

Unterschiedliche Menschenbilder

(Schein, 1980)

Der rational-ökonomische Mensch

- a) Der Mensch wird in erster Linie durch wirtschaftliche Anreize motiviert. Er tut das, was den grössten Gewinn verspricht
- b) Der Mensch wird als (weitgehend) passiv begriffen. Er kann von der Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert werden
- c) Empfindungen des Menschen sind irrational; man muss verhindern, dass sie dem rational kalkulierten Eigeninteresse des Unternehmens zuwider laufen
- d) Die unwägbareren Komponenten des Menschen (z.B. Gefühle) müssen neutralisiert und kontrolliert werden

Der soziale Mensch

- a) Der Mensch wird vorwiegend von sozialen Bedürfnissen motiviert und gewinnt sein Identitätsbewusstsein aus der Beziehung zu seinen Mitmenschen
- b) Arbeit ist heute oft sinnentleert; der Sinn wird im sozialen Gefüge am Arbeitsplatz gesucht
- c) Der Mensch reagiert stärker auf die sozialen Kräfte, die im Kollegenkreis wirksam werden, als auf Anreize und Kontrolle durch das Management
- d) Der Mensch reagiert so ausreichend auf das Verhalten des Managements, dass auf seine sozialen Bedürfnisse eingegangen werden kann

Der Mensch als „Selbstverwirklicher“

- a) Menschliche Motive gehören verschiedenen Klassen an, die sich in ein hierarchisches System untergliedern lassen
- b) Der Mensch versucht sich in seiner Arbeit zu entwickeln und ist dazu auch in der Lage
- c) Der Mensch ist in erster Linie selbstmotiviert und selbstkontrolliert
- d) Es existiert kein „natürlicher“ Konflikt zwischen Selbstverwirklichung und effektiver Leistung in einer Organisation

Der komplexe Mensch

- a) Der Mensch ist nicht nur komplex, sondern auch höchst variabel; er hat vielfältige Motive, die zeit- und situationsabhängig sind
- b) Menschen lernen und kommen aufgrund ihrer Erfahrung zu neuen oder veränderten Motiven
- c) Motive sind in ihrer Ausprägung und Realisierungsmöglichkeit kontextgebunden
- d) Motive und Motivation sind nur Teilaspekte von Leistung und Zufriedenheit. Weitere sind Aufgabe, Struktur, Fähigkeiten, Erfahrungen etc.

Welche Schlussfolgerungen und Handlungsleitlinien für das Management ergeben sich aus der Perspektive des jeweiligen Menschenbildes?

Unterschiedliche Menschenbilder (Schein, 1980)

Menschenbild	Organisatorische Konsequenzen
Rational-economic man: Motivation durch monetäre Anreize; Passivität; Annahmen der Theorie X	Klassische Management-Funktionen; Organisation und deren Effizienz stehen im Mittelpunkt; Organisation soll irrationales Verhalten neutralisieren und kontrollieren
Social man: Motivation durch soziale Bedürfnisse; Lenkung durch soziale Normen; Annahmen der Human-Relations- Bewegung	Aufbau und Förderung von Gruppen; Organisation soll Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeitsgefühl und Identität befriedigen; Gruppenanreizsysteme
Self-actualizing man: Hierarchie menschlicher Bedürfnisse; Streben nach Autonomie, Selbst-Motivation und Selbst-Kontrolle; Annahmen der Theorie Y	Manager als Unterstützer und Förderer; Delegation von Entscheidungen; Fach- Autorität; intrinsische Motivation; Mitbestimmung am Arbeitsplatz
complex man: wandlungsfähig; lernfähig, Erwerb von neuen Motiven; Annahmen der Situationstheorie	Manager als Diagnostiker von Situationen