

# Menschenbild

Douglas McGregor entwickelte 1960 mit den Theorien X und Y zwei gegensätzliche Menschen-bilder, aus denen sich zwei ebenso gegensätzliche Managementtheorien und Führungsphilosophien ergeben. Nach McGregor trifft die Theorie Y auf alle Menschen zu. Fast die gesamte Arbeitswelt orientiert sich jedoch an Theorie X.

## Why?

Alle Versuche, Kundenbedarfe auf möglichst direktem Weg zu decken, gehen von Theorie X aus; Einem Menschenbild, das wichtige Eigenschaften und Fähigkeiten des Menschen außer Acht lässt. Damit werden große Potenziale für die Motivation von Personen und die Entwicklung von Unternehmen verschenkt.

## How?

### Theorie X

Theorie X basiert auf dem Grundgedanken, dass der Mensch von Natur aus faul und unkreativ ist, Verantwortung ablehnt und Arbeit möglichst meidet. Deshalb muss mit extrinsischen Hebeln (z.B. Belohnung oder Sanktion) gearbeitet werden, um einen Mitarbeiter so zu motivieren, dass er die erwünschte Leistung erreicht.

Das traditionelle tayloristische Management, und mit ihr verzahnt die Betriebswirtschaftslehre, arbeitet – unbewusst – mit dem X-Menschenbild. Das X-Menschenbild findet sich dementsprechend in unzähligen, weithin als professionell geltenden Unternehmenspraktiken wie z.B. Zielvereinbarungen, Bonussystemen, Richtlinien, Personalentwicklung oder Zeitwirtschaft.

Werden Menschen nach den X-Glaubenssätzen geführt, entstehen große Räume der Verantwortungslosigkeit. Da man den Menschen – wiederum unbewusst - das selbständige Denken abspricht, versuchen sie zu exekutieren, was andere für sie vorgedacht haben. Dementsprechend sind Druck von oben und die Angst vor Fehlern konstante Begleiter – beides hält das System am Laufen. Management bedeutete in den letzten 100 Jahren „Arbeit am Menschen“ (versus „Arbeit am System“ im Y-Menschenbild). Dies bedeutet gleichwohl nicht, dass sich alle Menschen in einem derartigen System unwohl fühlen müssen. Für Menschen, die keine Verantwortung anstreben, ist eine derartige systemische Unfreiheit durchaus lebbar.

Das X-Menschenbild ist dafür verantwortlich, dass wir mit „Arbeit“ generell etwas Negatives assoziieren. Außerdem führt es zu Konstrukten wie der „Work-Life-Balance“ mit der inhärenten Botschaft, dass das Leben vom Arbeiten zu trennen sei und beides aufgrund der Unvereinbarkeit für ein gesundes Dasein in ein Gleichgewicht zu führen ist.

### Theorie Y

Die Theorie Y geht vom Gegenteil aus. Sie schreibt dem Menschen hohes Engagement und die Bereitschaft zur Selbstdisziplin und Selbstkontrolle zu. Der Mensch ist also imstande, sich selbst in die Richtung von Zielen zu steuern, die er akzeptiert. In Wertschöpfungskategorien übersetzt bedeutet der

Glaube an das Y-Menschenbild, unternehmerisch die systemischen Voraussetzungen zu schaffen, um die Potentiale des Einzelnen angstfrei zur Entfaltung gelangen zu lassen, dem Leben von Kreativität und Verantwortungsbewusstsein nichts in den Weg zu stellen und soziale Dichte statt hierarchischer Kontrolle zu nutzen.

Führung im Y-Kontext bedeutet konstant am System arbeiten und sicherstellen, dass die Menschen an den Sinn und Zweck des Unternehmens ankoppeln. Strategie und Exekution werden nicht voneinander getrennt, sondern werden eins. Führung ist nicht zwangsweise an eine bestimmte Person gekoppelt, sondern „springt“ je nach den erforderlichen Fähigkeiten im Team von einer Person zur anderen oder findet sich „in den Zwischenräumen“ in Selbstorganisation und löst sich damit vollständig von der Zuschreibung auf ein Individuum. Durch das Aktivieren der Potentiale ergibt sich eine hohe Dynamik und die ständige Notwendigkeit des sinnstiftenden Dialogs, um dem Unternehmenszweck bestmöglich zuzuarbeiten. Planung und Steuerung wird durch Ausprobieren und Geistesgegenwart ersetzt. Mit Hilfe dieses Menschenbildes werden Entscheidungen in der Peripherie des Unternehmens möglich. Dies führt zu einer erheblichen Beschleunigung der vorzunehmenden Transaktionen.

Eine Vielzahl an Methoden und Instrumenten, die aufgrund der Management-Grundsätze in Unternehmen bestehen, werden durch das Leben des Y-Menschenbildes überflüssig.

## What?

Wenn Menschen dem Y-Menschenbild folgen, entsteht eine Arbeitswelt, in der Freiwilligkeit, Selbstdisziplin, Verantwortungsübernahme, Selbstwirksamkeit und Kreativität gelebt und erlebt werden können. Übungen und das konstante Erfahren eines lebenden Y-Menschenbildes helfen, es zu verinnerlichen.

## Achtung, Formulierung!

Kleine Wörter machen hier große Unterschiede im Verständnis: Man *hat* ein *Menschenbild*, mit dem man auf sich und andere schaut. Aber man *ist*/ andere *sind* nicht X- oder Y-Mensch. Wir *gehen davon aus*/ *sind der Überzeugung*, dass jeder ein Y-Mensch *ist*. Als mentales Modell soll das Menschenbild uns helfen uns zu reflektieren. Wenn dieses Modell zu Schubladendenken und zum Kategorisieren von Kollegen/Mitarbeitern/... führt, dann ist vermutlich in der Kommunikation was schief gegangen.

## Extras

### Literatur:

McGregor, Douglas (1957). The Human Side of Enterprise. In M.J. Handel (Hrsg.), The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings (2003, S.108-113). London: SAGE Publications, URL:

[https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=zuZ3HEi4dXIC&oi=fnd&pg=PA108&dq=mcgregor+x+and+y+theory&ots=vErjNh0uJL&sig=zgl9V\\_9SGglo6lPdvePblylGxiA#v=onepage&q=mcgregor%20x%20and%20y%20theory&f=false](https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=zuZ3HEi4dXIC&oi=fnd&pg=PA108&dq=mcgregor+x+and+y+theory&ots=vErjNh0uJL&sig=zgl9V_9SGglo6lPdvePblylGxiA#v=onepage&q=mcgregor%20x%20and%20y%20theory&f=false)

Im Kontext selektiver Wahrnehmung:

<https://www.management-coaching.org/toolbox/newsletter/management-letter-11-xy-theorie-nach-mcgregor>

Wie viele Pässe spielt das Team in weiß?

[https://www.youtube.com/watch?v=KB\\_ITKZm1Ts](https://www.youtube.com/watch?v=KB_ITKZm1Ts)

Was haben dieses Video und selektive Wahrnehmung mit dem X-/Y-Menschenbild zu tun?

Je nach dem, mit welchem Menschenbild ich durchs Leben laufe, nehme ich meine Mitmenschen auch wahr. Wenn ich eher der Überzeugung bin, dass jeder Mensch hohes Engagement und die Bereitschaft zur Selbstdisziplin und Selbstkontrolle in sich trägt, und es nur die richtigen Rahmenbedingungen braucht, damit diese sich zeigen (Y-Menschenbild), dann werde ich auch eher die Potenziale meiner Mitmenschen wahrnehmen (selektive Wahrnehmung/ Konzentration auf die Potenziale im Menschen). Ich werde ihnen und ihren Fähigkeiten mehr Vertrauen entgegenbringen können. Und wenn ich bemerke, dass sie faul oder unkreativ sind, dann werde ich ihnen vermutlich auch mit diesem Vertrauen entgentreten. Weil ich der Überzeugung bin, dass nicht sie selbst zwangsläufig so *sind*, sondern dass die Rahmenbedingungen sie daran hindern, Engagement/Kreativität/... zu zeigen.

Folie:

VORSPRUNG<sup>atwork</sup>

## Menschenbild

|                                                                                                                       |                      |                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Die Menschen arbeiten nicht gern, finden Arbeit langweilig und werden versuchen sie so weit wie möglich zu vermeiden  | <b>Einstellung</b>   | Menschen brauchen Arbeit und wollen sich für sie interessieren. Unter den richtigen Bedingungen macht Arbeit Spaß |
| Menschen müssen gezwungen oder bestochen werden, um die angemessene Anstrengung zu entwickeln                         | <b>Orientierung</b>  | Menschen steuern und regulieren sich selbst in Richtung von Zielen, die sie akzeptieren                           |
| Menschen bevorzugen es, angewiesen zu werden, statt Verantwortung zu übernehmen (die sie gern vermeiden)              | <b>Verantwortung</b> | Menschen suchen und akzeptieren Verantwortung, wenn die Bedingungen dafür stimmen                                 |
| Menschen werden im Wesentlichen durch Geld motiviert und haben Angst um die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes           | <b>Motivation</b>    | Unter den richtigen Umständen sind Menschen durch den Wunsch motiviert, ihr eigenes Potential zu entfalten        |
| Die Mehrheit der Menschen ist wenig kreativ – außer wenn es darum geht sich einen persönlichen Vorteil zu verschaffen | <b>Kreativität</b>   | Kreativität und Vorstellungskraft sind weit verbreitet und werden nur selten angemessen ausgeschöpft              |