich, wodurch die Grundbedürfnisse viel einfacher gedeckt werden konnten. Dies führte jedoch gleichzeitig dazu, dass einerseits die Bevölkerungszahlen stiegen, Städte wuchsen und viele arbeitsintensive Handarbeiten durch Maschinen ersetzt wurden. Obwohl in den entstehenden Fabriken stetig mehr Arbeitskräfte benötigt wurden, war gleichzeitig eine große Anzahl an ungelerten Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt jederzeit verfügbar. Somit waren ungelernete, nicht leistungsfähige oder widerspenstige Arbeitskräfte leicht ersetzbar. Die Arbeitskräfte waren nicht selten als Tagelöhner unterwegs und suchten vor den Fabriken nach Arbeit, um mit dem entsprechenden Lohn die Grundbedürfnisse ihrer Familien zu decken.

Industrialisierung

Die Maschine war der Taktgeber für die Geschwindigkeit der Arbeit, und die Menschen dienten dieser Maschine zu. Entsprechend blieb diese Entwicklung nicht ohne Einfluss auf das Menschenbild. Der **Mensch wurde als Maschine betrachtet**,

Mensch als Maschine

welche jedoch fehlerhaft funktioniert. Der Mensch musste jedoch möglichst gut funktionieren, damit effizient produziert werden konnte. Mit der Einführung der Fließbandarbeit und dem Stücklohnsystem in den Fabriken akzentuierte sich diese wahrgenommene Problematik zusätzlich (Hug 2013; Peters 2015).

■ Taylorismus

Taylorismus, „economic man“

Aus seinen Untersuchungen zur Arbeitstätigkeit in der Fabrik entwickelt Frederik Winslow **Taylor** (1856-1919) seine wissenschaftliche Doktrin der Aufgabenerfüllung und Arbeitsteilung. Bekannt als „The Principles of Scientific Management“ (Taylor 1913) liefert Taylor die wissenschaftlichen Grundlagen für das Menschenbild des „**economic man**“. Der Mensch ist getrieben durch finanzielle Anreize wie den Lohn. Die Arbeit muss so organisiert sein, dass der gesamte Arbeitsprozess mit der schlecht funktionierenden Maschine Mensch optimiert wird. Taylor führte Arbeitszeit- und Bewegungsstudien durch und rationalisierte damit die Arbeitsabläufe. Die strikte Arbeitsteilung brauchte ebenso intensive Kontrollen. Hierbei verfolgte der Ansatz von Taylor zwei Zielsetzungen (Peters 2015):

1. Höhere Leistungsergebnisse durch systematische Nutzung der Mitarbeiter unter Anwendung wissenschaftlicher Methoden
2. Verbesserung der Lebensstandards der Mitarbeiter durch entsprechend höhere Löhne (aufgrund einer höheren Produktivität)

Die Führung hatte die Aufgabe, die Kenntnisse und Fähigkeiten der Arbeiter zu klassifizieren und die Arbeiter auszuwählen und auszubilden (Hug 2013). Gleichzeitig hatte das Management zu kontrollieren, dass die vordefinierten Tätigkeiten auch entsprechend umgesetzt wurden.

■ Bürokratisch-administrativer Ansatz

bürokratisch-administrativer Ansatz

Ungefähr zeitgleich wurden in Europa durch die Industrialisierung und die Bürokratisierung intensiver an Organisations- und Verwaltungsprinzipien geforscht. Der Franzose **Fayol** (1841–1925) entwickelte zur gleichen Zeit wie Taylor Führungsprinzipien. Er unterschied jedoch zwischen zwei grundsätzlichen Funktionen in einem Unternehmen (Hug 2013):

1. Ressourcen schaffende Funktionen wie Technik, Absatz und Finanzen,
2. betriebsmittelerhaltende Funktionen wie Rechnungsführung, Sicherheit und Administration.

Verwaltungsprinzipien

Die von Fayol daraus abgeleiteten Verwaltungsprinzipien fußen wie bei Taylor auf dem Menschenbild des „economic man“. Für Fayol ist es zentral, dass die **Autorität** jederzeit im Betrieb anwe-

■ **Tab. 1.1** Verwaltungsprinzipien nach Fayol (1956)

| | |
|---|---|
| Arbeitsteilung | Klare Autoritätshierarchie |
| Autorität und Verantwortung | Ordnung (ein Platz für jeden und ein jeder an seinem Platz) |
| Disziplin | Gleichheit |
| Einheit der Leitung | Firmentreue der Angestellten |
| Unterordnung von Einzelinteressen unter das Gesamtinteresse | Initiative |
| Zufriedenstellende Vergütung für das Unternehmen und die Angestellten | Corpsgeist |
| Zentralisierung | |

send oder vertreten ist beispielsweise durch die Vorarbeiter. Seine wichtigsten **Verwaltungsprinzipien** sind in ■ Tab. 1.1 aufgeführt (Fayol 1956).

Viele der in ■ Tab. 1.1 aufgeführten Prinzipien finden sich heute noch in unterschiedlichsten Unternehmen wieder. Ebenso finden sich diese Prinzipien heute noch in organisationalen Hilfsmitteln wie beispielsweise Stellenbeschreibungen und Organigrammen (Hug 2013).

■ Bürokratietheorie

Max **Weber** (1864–1920) war zur gleichen Zeit in Deutschland mit der Untersuchung der Gesellschaft und Unternehmen tätig. Er gilt als **Begründer der Soziologie** in Deutschland und prägte mit seiner **Bürokratietheorie** die Organisation von Unternehmen und deren Führung im deutschsprachigen Raum. Er bezeichnete Angestellte und Arbeiter als „**Amtsträger**“. Obwohl im Grunde genommen frei, so waren sie im Rahmen ihrer Amtspflicht verantwortlich für das Wohlergehen der Organisation. Die Organisationen zeichneten sich durch eine **strenge Hierarchie** aus, in welche die Angestellten und Arbeiter eingebunden waren. Innerhalb dieser Hierarchie waren sie mit **Kompetenzen** ausgestattet, erhielten feste Entlohnung und hatten Anspruch auf eine Altersvorsorge. Innerhalb dieser Hierarchie herrschte eine **homogene Amtsdisziplin**, welche die Beteiligten vor Willkür schützen sollte. Für Weber war somit die **Bürokratie** der Idealtypus einer Organisation. Sie war gekennzeichnet durch Ämter und Stellen, welche eine Person übernahm. Die entsprechenden Ämter und Stellen in einer Organisation waren auf bestimmte Kompetenzen und Ausbildung ausgerichtet. Entsprechend erfolgte die Einstellung einer Person aufgrund ihrer Qualifikation (Hug 2013; Peters 2015; Weber 1922).

Bürokratietheorie
Amtsträger, Kompetenzen,
homogene Amtsdisziplin

Entwicklung von Gewerkschaften

Human-Relations-Bewegung, „social man“

Mensch ist Bedürfnisträger

Zugehörigkeit, Aufmerksamkeit, soziale Interaktion, kooperativer Führungsstil

1.3.2 Beziehungsorientierter Ansatz

Nach dem 1. Weltkrieg und dem Wegfall der klassischen Gesellschaftsstrukturen wie Monarchien ist die industrialisierte Welt in einem grundlegenden Wandel. Streiks von Gewerkschaften in vielen Ländern führen zu fundamentalen Veränderungen im Wirtschaftsgefüge. Arbeitnehmer erhalten mehr Rechte, werden in verschiedenen Ländern stärker sozial abgesichert, und man will nach den Leiden des industriell geführten Krieges nicht mehr nur leben um zu arbeiten und zu sterben. In dieser sozial bewegten Zeit beschäftigen sich Forscher und Organisationen wieder mit der Frage, wie Leistungssteigerung in Organisationen erreicht werden können.

Die **Human-Relations-Bewegung** etablierte ein neues Menschenbild. Die Grundlage hierfür waren unterschiedliche Studien zur Leistung von Mitarbeitenden, welche entgegen den gängigen Erwartungen völlig andere Ergebnisse hervorbrachten. Die bekanntesten sind die Untersuchungen im Jahre 1923 bei der „Western Electric Company“ in Hawthorne (Chicago). Wie bei Taylor waren die Untersuchungen darauf ausgerichtet, die Arbeitsumgebung und Arbeitsgestaltung zu verbessern um die Produktivität zu steigern. Arbeitsraumgestaltung, Pausenlänge, Beleuchtungsverhältnisse und Belüftung wurden experimentell variiert. Interessanterweise zeigte auch die Kontrollgruppe, bei welcher keine Veränderungen stattfanden ebenfalls eine äquivalente Steigerung der Produktivität. Zudem zeigte die Experimentalgruppe weiterhin steigende Leistung, selbst wenn die positiven Veränderungen der Arbeitsumgebung zurückgenommen wurden. Die Forscher um den Psychologen George Elton **Mayo** erklären dieses Phänomen dahingehend, dass die erhöhte Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung als auch das Interesse der Forscher an den Arbeitsgruppen der ausschlaggebende Faktor für die in allen Gruppen erhöhte Arbeitsproduktivität sei (Mayo 1933). Die Durchführung der Studie selbst führte schon zu einem besseren Betriebsklima (Peters 2015). Daraus entwickelte sich das Menschenbild des „**social man**“.

■ Social Man

Der Mensch ist ein Bedürfnisträger und ist als soziales Wesen wahrzunehmen. Neben der Befriedigung der elementaren Grundbedürfnisse wie Schlaf, Nahrung und Sicherheit existieren weitere Bedürfnisse, welche sich ebenfalls auf das produktive Handeln eines Menschen auswirken.

Entsprechend sollten Organisationen so strukturiert sein, dass sie die Bedürfnisse der Menschen insbesondere derjenigen nach **Zugehörigkeit** und **Aufmerksamkeit** befriedigen. Führung sollte weniger kontrollieren sondern vielmehr die **soziale Interaktion** fördern. Hierzu war es notwendig, dass die Führungskraft als Vermittler zwischen den Beschäftigten agierte und sich nach-

haltig darum kümmerte, ein positives Betriebsklima zu schaffen. Jenes Menschenbild des „**Social Man**“ ist somit die Grundlage des **kooperativen Führungsstils** (Peters 2015).

1.3.3 Motivationsorientierter Ansatz

Die Folgen des 2. Weltkrieges auf die Gesellschaft und Wirtschaft war tiefgreifend. Einerseits erfolgte eine große technologische Umwälzung, andererseits wurden für den Wiederaufbau viele Arbeitskräfte benötigt, welche durch den zweiten Weltkrieg nicht mehr vorhanden waren. Im Zuge dieser Umwälzungen und der günstigen wirtschaftlichen Lage für die Arbeitnehmer wurden Firmen vermehrt mit hohen Fluktuationsraten, langen Fehlzeiten und wiederkehrenden Streiks konfrontiert (Hug 2013; Peters 2015).

Herrick und Maccoby (1975) sahen darin eine Krise der Arbeitsmotivation, welcher mit den vorherrschenden Menschenbildern nicht beizukommen war. Als Reaktion wurde der Human-Relations-Ansatz weiterentwickelt und neben der zwischenmenschlichen Arbeitsbeziehung trat vermehrt der **Mensch als Arbeitsressource** und seine **motivationalen Treiber** in das Zentrum des Forschungsinteresses.

■ Self-actualizing Man

Spätere Forscher erweiterten die bestehenden Ansätze. Sie erkannten, dass **Motivation** zur Arbeit auf dem Ausmaß an **wahrgenommener Autonomie und Kontrolle** fußt. Maslow (1977) entwickelte das bekannte Modell der **Bedürfnispyramide** mit seinen Defizit- und Wachstumsbedürfnissen. Herzberg (1966) erweiterte dies, indem er zwischen **Hygienefaktoren** und **Motivationsfaktoren** unterschied (Kapitel Motivation). Maslow prägte zudem das Menschenbild des „**self-actualizing man**“. Dieser strebt nach **Selbstverwirklichung** und will sich entwickeln. Selbstverwirklichung bedeutet hierbei den Wunsch, seine individuellen Fähigkeiten auszuschöpfen, um sich selbst zu entfalten (Peters 2015). Organisationen können diesem Bedürfnis entgegenkommen, indem sie Tätigkeiten zuweisen, welche **Autonomie** und **Handlungsspielräume** gewähren. Führungskräfte hatten somit die Aufgabe, durch Deckung der Bedürfnisse der jeweiligen Stufen dem Mitarbeitenden zu ermöglichen, die nächste Stufe in der Bedürfnispyramide zu erklimmen. Weiterentwicklung durch gezielte Förderung sind hierbei zentrale Aspekte des Führungsverhaltens.

In demselben Zeitraum erkennt **McGregor (1960)** einen Zusammenhang zwischen der Einstellung und dem Verhalten des Managements und dem Arbeitsverhalten von Angestellten. Er beschreibt zwei zugrunde liegende Annahmen, welche Führungskräfte über ihre Mitarbeitenden haben (■ Tab. 1.2). Das darauf fußende Führungsverhalten produziert im Sinne der „selbst-

Veränderung der Gesellschaft
und Wirtschaft nach dem
2. Weltkrieg

Mensch als Arbeitsressource
mit motivationalen Treibern

Motivation,
Selbstverwirklichung

Bedürfnispyramide
nach Maslow
Zwei-Faktoren-Theorie
von Herzberg
X-/Y-Theorie von McGregor

■ **Tab. 1.2** Theorie X und Y von McGregor (1960, © D. M. McGregor)

| Theorie X | Theorie Y |
|---|---|
| Mitarbeitende ... | Mitarbeitende ... |
| Haben eine Abneigung gegen Arbeit Müssen gezwungen, gelenkt, geführt werden Wollen „an die Hand genommen werden“ Brauchen externe Kontrollen und Strafen | Sehen einen hohen Stellenwert in der Arbeit Befriedigen ihre Ich-Bedürfnisse Streben nach Selbstverwirklichung Haben Selbstdisziplin und Selbstkontrolle |
| Führungskraft zeigt einen ... | Führungskraft zeigt einen ... |
| Autoritären Führungsstil | Kooperativen Führungsstil |

erfüllenden Prophezeiung“ genau jenes erwartete Verhalten bei den Mitarbeitenden. McGregor bezeichnete diese beiden Grundannahmen als **Theorie X** und **Theorie Y**.

Auch heute noch finden sich ähnliche Grundannahmen bei Führungskräften in Organisationen wieder.

Gemeinsam haben alle Modelle des beziehungsorientierten Ansatzes, dass sie auf einem Menschenbild gründen, welches neben ökonomischen auch soziale Bedürfnisse als zentrale Wesenseigenschaften des Menschen erkennt. Die Organisation wird zwar weiterhin als Maschine betrachtet, in denen Menschen als integrale Teile mitwirken. Da jedoch der Mensch als soziales Wesen auf Anreize und Versagungen reagiert, muss der Mensch im Betrieb optimal behandelt werden, damit eine optimale Leistung gezeigt werden kann (Hug 2013).

systemischer Ansatz

soziale Systeme, beschränkte Rationalität, Entscheiden unter Unsicherheit

1.3.4 Systemischer Ansatz

Noch in den 1950er-Jahren entwickelte das Tavistock Institut auf der Grundlage ihrer Studien über die Einführung neuer Technologien im Steinkohlebergbau den **soziotechnischen Systemansatz**, welcher ein stärkeres Gewicht auf den Einbezug des **sozialen Systems** setzt (Trist und Bamforth 1951). Entwicklungen haben Auswirkungen auf das gesamte Organisationssystem inklusive der komplexen Interaktionsnetze zwischen den Menschen. Eine Organisation ist somit nicht nur ein technisches Gebilde, sondern ein komplexes System von **interagierenden Individuen**, das sich selbst bewusst und unbewusst organisiert. Gleichzeitig führten neue Technologien nicht nur im Bergbau, sondern in allen Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft zu Veränderungen. Die gesamte Arbeitsumwelt wurde komplexer. Der Mensch war gezwungen, mit

seinen **beschränkten Ressourcen** unter **Unsicherheit Entscheidungen** in einer sich dynamisch verändernden Umwelt zu treffen. Die Flexibilisierung und Digitalisierung der Arbeit stellten sowohl Unternehmen als auch Menschen vor neue Herausforderungen.

■ **Complex Man**

Das Menschenbild des „**complex man**“ integriert die unterschiedlichsten Aspekte der zuvor schon existierenden Menschenbilder. Zentral hierbei ist, dass sich Menschen in unterschiedlichster Hinsicht, wie beispielsweise Motivation, Werte, Ziele, Fähigkeiten und Bedürfnisse **individuell unterscheiden**. Diese Aspekte verändern sich zusätzlich über die Zeit bei jedem Menschen. Gleichzeitig muss sich der Mensch als Teil einer Unternehmung und die Unternehmung in der **Umwelt adaptiv und flexibel verhalten**. Edgar **Schein (1980)** führte den Begriff des „**complex man**“ ein und basierte dieses auf den folgenden sechs Annahmen:

1. Bedürfnisse variieren inter- und intraindividuell.
2. Motive wirken nicht unabhängig voneinander, sondern sind zu komplexem Muster verwoben.
3. Häufig werden neue Motive im Austausch mit der Organisation gelernt.
4. Einzelne Person kann in verschiedenen Organisationen oder verschiedenen Bereichen einer Organisation unterschiedliche Motive verfolgen (z. B. Selbstverwirklichung in Freizeit).
5. Arbeitszufriedenheit und Effizienz lassen sich nur zum Teil auf Motive der Arbeiter zurückführen.
6. Führungsverhalten sollte Ansprüchen der Arbeitnehmer angepasst sein.

Für Schein haben alle Menschen im Unternehmen einen bewussten freien Willen, mit welchem sie ihre **Ziele** verfolgen. Die **Kooperation** der Mitglieder und die Bereitschaft an der Organisation teilzunehmen, basiert auf **der Abwägung von Vor- und Nachteilen** für sich als auch für das System. Im Rahmen der vorherrschenden Entscheidungsstruktur treffen die Mitarbeiter dann ihre Entscheidungen über die nötigen Handlungen. Die Führung hat die Aufgabe, den Mitarbeitenden absichtsvolle, bewusste und zielgerichtete Verhaltensweisen zu erteilen, die notwendigen Kommunikationsnetze aufzubauen und die Unternehmensziele festlegen, im Rahmen derer die Mitarbeiter **eigenständig Entscheidungen** über das notwendige Verhalten **treffen** können. Die größte Herausforderung besteht jedoch darin, dass die Mitarbeitenden nur **beschränkt Zugang zu Informationen** haben, da immer gewisse Informationen unbewusst sind oder nicht zur Verfügung stehen. Somit entscheiden Führungskräfte als auch Mitarbeitende mit einer **eingeschränkten Rationalität**. Führung hat somit die Aufgabe, unter diesen Bedingungen Entscheide zu treffen. Der Mensch in der Arbeitswelt als auch die Führungskräfte sind somit **Komplexi-**

„complex man“
Menschen unterscheiden sich individuell und verhalten sich adaptiv und flexibel in einer ändernden Umwelt

Mensch ist Komplexitätsbewältiger, Sinn der Arbeit

Konstruktivismus

tätsbewältiger (Hug 2013). Sie sind auf der Suche nach dem **Sinn der Arbeit**.

■ **Systemisches Menschenbild**

Die systemische Betrachtung des Menschen fußt auf den Arbeiten von **Luhmann** (1984) als auch **Maturana** und **Varela** (1987). Der Mensch wird als ein biologisches System gesehen, welches sich durch **Rückkopplungsschlaufen** dynamisch einer sich verändernden Umwelt, bestehend aus anderen Systemen, anpasst. Durch dessen Interaktion mit der Umwelt und die Verarbeitung der Informationen über die eigenen Sinneskanäle kreiert sich der Mensch das eigene Bild der Realität (**Konstruktivismus**). Zusammen mit anderen Menschen bilden sie **soziale Systeme**, welche sich ebenfalls über interne und externe Rückkopplungsschlaufen dynamisch der verändernden Umwelt anpassen und sich selbst organisieren (Autopoesis). Individuum und Umwelt stehen in einem dauerhaften sich gegenseitig beeinflussenden Austausch, welcher vielschichtig und über unterschiedlichste Kanäle erfolgt. Organisationen sind somit bewusst und unbewusst gestaltete Systeme, welche durch die dynamische Interaktion zwischen Menschen entstehen. Jeder Mensch wirkt auf diese Systeme ein und verändert diese. Durch Veränderung der Strukturen und Prozesse in einer Organisation besitzt der Mensch die Fähigkeit, die eigenen Ziele zu integrieren oder seine eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.

Probst (1992) definiert diese systemische Sicht des Menschen wie folgt:

Definition: systemische Sicht

Definition

Systemische Sicht: Der Mensch ist ein komplexes individuelles Wesen und verhält sich als Angehöriger von Organisationen oder Systemen zugleich als Gestalter und Gestaltender. In der von ihm subjektiv wahrgenommenen Realität sucht er seine Bedürfnisse zu befriedigen, indem er reagiert und agiert. Die Realität, auf die organisatorisch, ist also kein objektives Ganzes, sondern das Ergebnis vieler subjektiver Wahrnehmungen und Vorstellungen (Probst 1992, S. 391 ff.).

gemeinsam kreiert man die organisationale Realität

Somit ist die zentrale Aufgabe der Führungskraft einerseits, die eigene Realität bewusst zu steuern als auch eine Systemumwelt zusammen mit den Mitarbeitenden zu schaffen, welche einerseits die individuellen als auch die kollektiven Bedürfnisse befriedigen kann. Alle Organisationsbeteiligten kreieren die **organisationale Realität** und was als Organisation wahrgenommen wird. Gemeinsam kann man diese auch verändern, wobei man jedoch auf Rückkopplungsmechanismen und Prozesse stößt, welche erst in der Veränderung ihre vorherige Existenz aufzeigen.

1.3.5 Neuroansatz

In den letzten rund 30 Jahren erlebte die Welt erneut tiefgreifende Umbrüche. Einerseits zerbrach der Ostblock, und der über 50 Jahre dauernde Kalte Krieg war zu Ende. Die Informationstechnologie in Form von Computer, Internet, Mobiltelefonie veränderte die Arbeit und die Zusammenarbeit von Menschen grundlegend. Gleichzeitig ermöglichten neue Technologien in der Wissenschaft ein tieferes Verständnis für die grundlegenden Funktionen des Menschen, insbesondere des Gehirns. Das aktuell immer stärker entstehende Menschenbild des „**brain-directed man**“ (Peters 2015) versucht die Motive und die **Handlungs- und Entscheidungsprozesse** des Menschen anhand der im **Gehirn** ablaufenden Prozesse zu erklären und zu verstehen. Nach Peters sind folgende Aspekte dieses Menschenbildes zentral (Peters 2015, S. 11 f.; Peters und Ghadiri 2013):

1. Unterschiedliche Gehirnareale sind Ausgangspunkt für das Handeln des Menschen und seine Bedürfnisse. Nicht nur rationale Überlegungen bestimmen die Motive und das Handeln des Menschen. Nicht wenige Handlungsmuster sind vorprogrammiert und werden unbewusst ausgelöst.
2. Emotionen spielen eine zentrale Rolle als aktive Handlungstreiber unseres Verhaltens, wobei sowohl Emotionen und Affekt die im Gehirn ablaufenden kognitiven Prozesse unterschiedlich stark beeinflussen können. Die rationalen und bewussten Verarbeitungsprozesse im Gehirn haben ein Vetorecht beim täglichen Agieren des Menschen.
3. Der Mensch ist ein wandlungsfähiges Wesen, obschon viele Handlungsmuster automatisiert ablaufen. Günstige Bedingungen, welche auf das Belohnungssystem im Gehirn wirken, verstärken die Lern- und Anpassungsprozesse.
4. Die Erfüllung der neurowissenschaftlichen Grundbedürfnisse ist von zentraler Bedeutung für die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Grundbedürfnisse wirken in allen Menschen und werden somit in diesem Menschenbild als allgemeingültig betrachtet. Sozialisation, Lernen, Persönlichkeit und viele andere Einflussgrößen führen zu einer unterschiedlichen Akzentuierung dieser Grundbedürfnisse.

Organisationen sollten so konzipiert werden, dass sie den **grundlegenden psychologischen Verarbeitungsprozessen** im Menschen Rechnung tragen. Insbesondere die Befriedigung der **Grundbedürfnisse** kann nur durch individuelle Anpassungen der angetroffenen Organisationsumwelt an das einzelne Individuum gewährleistet werden. Hierbei sollte jedoch das einzelne Individuum selbst mitentscheiden und die hierfür relevante Umwelt mitgestalten können.

„brain-directed man“,
Verarbeitungsprozesse
im Gehirn

Grundbedürfnisse

Es gilt, dass „alte“ Verhaltensweisen nie verlernt werden. Neue Handlungsmuster existieren zuerst parallel zu den schon vorherrschenden. Durch die entsprechende Gestaltung der Umwelt anhand von Lernerfahrungen und konstruktiven Rückmeldungen können die neuen Handlungsmuster verfestigt und mit der Zeit automatisiert werden. Erst die dadurch „verinnerlichten“ Handlungsmuster werden langfristig erfolgreich wirksam.

Als Führungskraft ist darauf zu achten, dass das durch sie gestaltete Arbeitsumfeld jene Voraussetzungen bietet, dass das individuelle Belohnungssystem die hilfreichen Handlungsmuster verstärkt. Klarheit über die aktuell wichtigen Grundbedürfnisse bei den Mitarbeitern hilft der Führungskraft dabei, durch das eigene Verhalten jenes günstige Arbeitsumfeld zu generieren.

Zusammenfassung

Zusammenfassung

Die Entwicklung der Menschenbilder erfolgte in den letzten 130 Jahren in mehreren Schritten. Am Anfang stand die Sichtweise des Menschen als schlecht funktionierende Maschine, welche primär durch finanzielle Anreize getrieben wird und egoistisch denkt und handelt („economic man“). Spätere wissenschaftliche Untersuchungen zeigten jedoch, dass der Mensch ein soziales Wesen ist auf der Suche nach Anerkennung und Zugehörigkeit („social man“). Obwohl in den frühen Jahren dieser Entwicklung hin zu einem neuen Menschenbild das Verständnis des Menschen als Teil einer Maschine bestehen blieb, veränderte sich auch dies, als die Motivation der Mitarbeitenden in das Zentrum der Aufmerksamkeit rückte. Die Erkenntnis, dass der Mensch nach der Befriedigung von Bedürfnissen und nach Selbstverwirklichung strebt, führte erneut zu einem Wandel des Menschenbildes („self-actualizing man“). Die Betrachtung von Organisationen, Gesellschaften und des Menschen als komplexe, dynamische Systeme, welche miteinander interagieren und sich gegenseitig beeinflussen, führte zu einem erneuten Wandel des Menschenbildes. Der Mensch konstruiert sich seine Realität in dieser komplexen Systemumwelt selbst und ist auf der Suche nach dem Sinn der Arbeit („complex man“). Die neuste Entwicklung basiert auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen der Neuropsychologie und setzt die Grundbedürfnisse als auch die psychologischen Verarbeitungsprozesse des Gehirns ins Zentrum der Betrachtung („brain-directed man“).

Literatur

- Fayol, H. (1956). *Principes généraux d'administration. Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Herrick, N. Q., & Maccoby, M. (1975). Humanizing work: Priority goal in the 1970's. In Davis & A. B. Cherns (Hrsg.), *Problems, prospects, and the state of the art. The quality of working life*, Bd. 1. New York: Free Press.
- Herzberg, F. I. (1966). *Working and the nature of man*. New York: Crowell.
- Hug, B. (2013). Menschenbilder. In S. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* 4. Aufl. Heidelberg: Springer.
- Luhman, N. (1984). *Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Maslow, A. H. (1977). *Motivation und Persönlichkeit*. Olten: rororo.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1987). *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des Erkennens*. München: Goldmann.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge: Harvard.
- McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Peters, T. (2015). *Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Peters, T., & Ghadiri, A. (2013). *Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele: Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Probst, G. J. P. (1992). *Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven*. Landsberg/Lech: mi.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology* (3. Aufl.). Engelwood Cliffs: Pearson.
- Taylor, F. W. (1913). *Principles of scientific management*. New York, London: Harper.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: an examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations*, 4(1), 3–38.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.