

Das (utopische) Potential eines realistischen Menschenbildes für die fortschrittliche Gestaltung der Arbeitswelt

“It’s time for a new realism. It’s time for a new view of humankind.”¹

1. Die Bedeutung von Menschenbildern

Dieser Beitrag für Momentum 2021 ist entstanden aus meiner Überzeugung, dass Menschenbilder einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitswelt haben – auf der individuellen, auf der betrieblichen und auf der gesellschaftlichen Ebene. Wie interpretiere ich persönlich das Verhalten von Menschen, mit denen ich zusammenarbeite und welche Handlungen leite ich daraus ab? Wie kann und soll Arbeit² in einem Unternehmen oder einer Institution organisiert werden? Welche politischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Arbeit sind nötig und sinnvoll? Die Antworten auf diese und ähnliche Fragen werden, oft unbewusst und unausgesprochen, durch das jeweilige Menschenbild geprägt. Das beschreibt Lisa Herzog in „Die Rettung der Arbeit“ folgendermaßen:

„Die digitale Transformation trifft uns historisch betrachtet zu einem Zeitpunkt, in dem uns die Einseitigkeiten des ökonomischen Menschenbildes – des einzig an finanziellen Gewinnen orientierten Homo oeconomicus – längst bewusst sind, während dieses Menschenbild gleichzeitig immer noch tief in den Strukturen und Praktiken der Wirtschaftswelt verankert ist. ... Der Umbruch durch die digitalen Technologien führt dazu, dass Konflikte, die ansonsten vielleicht unter der Oberfläche bleiben würden, offen zutage treten. Konflikte nicht nur zwischen verschiedenen Gruppen, sondern auch zwischen verschiedenen Werten. ...

Derartige Konflikte kreisen auch um die Frage, welches Menschenbild die anstehenden Reformen leitet, denn in unterschiedlichen Menschenbildern stecken unterschiedliche Antworten auf die Frage, was ein gutes Leben ausmacht und wer ein Recht darauf hat. ... Stehen uns düstere Szenarien sinnloser Plackerei in vollkommender Abhängigkeit von den Maschinen und ihren Eigentümerinnen bevor? Oder können wir zuversichtlich auf die Arbeitswelt der Zukunft schauen, weil es gute Gründe für die Annahme gibt, dass sie den nächsten Generationen vielleicht sogar ein besseres Leben bieten wird? Das dürfte maßgeblich davon abhängen, ob die digitale Transformation nach der Melodie der alten Lieder des Homo oeconomicus stattfindet oder ob es gelingt, sie so zu gestalten, dass sie der sozialen Natur des Menschen gerecht wird.“³

Meine Überlegungen zur Relevanz und Wirkung von Menschenbildern speisen sich aus zwei Quellen: Zum einen aus meinen eigenen Erfahrungen und Beobachtungen in mehr als 15 Jahren als HR Berater und (Personal)Manager. In dieser Zeit hatte ich die Gelegenheit, zahlreiche unterschiedliche Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven kennenzulernen und mit Vorständen, Geschäftsführer*innen, Personalmanager*innen, Betriebsrät*innen, Führungskräften und Mitarbeiter*innen zusammenzuarbeiten. Zum anderen, soweit das berufsbedingt sinnvoll bzw. möglich war, aus der (kritischen) Auseinandersetzung mit relevanter (Management-)Literatur.

¹ Bregman (2020). S. 397

² Ich fokussiere und beschränke mich in diesem Beitrag auf Erwerbsarbeit in (hoch)industrialisierten Ländern.

³ Herzog (2019). S. 178-179

Gerade aus dem Wechselspiel dieser beiden unterschiedlichen Quellen, konnte und kann ich wertvolle (theoretische) Erkenntnisse gewinnen und (praktische) handlungsleitende Prinzipien entwickeln.⁴

Was verstehe ich nun unter einem Menschenbild? Und warum ist dieses aus meiner Sicht so bedeutsam? In meinem Verständnis ist ein Menschenbild ganz grundsätzlich ein (konsistentes) Bündel von (un)bewussten Annahmen über (die Natur des) Menschen.

“It was philosopher Friedrich Nietzsche who first understood three things: First, that every one of us has a set of strong convictions on what it means to be human. Second, that these convictions lie at the bottom of the epistemic and moral orders, by which we conceive and sort out the world. And third, that these convictions are very powerful, because they form us: Our deepest convictions about what it means to be human are self-fulfilling prophecies; over time, they inscribe themselves into the human being and slowly turn us into what we think we are. Nietzsche called this set of convictions about the human being a Menschenbild.”⁵

Solch ein Menschenbild kann in ganz unterschiedlichen Kontexten entstehen und wirken, sei es in der Kunst, der Philosophie, der Sozialwissenschaft, der Politik oder in der alltäglichen Lebenswelt. Es kann Glaubenssätze zu ganz unterschiedlichen Fragestellungen enthalten, wie zum Beispiel: Was ist ein Mensch? Was ist seine Rolle im Universum? Gibt es ein Selbst des Menschen? Wie entsteht menschliches Verhalten? Gibt es einen freien Willen? Was sind menschliche Motive und Präferenzen?

Ein Menschenbild kann etwas sehr Individuelles sein. Menschenbilder werden aber auch in und von Gruppen geteilt. Schließlich gibt es gesellschaftliche Menschenbilder, die von großen Teilen oder der Mehrheit einer Gesellschaft geteilt werden. Sowohl gesellschaftliche als auch gruppenspezifische Menschenbilder beeinflussen das jeweilige individuelle Menschenbild. Für alle drei Ebenen gilt: Ein Menschenbild ist ein sehr generelle, automatisierte, oft moralisch geprägte „Hyper-typification“⁶ über Menschen, die wir in der Regel unbewusst anwenden.

“[...] it functions as a scheme or a typification about the human being; it is a typification of what humans are, how they typically behave, what inclinations to act they have, what goals they have or should have, etc. Or, even more simply: A Menschenbild is the specific filter through which we look at human beings.”⁷

Ein Menschenbild wird ohne Zweifel von vielen Faktoren beeinflusst. Ich folge in diesem Beitrag der Einschätzung, dass sozialwissenschaftliche Theorien einen erheblichen Einfluss auf gesellschaftliche Menschenbilder haben. Auch wenn diese Wirkung oft unbemerkt, indirekt oder zeitverzögert auftritt.

“Where do our ideas about human nature come from? Where once they may have come from our parents, our community leaders, and our religious texts, these days, they come mostly from social science. Social science has created a ‘technology’ of ideas about human nature.”⁸

⁴ Vor diesem Hintergrund thematisiere ich in diesem Beitrag vor allem Organisations- und Management-Praktiken. Nicht nur, weil sie wesentliche Faktoren bei der Gestaltung der Arbeitswelt sind. Sondern auch, weil Management und Manager*innen weit über ihren direkten Einflussbereich hinaus (kultur-)prägend wirken und damit die individuellen und kollektiven Glaubenssätze über Menschen in der Arbeit ganz entscheidend formen.

⁵ Zichy (2020). S. 57

⁶ Zichy (2020). S. 66

⁷ Zichy, 2020, S. 58

⁸ Schwartz (2015). S. 120

Umgekehrt haben individuelle Menschenbilder einen großen Einfluss auf sozialwissenschaftliche Theorien. Auch wenn das oft nicht ausgesprochen, ignoriert oder sogar bestritten wird.

Aus einer historischen Perspektive wiederum „haben die Annahmen über den Menschen in der Organisation weitgehend das philosophische Welt- und Menschenbild ihrer Zeit reflektiert und mussten als Rechtfertigung der jeweiligen organisatorischen und politischen Systeme herhalten.“⁹

Ganz generell gilt meiner Meinung nach, dass politische Ideen und wissenschaftliche Theorien in ihrer alltäglichen Wirkung oft unterschätzt oder übersehen werden.

“The ideas of economists and political philosophers, both when they are right and when they are wrong, are more powerful than is commonly understood. Indeed, the world is ruled by little else. Practical men, who believe themselves to be quite exempt from any intellectual influences, are usually the slaves of some defunct economist.”¹⁰

Gerade in den Sozialwissenschaften entwickeln Menschenbilder in Form von Theorien über die Natur des Menschen auch noch eine ganz besondere und folgenschwere Wirkung.

“Ideas or theories about human nature have a unique place in the sciences. We don’t have to worry that the cosmos will be changed by our theories about the cosmos. The planets really don’t care what we think or how we theorise about them. But we do have to worry that human nature will be changed by our theories of human nature.”¹¹

Diese Zusammenhänge und Wechselwirkungen machen klar, warum die bewusste Auseinandersetzung mit Menschenbildern, das Aufzeigen von (impliziten) Annahmen, das Hinterfragen der sich daraus ergebenden Ableitungen von so entscheidender Bedeutung ist.

“Few ideas have as much power to shape the world as our view of other people. Because ultimately, you get what you expect to get. If we want to tackle the greatest challenges of our times [...] then I think the place we need to start is our view of human nature.”¹²

Daraus ergibt sich für mich das Potential eines *realistischen* Menschenbildes, das den aktuellen sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen ent- und nicht widerspricht, zur Gestaltung einer fortschrittlichen Arbeitswelt. Dieses Potential kann aus meiner Sicht als *utopisch* bezeichnet werden. Nicht weil es eine ferne Zukunft oder gar eine Fiktion beschreibt. Nicht weil es vorhandene empirische Erkenntnisse ignoriert. Sondern weil es etwas formuliert, was wir heute so (noch) nicht klarsehen. Weil es an Grundfesten unserer Arbeitswelt rüttelt, die wir als Selbstverständlichkeiten betrachten. Daraus kann eine konstruktive Kraft entstehen, die zu normativen Ansprüchen, politischen Rahmensetzungen und organisatorischen Veränderungen führt. Und damit das Erleben und Verhalten von Menschen in der Arbeitswelt maßgeblich beeinflusst.

“So is a theory about human nature a discovery, or is it an invention? I believe that often, it is more invention than discovery. I think that ideas [...] have shaped the nature of the workplace. I think they have shaped the workplace in directions that are unfortunate. What this means is that instead of walking around thinking that ‘well, work just is what it is, and we have to deal with it,’ we should be asking whether the way work is is the way it should be.”¹³

⁹ Schein (1980). S. 77

¹⁰ Kenyes, John Maynard (1936). The General Theory of Employment, Interest, and Money. Zitiert in: Schwartz (2015). S. 9

¹¹ Schwartz (2015). S. 25

¹² Bregman (2020). S. 9

¹³ Schwartz (2015). S. 118

2. Die Theorien X und Y von Douglas McGregor

Der Fokus dieses Beitrages liegt auf Annahmen über Menschen in der Arbeitswelt. Im sozialwissenschaftlichen Diskurs, in der arbeitspolitischen Gestaltung und im praktischen Handeln in der Arbeitswelt ist das jeweils zugrundeliegende Menschenbild ein wesentliches Paradigma mit weitreichenden Folgen.

„In der Arbeits- und Organisationspsychologie werden unter Menschenbildern Axiome über das Verhalten und Erleben von Menschen verstanden. Menschenbilder sind individuelle und soziale Konstruktionen, die im wissenschaftlichen Diskurs entwickelt, akzeptiert, kritisiert und im Laufe der Zeit verändert werden.“¹⁴

Ich möchte diese Zusammenhänge im Folgenden gerne auf Basis der Arbeiten von Douglas McGregor beleuchten. Warum gerade McGregor? Seine Publikationen in den 50er und 60er Jahren des vorigen Jahrhunderts haben wichtige neue Erkenntnisse hervorgebracht, die heute noch von erstaunlich großer Relevanz und Aktualität sind. Damit hat er auch erheblichen Einfluss auf den Mainstream der „Management Sciences“ gehabt.

“Just as every economist, knowingly or not, pays his dues to Keynes, we are all, one way or another, disciples of McGregor.” (Warren Bennis)¹⁵

„With every passing year, McGregor’s message becomes ever more relevant, more timely, and more important.” (Peter F. Drucker)¹⁶

Es gehört bis heute zum „guten Ton“ in Diskussionen über Führung und Organisation auf die von McGregor als *Theorien X und Y*¹⁷ beschriebenen Menschenbilder zu referenzieren. Umso erstaunlicher ist es zu beobachten, wie wenig substanzielle Wirkung die dahinter liegenden Erkenntnisse in der Management-Praxis gezeigt haben. Desto erhellender ist es, gerade diese populäre „Folie“ zu verwenden, um exemplarisch die Zusammenhänge zwischen Menschenbildern und der Gestaltung der Arbeitswelt zu analysieren.

In seinem bekanntesten und einflussreichsten Werk *„The Human Side of Enterprise“* hat Douglas McGregor ganz explizit und prominent darauf hingewiesen, dass Management-Handlungen immer(!) auf Annahmen insbesondere über die Natur des Menschen beruhen.

“Every managerial act rests on assumptions, generalizations, and hypotheses – that is to say, on theory. Our assumptions are frequently implicit, sometimes quite unconscious, often conflicting; nevertheless, they determine our predictions that if we do a, b will occur. Theory and practice are inseparable.”¹⁸

Zu dieser zentralen Aussage gibt es, so zeigt es auch meine Erfahrung, eine weit verbreitete Reaktion, die typischerweise so oder so ähnlich klingt: *„Die Theorie ist das eine, die Praxis ist etwas anderes“* oder *„Ich handle nicht auf Basis einer bestimmten Theorie, sondern auf Basis meiner Erfahrungen“* oder *„Diese Theorien haben keine praktische Relevanz“*. McGregor hat dieses erwartbare und verbreitete Gegenargument aufgegriffen und entkräftet.

“It is possible to have more or less adequate theoretical assumptions; it is not possible to reach a managerial decision or take a managerial action uninfluenced by assumptions,

¹⁴ Kirchler et al. (2004). S. 12

¹⁵ Foreword to the 25th Anniversary Printing. In: McGregor (2006). S. xv

¹⁶ Heil et. al. (2000), Titelseite

¹⁷ McGregor (2006).

¹⁸ McGregor (2006). S. 8

*whether adequate or not. The insistence on being practical really means, "Let's accept my theoretical assumptions without argument or test."*¹⁹

Er geht sogar noch einen Schritt weiter. Für ihn ist diese Ignoranz gegenüber wissenschaftlichen Erkenntnissen und der prägenden Wirkung der eigenen Annahmen einer der wesentlichen Gründe für den mangelnden Fortschritt in der Management-Praxis.

*"This frequent, invidious comparison of the practical and the theoretical with respect to the management of human resources has been a severe handicap to progress in this field. It has led to premature and misguided attempts to translate scientific findings into action; it has permitted the quack and the charlatan to peddle worthless gimmicks and programs."*²⁰

Daraus hat er eine aus heutiger Sicht viel zu optimistische Erwartung an die „Profession“ Management formuliert. Gerade weil die Sozialwissenschaften in den letzten Jahrzehnten wichtige neue Erkenntnisse entwickelt und überprüft haben, ist sein Anliegen, seine Hoffnung für die Gestaltung von Organisationen und Arbeit aber aktueller denn je:

*"The time is not far off when the competent manager – like any other professional practitioner – will find it a necessity to be well enough versed in the scientific disciplines relevant to this work to be able to read the literature and judge the adequacy of scientific findings and claims."*²¹

In seiner Arbeit hat Douglas McGregor wichtige Annahmen über Menschen in Organisationen in Frage gestellt. Annahmen, die bis dahin von vielen als selbstverständlich erachtet wurden und es häufig auch heute noch werden.

"McGregor challenged management's assumption that:

- 1. Only management was responsible for the economic success of the company*
- 2. People needed to be controlled and their behavior modified to fit the needs of the organization*
- 3. Without control by management, people would be passive – even resistant – to the company's needs; and*
- 4. The average worker is by nature indolent, he will work as little as possible and needs to be led."*²²

Das mag auf den ersten Blick und aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive wenig spektakulär wirken. Wenn man sich aber vor Augen führt, dass wesentliche Elemente der Organisations- und Arbeitsgestaltung bis heute mehr oder weniger direkt auf diesen Annahmen beruhen (siehe später im 3. Abschnitt), welchen Einfluss diese Annahmen nach wie vor in der betriebswirtschaftlich-psychologisch geprägten Management-Lehre haben, wie viele Generationen von heutigen und zukünftigen Führungskräften auf Basis dessen praktizieren, dann wird schnell klar, wie radikal diese Sichtweise eigentlich war und bis heute ist.

"The textbook principles of organization – hierarchical structures, authority, unity of command, task specialization, division of staff and line, span of control, equality of responsibility and authority, etc. – comprise a logically persuasive set of assumptions which have had a profound influence upon managerial behavior over several generations. Despite

¹⁹ McGreogr (2006). S. 9

²⁰ McGregor (2006). S. 8

²¹ McGregor, (2006). S. 7

²² Heil et al. (20009). S. 34

the fact that they rest primarily on armchair speculation rather than on empirical research, the literature gives the impression that these classical principles are beyond challenge.”²³

Die Menschenbilder, die diesen Organisationsprinzipien zugrunde liegen hat McGregor, wie bereits erwähnt, in der Theorie X zusammengefasst – und dem in der Theorie Y ein anderes Menschenbild gegenübergestellt.

Im Folgenden möchte ich die wesentlichen Elemente dieser beiden Menschenbilder (leicht gekürzt) in McGregors eigenen Worten wiedergeben:

Theory X	Theory Y
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>The average human being has an inherent dislike of work and will avoid it if he can. [...]</i> 2. <i>Because of this human characteristic of dislike of work, most people must be coerced, controlled, directed, threatened with punishment to get them to put forth adequate effort toward the achievement of organizational objectives. [...]</i> 3. <i>The average human being prefers to be directed, wishes to avoid responsibility, has relatively little ambition, wants security above all. This assumption of the “mediocrity of the masses” is rarely expressed so bluntly. In fact, a good deal of lip service is given to the ideal of the worth of the average human being. [...]</i>²⁴ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>The expenditure of physical and mental effort in work is as natural as play or rest. [...]</i> 2. <i>External control and the threat of punishment are not the only means for bringing about effort toward organizational objectives. Man will exercise self-direction and self-control in the service of objectives to which he is committed.</i> 3. <i>Commitment to objectives is a function of the rewards associated with their achievement. [...]</i> 4. <i>The average human being learns, under proper conditions, not only to accept but to seek responsibility. Avoidance of responsibility, lack of ambition, and emphasis on security are generally consequences of experience, not inherent human characteristics.</i> 5. <i>The capacity to exercise a relatively high degree of imagination, ingenuity, and creativity in the solution of organizational problems is widely, not narrowly, distributed in the population.</i> 6. <i>Under the conditions of modern industrial life, the intellectual potentialities of the average human being are only partially utilized.</i>²⁵

Darauf aufbauend hat McGregor die Auswirkungen dieser Paradigmen beschrieben und darauf hingewiesen, dass sie zu sehr unterschiedlichen Formen der Unternehmensführung und -organisation führen.

²³ McGregor (2006). S. 21

²⁴ McGregor (2006). S. 45f

²⁵ McGregor (2006). S. 65f

“The central principle of organization which derives from Theory X is that of direction and control through the exercise of authority... The central principle which derives from Theory Y is that of integration: the creation of conditions such that members of the organization can achieve their own goals best by directing their efforts toward the success of the enterprise. These two principles have profoundly different implications with respect to the task of managing human resources, [...]”²⁶

Bevor ich im nächsten Abschnitt auf diese Auswirkungen eingehen möchte – und aufzeigen werde, wie sehr heute allgemein übliche und anerkannte Management-Praktiken auf den Annahmen der Theorie X beruhen – will ich noch auf ein paar wichtige Aspekte eingehen, um Douglas McGregors Arbeit richtig einordnen zu können. Gerade weil er und insbesondere seine Theorien X und Y so populär sind, kommt es hier häufig zu oberflächlichen Interpretationen und echten Missverständnissen.

Zum einen hat McGregor immer wieder darauf hingewiesen, dass es für die Auswirkungen der Theorie X keinen wesentlichen Unterschied macht, wie diese Philosophie gelebt wird. Auch wenn sich die Form des Managements deutlich verändert (hat), kann daraus nicht auf eine Veränderung der zugrundeliegenden Annahmen geschlossen werden.

“There is no question that important progress has been made [...] Management has adopted a far more humanitarian set of values; it has successfully striven to give more equitable and more generous treatment to its employees. [...] but it has done all these things without changing its fundamental theory of management.”²⁷

Zum anderen hat McGregor die Theorien X und Y vor allem formuliert, um damit die kritische Reflexion eigener und geteilter Annahmen in Form von Menschenbildern anzuregen.

“Douglas McGregor’s most important legacy was neither Theory X nor Theory Y. It was his insistence that managers question their core assumptions about human nature, and that they see how these mental models lead to managerial practices. McGregor developed Theories X and Y to facilitate this questioning of our underlying assumptions.”²⁸

McGregor wollte damit – und das ist das häufigste Missverständnis – keine simple Handlungsanleitung für Führungskräfte liefern und hat das auch sehr klar zum Ausdruck gebracht.

“The purpose [...] is not to entice management to choose sides over Theory X or Theory Y. It is, rather, to encourage the realization that theory is important, to urge management to examine its assumptions and make them explicit. In doing so it will open a door to the future. The possible result could be developments during the next few decades with respect to the human side of enterprise comparable to those that have occurred in technology during the past half century.”²⁹

Stephen Cummings, Todd Bridgman et al. formulieren es in „A new history of management“ so: *“Far from seeing X and Y as two hypotheses to be tested, McGregor saw them as heuristics to stimulate critical reflection.”³⁰* Genau diesem Zweck sollen sie auch in diesem Beitrag dienen.

²⁶ McGregor (2006). S. 67

²⁷ McGregor (2006). S. 63f

²⁸ Heil et. al. (2000). S. 20

²⁹ McGregor (2000). S. 330

³⁰ Cummings et. al. (2017). S. 261

3. Die praktischen Auswirkungen der Theorie X

In der folgenden Übersicht möchte ich nun – ohne Vollständigkeitsanspruch – einige übliche Management-Praktiken³¹ darstellen und aufzeigen, wie sehr diese von (impliziten) Annahmen im Sinne der Theorie X geprägt sind.³²

Typische (beispielhafte) Praktiken	Zugrunde liegende Annahmen
Ziele	
<ul style="list-style-type: none"> • KPIs (Key Performance Indicators) • MbO (Management by Objectives) oder OKRs (Objectives and Key Results) • Mitarbeiter*innengespräch mit Zielvereinbarung 	<i>Menschen sind ohne definierte Ziele nicht ambitioniert (genug) und arbeiten nicht im Sinne der Organisation</i>
Leistung	
<ul style="list-style-type: none"> • Zielvereinbarung und Zielerreichung • Mitarbeiter*innengespräch mit Feedback & Beurteilung • Performance Management 	<i>Menschen arbeiten nicht (schnell/gut) genug oder nicht das Richtige, wenn die Arbeitsleistung nicht gesteuert, kontrolliert und beurteilt wird</i>
Gehalt	
<ul style="list-style-type: none"> • Bonus-System • Pay for Performance • Nicht-monetäre Incentives 	<i>Menschen sind nicht (ausreichend) motiviert und engagiert, wenn es keine (monetären) Anreize gibt;</i>
Personalentwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter*innengespräch mit Feedback & Entwicklungsplan • Assessments, High-Potential- oder Talent-Programme, Persönlichkeitsentwicklung • Führungskräfte-Entwicklung 	<i>Wenn es keine Anleitung, Anreize und Verpflichtung zum Lernen gibt, dann werden Menschen nicht lernen; Menschen können und/oder wollen sich nicht verändern; nur wenige Menschen können Probleme der Organisation (kreativ) lösen</i>
Veränderung	
<ul style="list-style-type: none"> • Change Management 	<i>Menschen wollen keine Veränderung, Sicherheit und Stabilität sind für sie das Wichtigste;</i>

³¹ Neben der kritischen Diskussion des hinter diesen Praktiken liegenden Menschenbildes gibt es noch weitere gewichtige Gründe diese Praktiken zu hinterfragen – nicht zuletzt die Perspektive der Wertschöpfung.

³² Eine detaillierte Auseinandersetzung mit den einzelnen Praktiken ist hier nicht möglich, daher sei hier für Kritik und Alternativen beispielsweise auf folgende Literatur verwiesen:

BetaCodex Network, *The BetaCodex white papers (Vol. 1-18)*, <https://betacodex.org/white-papers/>
Coens, Tom; Jenkins, Mary (2002). *Abolishing Performance Appraisals. Why They Backfire and What To Do Instead.*

Deutschmann, Alan (2007). *Change or Die. The Three Keys to Change at Work and in Life.*

Fried, Jason; Heinemaier Hansson, David (2010). *Rework. Change the Way You Work Forever.*

Hamel, Gary; Zanini, Michael (2020). *Humanocracy. Creating Organizations as Amazing as the People Inside them.*

Kohn, Alfie (1993). *Punished by Rewards. The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes.*

Minnaar, Jost; Morree, Pim de (2019). *Corporate Rebels. Make Work More Fun.*

Pfeffer, Jeffrey (1998). *Human Equitation: Building Profits by Putting People First.*

Pfeffer, Jeffrey; Sutton, Robert I. (2006). *Hard-Facts. Dangerous Half-Truths & Total Nonsense.*

Pflaeging, Niels (2011). *Führen mit flexiblen Zielen. Praxisbuch für mehr Erfolg im Wettbewerb.*

Pflaeging, Niels (2018). *Organize for Complexity. How to get life back into work to build the high-performance organization.*

<ul style="list-style-type: none"> • Trennung von Konzeption, Entscheidung, Umsetzung • Externe Beratung • Informations- und Partizipationskaskaden • Kulturwandel und Personalentwicklung 	<i>ohne Anreize und/oder Zwang werden sie sich nicht verändern; nur wenige Menschen können Probleme der Organisation (kreativ) lösen</i>
Führung / Management	
<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte • Entscheidungen • Planung und Steuerung • Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter*innen 	<i>Nur wenige Menschen können Probleme der Organisation (kreativ) lösen; Die meisten Menschen vermeiden Verantwortung; Menschen wollen angeleitet und müssen gesteuert werden;</i>
Regelungen	
<ul style="list-style-type: none"> • Richtlinien für Arbeitszeit, Arbeitsort, Reisen, Dienst-wagen, Berechtigungen, ...³³ • Kostenmanagement • Regeln für Meetings, Dresscode, ... 	<i>Menschen müssen gesteuert und kontrolliert werden; Menschen müssen angeleitet werden, um im Sinne der Organisation zu agieren</i>
Jobs	
<ul style="list-style-type: none"> • Stellenbeschreibungen • RACI-Charts • Arbeitsanweisungen, Prozessvorgaben, Workflows 	<i>Menschen wollen angeleitet und müssen gesteuert werden; Menschen müssen angeleitet werden, um im Sinne der Organisation zu agieren</i>
Organisation	
<ul style="list-style-type: none"> • Formelle Hierarchie und Organigramm • Funktionale Struktur und Spezialisierung • Zentrale Stabstellen und Steuerungseinheiten • Prozessmanagement 	<i>Menschen wollen angeleitet und müssen gesteuert werden; Nur wenige Menschen übernehmen Verantwortung Nur wenige Menschen können Probleme der Organisation (kreativ) lösen;</i>

Wie diese Praktiken genau bezeichnet und im Detail gestaltet werden, macht für ihre (beschränkenden) Auswirkungen kaum einen Unterschied. Ob die jeweilige Praktik traditionell-autoritär oder modern-kooperativ gelebt wird, spielt natürlich für das individuelle Erleben eine wichtige Rolle. Für die strukturelle Wirkung macht es aber keinen großen Unterschied.

“Unfortunately, those classical principles of organization – derived from inappropriate models, unrelated to the political, social, economic, and technological milieu, and based on erroneous assumptions of human behavior – continue to influence our thinking about the management of the human resources of industry. Management’s attempts to solve the problems arising from the inadequacy of these assumptions have often involved the search for new formulas, new techniques, new procedures. These generally yield disappointing results because they are adjustments to symptoms rather than causes. The real need is for new theory, changed assumptions, more understanding of the nature of human behavior in organizational settings.”³⁴

³³ Manche dieser Regelungen dienen auch dem Schutz der Arbeitnehmer*innen. Dieser wichtige Zweck wird hier nicht adressiert.

³⁴ McGregor (2006). S. 24

Genau das – das Hinterfragen der zugrundeliegenden Annahmen – findet aber leider sehr selten statt. Stattdessen lassen sich in meiner Beobachtung häufig eine oder mehrere der folgenden Strategien beobachten:

- Die Probleme einer Organisation (die auch aufgrund dieser Management-Praktiken entstehen) werden personifiziert, es werden Schuldige gesucht und gefunden.
- Es wird, auch motiviert durch die erste Strategie, begonnen, an den Menschen zu arbeiten: an ihrem Mindset, an ihrer Persönlichkeit, an den Werten, an der Kultur.
- Es werden die bereits praktizierten Mechanismen verstärkt: mehr KPIs, mehr Reportings, mehr Meetings, mehr Change Projekte, mehr Prozessmanagement, etc. Damit kommt ein Teufelskreis in Gang, der nicht nur in der Organisation wirkt, sondern sich auch organisationsübergreifend („die anderen Organisationen machen das auch so“) verstärkt.

In den letzten Jahren hat sich darüber hinaus noch eine zusätzliche Bewältigungsstrategie etabliert, auf die ich hier noch etwas näher eingehen möchte.

- Es wird ein „grundlegender“ Wandel im Sinne von „*New Work*“, „*Agiler Transformation*“ oder „*Selbstorganisation*“ (um nur ein paar der aktuellen Leitmotive zu erwähnen) ausgerufen.

Hier gilt es aus meiner Sicht, einen differenzierten und kritischen Blick einzunehmen, ohne das durchaus große Potential dieser Ansätze zu vernachlässigen. Auf Basis meiner Erfahrung kann es dabei helfen, die folgenden Fragen zur Einordnung heranzuziehen:

- Handelt es sich bei der *Transformation* um eine reine Marketing-Aktivität?
- Beschränkt sich die *Transformation* auf neue Methoden und Prozesse?
- Fokussiert die *Transformation* vor allem auf eine Verhaltensänderung der Menschen?

Nur wenn diese drei Fragen mit Nein beantwortet werden können, besteht überhaupt die Chance, dass mit dem Wandel tatsächlich bestehende Annahmen hinterfragt, Strukturen und Systeme verändert und bisherigen Praktiken ersetzt werden. Das ist nicht ausgeschlossen, es gibt dafür auch gute Beispiele, bei der Mehrheit der sogenannten *Transformationen* ist das aber nicht der Fall.

Besonders weil die genannten Leitmotive inzwischen häufig als modische Klammerbegriffe genutzt werden. So hat „*New Work*“ selten etwas mit den radikalen Überlegungen seines Begründers Frithjof Bergmann³⁵ zu tun, sondern beschränkt sich auf Home Office, flexibles Arbeiten oder neue Bürokonzepte. Viele „*agile Transformationen*“ haben wenig mit den ursprünglichen Prinzipien des „*Agilen Manifests*“³⁶ zu tun, sondern beschränken sich auf die Einführung neuer Tools, Methoden und Frameworks. Auch die Schritte in Richtung „*Selbstorganisation*“ führen selten zu strukturellen Systemveränderungen, sondern beschränken sich auf die Team-Ebene und/oder sind von naiven Appellen an die Führungskräfte, doch endlich loszulassen, zu delegieren und zu vertrauen, geprägt. Vielen dieser (oft gut gemeinten) Initiativen ist gemein, dass sie im besten Fall die Anpassung und Optimierung der bestehenden Praktiken erreichen. Im schlechteren, durchaus häufigeren Fall, erzeugen sie zusätzliche und schwerwiegende Spannungsfelder und Widersprüche, die das produktive Arbeiten für die Menschen in der Organisation nicht leichter und besser machen, sondern es im Gegenteil erschweren und verschlechtern. Diese Entwicklung hat McGregor mit Bezug auf die Themen seiner Zeit folgendermaßen kommentiert:

“*What sometimes appears to be new strategies – decentralization, management by objectives, consultative supervision, “democratic” leadership – are usually but old wine in new*

³⁵ Bergmann, Frithjof (2004). *Neue Arbeit, Neue Kultur*.

³⁶ *Manifesto for Agile Software Development*. <http://agilemanifesto.org/>

bottles because the procedures developed to implement them are derived from the same inadequate assumptions about human nature. ... The real difficulty is that these new approaches are no more than different tactics – programs, procedures, gadgets – within an unchanged strategy based on Theory X.”³⁷

In der Praxis gibt es aber auch noch eine weitere Perspektive zu berücksichtigen, um die heute üblichen Management-Praktiken richtig einordnen und mögliche Schlussfolgerungen daraus ableiten zu können. In vielen Organisationen haben Menschen gelernt, in dieser Umgebung trotzdem(!) sinnvoll und wertschöpfend zu arbeiten. Dabei reicht die Bandbreite von schlichter Ignoranz der Vorgaben über ihre Pro-Forma-Erfüllung bis zum Versuch, die Spielräume innerhalb der Rahmenbedingungen möglichst gut auszunützen. Dazu gehört auch, dass viel produktive Arbeit sozusagen auf der „Hinterbühne“ der Organisation, in gut etablierten und sehr leistungsfähigen Strukturen hinter dem Vorhang der formellen Organisation stattfindet. Außerdem passiert es natürlich regelmäßig, dass im Rahmen der beschriebenen Praktiken „zufällig“ mit anderen Annahmen gearbeitet wird und dann etwas „Sinnvolles“ stattfindet. Daher hält sich der angerichtete Schaden der erwähnten Praktiken manchmal durchaus in Grenzen. Es wird dann aber eben nicht wegen, sondern trotz dieser Praktiken gut gearbeitet.

4. Die Kontinuität von Menschenbildern

Warum sind bestimmte Menschenbilder, obwohl sie an vielen Stellen sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen widersprechen³⁸, nach wie vor so prägend? Warum haben sie, wie oben anhand der Theorie X beschrieben, nach wie vor so großen Einfluss auf die Praktiken in unseren Organisationen? Welche Gründe gibt es dafür auf individueller und gesellschaftlicher Ebene?

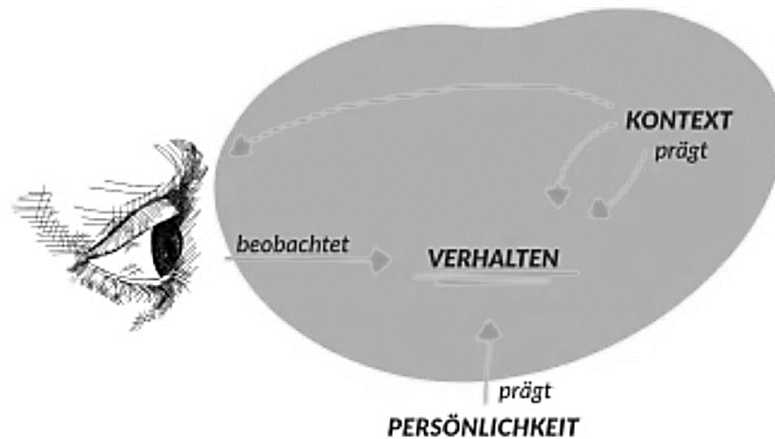
Dafür lassen sich, je nachdem welche Perspektive man einnimmt, sehr viele und durchaus unterschiedliche Begründungen finden. Zum Beispiel ideengeschichtlich im (zum Teil) pessimistischen Menschenbild der Aufklärung (siehe dazu auch weiter unten). Oder historisch-materialistisch in den aktuellen ökonomischen (Macht)Verhältnissen. Aus der Perspektive der Betriebswirtschaft wäre sicher der nach wie vor erhebliche Einfluss des Taylorismus zu erwähnen - nicht nur dort, wo es eine offensichtliche Re-Taylorisierung zu beobachten gibt. Ich möchte im Folgenden nun einige der möglichen Erklärungsstränge herausgreifen:

Auf der individuellen Ebene gibt es eine Art „optischer Täuschung“, die die Aufrechterhaltung bestimmter (negativer) Menschenbilder begünstigt. Wenn wir ganz allgemein das Verhalten eines anderen Menschen beobachten, schließen wir daraus häufig auf die Persönlichkeit des Menschen und ignorieren oft den Kontext, der das jeweilige Verhalten wesentlich stärker beeinflusst. Darüber hinaus sind wir uns oft nicht bewusst, dass der Kontext außerdem auch unsere eigene Beobachtung beeinflusst.³⁹

³⁷ McGregor (2006). S. 55

³⁸ Siehe dazu zum Beispiel Bregman (2020) und Schwartz (2015) sowie die in der Fußnote 29 angeführte Literatur.

³⁹ Grafik: [intrinsify.me](https://www.intrinsify.me/). Die theoretischen Grundlagen sind die Feldtheorie von Kurt Lewin, der Attributionsfehler in der Sozialpsychologie und das Beeinflussungstheorem von W. Edwards Deming.



Im Ergebnis führt das dazu, dass wir (negative) Verhalten eines Menschen sehr oft auf die Persönlichkeit zurückführen und daraus (negative) Annahmen über Menschen entstehen oder verstärkt werden.

Auf eine andere Erklärung weist Barry Schwartz in *“Why We Work”* hin.

“Theories about human nature can actually produce changes in how people behave. What this means is that a theory that is false can become true simply by people believing it’s true. The result is, that, instead of good data driving out bad data and theories, bad data change social practices until the data become good data, and the theories are validated.”⁴⁰

Drei Faktoren tragen aus seiner Sicht dazu bei, dass Theorien über Menschen wahr werden können, auch wenn sie falsch sind.⁴¹

Erstens führen (falsche) Theorien dazu, dass Menschen ihr eigenes Verhalten anders interpretieren. Wenn ich tagtäglich – in den Medien, in meinem Arbeitsumfeld, in meiner Ausbildung – mit Erklärungsmodellen des Homo Oeconomicus konfrontiert bin, werde ich beginnen, mein Verhalten in diesem Sinne zu interpretieren, auch wenn es eigentlich nicht dem eines Homo Oeconomicus entspricht. Dann helfe ich anderen Menschen auf einmal nicht mehr, weil das zutiefst menschlich ist, sondern weil ich ganz eigennützig mein Ego befriedigen will, weil ich meine Positionierung auf dem Markt verbessern will oder weil ich etwas wirtschaftlich Verwertbares lernen will. Dann gehe ich nicht zur Arbeit, um mit anderen zusammenzuarbeiten, um gemeinsam etwas zu entwickeln und zu erreichen, sondern nur um eigennützig möglichst viel Geld zu bekommen (und mich dabei vielleicht noch individuell selbst zu verwirklichen). Das verändert schlussendlich nicht nur die Interpretation meines vergangenen Verhaltens, sondern beeinflusst natürlich auch mein zukünftiges Verhalten.⁴²

“For more than two centuries, we have absorbed, as a society and as individuals, some false ideas about our relationship to work. It is a long-accepted tenet of economics, buttressed by some theories from psychology, that if you want to get someone – an employee, a student, a government official, your own child – to do something, you have to make it worth his or her while. People do things for incentives, for rewards, for money.”⁴³

Zweitens entwickeln sich (falsche) Theorien zu einer „self-fulfilling prophecy“. Ein bestimmtes Verständnis einer Situation führt bei anderen zu einem Verhalten, das diesem Verständnis

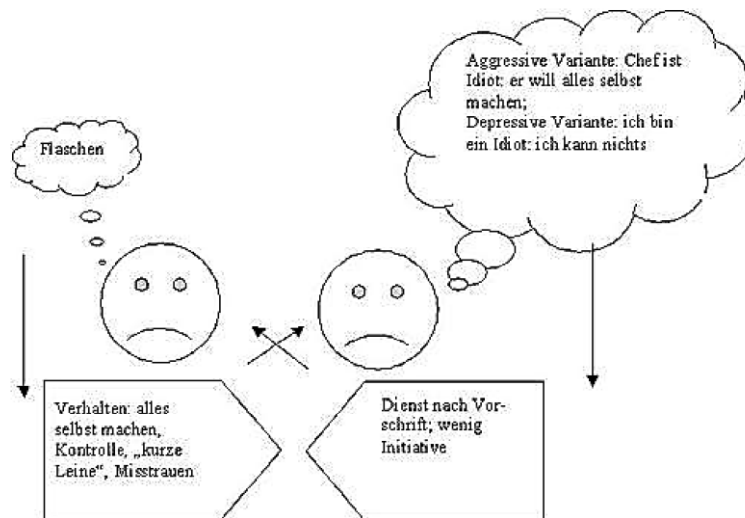
⁴⁰ Schwartz (2015). S. 134

⁴¹ Vgl. Schwartz (2015). S. 134ff

⁴² Vgl. dazu die Beispiele in *How Good Work Goes Bad*. In: Schwartz (2015), S. 68-111

⁴³ Schwartz (2015). S. 16

entspricht. Das lässt sich im Kontext der Arbeitswelt sehr gut mit dem „Kellermeister-Syndrom“⁴⁴ illustrieren: Wenn wir davon ausgehen, dass rund um uns „lauter Flaschen“ arbeiten und wir uns entsprechend verhalten, führt das bei unserem Gegenüber wiederum zu bestimmten Annahmen über uns. Daraus ergeben sich Verhaltensweisen, die wir wieder im Sinne von „lauter Flaschen“ interpretieren.



In der Psychologie werden diese Wirkungen auch mit dem Pygmalion-Effekt (positive Erwartungen an die Leistungsfähigkeit anderer führen zu einem Verhalten, das die Leistung anderer positiv beeinflusst) bzw. dem Golem-Effekt (negative Leistungserwartungen führen zu einem Verhalten, das die Leistung anderer negativ beeinflusst) erklärt. Ähnlich wie die oben beschriebene „optische Täuschung“ führt die „self-fulfilling prophecy“ nicht nur zu einem negativen Teufelskreis in der konkreten Situation, sondern auch zu einer kontinuierlichen Bestätigung von negativen Menschenbildern und damit verbundenen Erwartungen.

Drittens führen (falsche) Theorien zu institutionellen und strukturellen Veränderungen, die es wahrscheinlicher machen, dass sich Menschen tatsächlich entsprechend der Theorie verhalten.

“Much of the behavior we see today in typical industrial organizations is not a consequence of human nature; it is a consequence of the way we organize; of the way we manage people.”⁴⁵

Solche Veränderungen betreffen viele der oben beschriebenen betrieblichen Praktiken. Besonders offensichtlich und gut dokumentiert sind die negativen Auswirkungen im Bereich der Bonus-Gestaltung, das trifft aber auch auf die Auswirkungen von Hierarchie, Regeln, Stellenbeschreibungen und vielem mehr zu. Und es gilt auch für die Gestaltung von überbetrieblichen Rahmenbedingungen und Systemen wie zum Beispiel der Arbeitslosenunterstützung oder des Aktienrechts.

Darüber hinaus – und das ist ein nicht zu unterschätzender Faktor, auf den ich hier noch ausführlicher eingehen möchte – prägen (falsche) Theorien auch die Management-Wissenschaften und erzeugen damit dort ebenfalls einen Teufelskreis zur Bestätigung von negativen Menschenbildern. Eine besondere Bedeutung kommt dabei den Business Schools zu, die bestimmte

⁴⁴ Idee und Grafik: Train Consulting / Ruth Seliger. Die theoretischen Grundlagen sind Konstruktivismus und Kybernetik 2. Ordnung.

⁴⁵ McGregor, Douglas (1970). *The Professional Manager*. Zitiert in Heil et. al. (2000). S. 47

Theorien über Menschen und Organisationen prägen und hunderttausendfach verbreiten. Nicht nur bei den vielen Generationen von MBA-Student*innen, sondern auch weit darüber hinaus.

“Even those who never attended a business school have learned to think in these ways because these theories have been in the air, legitimizing some actions and behaviors of managers, delegitimizing others, and generally shaping the intellectual and normative order within which all day-to-day decisions were made.”⁴⁶

Wie kommt es zu dieser Wirkung? Welche Mechanismen tragen dazu bei, dass sich (falsche) Theorien in der Management-Wissenschaft und -Ausbildung so hartnäckig halten und verfestigen? Darauf hat Sumantra Ghoshal in seinem sehr aufschlussreichen Beitrag „*Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices*“ einige wichtige Antworten gegeben und sie in der folgenden Darstellung⁴⁷ zusammengefasst.

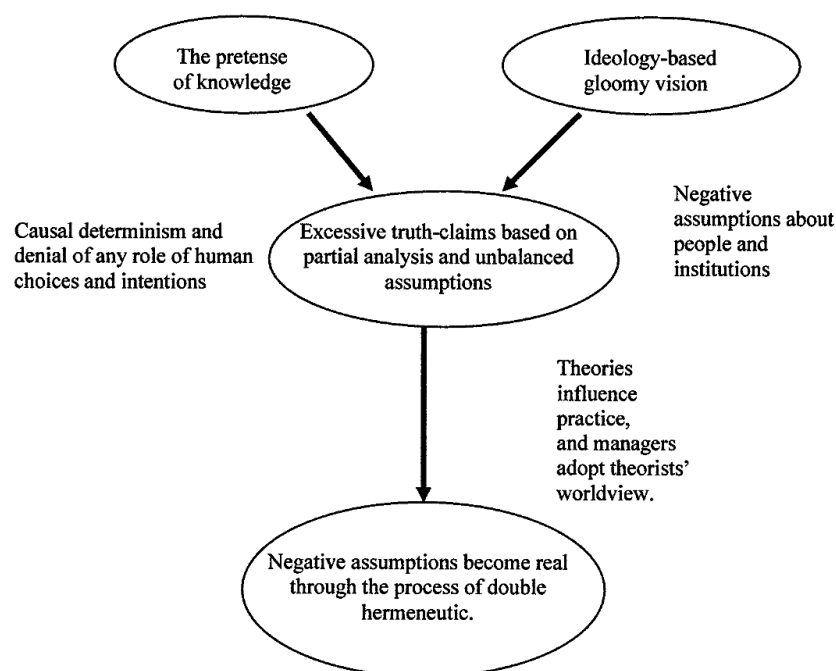


FIGURE 1
The Process of Bad Theories Destroying Good Practice

Zum einen führte der Versuch, soziale und damit komplexe Phänomene mit Hilfe von Kausalzusammenhängen und „naturwissenschaftlichen“ Methoden zu beschreiben, zu sehr beschränkten Einsichten und häufig irreführenden Ergebnissen.

“As has been extensively documented in the literature over the last 50 years business schools research has increasingly adopted the “scientific” model – an approach that Hayek described as “the pretense of knowledge”. This pretense has demanded theorizing based on partialization of analysis, the exclusion of any role for human intentionality or choice, and the use of sharp assumptions and deductive reasoning.”⁴⁸

Zum anderen sind viele der Disziplinen der Management-Wissenschaften von einer bestimmten Ideologie durchdrungen. Häufig so sehr, dass es gar nicht mehr auffällt, sondern bereits als

⁴⁶ Ghoshal (2005). S. 75

⁴⁷ Ghoshal (2005). S. 76

⁴⁸ Ghoshal (2005). S. 76 mit einigen Quellenverweisen.

selbstverständlich betrachtet wird. Ein gutes Beispiel dafür ist die häufige, aber falsche Gleichstellung von Shareholdern mit Unternehmenseigentümer*innen. Oder aber eben die Annahmen im Sinne eines negativen Menschenbildes.

„Described by Milton Friedmann as “liberalism”, this ideology is essentially grounded in a set of pessimistic assumptions about both individuals and institutions – a “gloomy vision” that views the primary purpose of social theory as one of solving the “negative problem” of restricting the social costs arising from human imperfections.”⁴⁹

Ghoshal führt diese Ideologie bis in die Aufklärung zurück, weist auf die wichtige Rolle der University of Chicago hin und illustriert in der folgenden Abbildung die Wirkung auf zahlreiche heute gängige Management-Theorien.

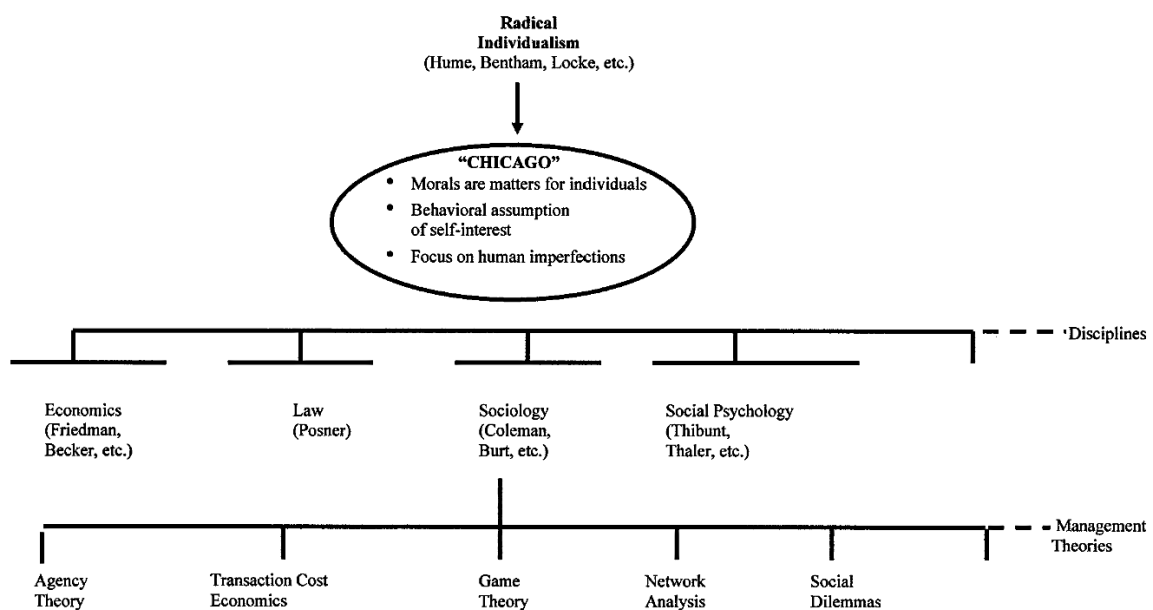


FIGURE 3
The Creeping Spread of an Ideology in Management-Related Theories

“The roots of the ideology lie in the philosophy of radical individualism articulated, among others, by Hume, Bentham and Locke. While the philosophy has influenced the work of many scholars in many different institutions, its influence on management research has been largely mediated by the University of Chicago. It is in and through this institution that “liberalism”, as Friedman called it, has penetrated economics, law, sociology, social psychology and most other core disciplines, yielding theories such as agency theory, transaction cost economics, game theory, social network analysis, theories of social dilemmas, and so on, that we now routinely draw on both, radical individualism and Friedman’s liberalism, to frame our research and to guide our teaching.”⁵⁰

In Kombination mit dem oben beschriebenen Phänomen der „self-fulfilling prophecy“ wird verständlich, warum diese Theorien bis heute nichts an ihrer Wirkkraft verloren haben.

⁴⁹ Ghoshal (2005). S. 77 mit einigen Quellenverweisen.

⁵⁰ Ghoshal (2005). S. 84

“All of this would still not lead to any negative consequences for management practice but for the distinctive feature of double hermeneutic that characterizes the link between theory and practice in social domains. Unlike theories in the physical sciences, theories in the social sciences tend to be self-fulfilling. [...] Whether right or wrong to begin with, the theory can become right as managers – who are both its subjects and the consumers – adapt their behaviors to conform with the doctrine. [...] this is precisely what has happened to management practice of the last several decades, converting our collective pessimism about managers into realized pathologies in management behaviors.”⁵¹

5. Das Potential eines realistischen Menschenbildes für eine fortschrittliche Arbeitspolitik

Ich folge in diesem Beitrag der These, dass unsere Annahmen über Menschen – das Menschenbild – zum einen unsere individuellen Wahrnehmungen und Verhaltensweisen und zum anderen unsere Praktiken, Institutionen und Politiken prägen. Ich vertrete die Ansicht, dass sozialwissenschaftliche Theorien über die Natur des Menschen auf der einen Seite von diesem Menschenbild beeinflusst sind und zum anderen selber großen Einfluss auf gesellschaftliche und in der Folge individuelle Menschenbilder haben.

Wenn ich in diesem Sinne also davon ausgehe, *“that human nature is more created than discovered”⁵²*, dann ergibt sich daraus ein großes Potential. Wenn falsche, empirisch widerlegte, Theorien die fatale Wirkung haben können, die ich auf den vorangegangenen Seiten aufgezeigt habe, heißt das im Umkehrschluss auch, dass realistischere, positivere Annahmen über Menschen ebenfalls eine große Wirkung haben können. Das bringt in der Folge eine große Verantwortung mit sich:

“It places a great burden on us when we appreciate that by designing our institutions, we are also designing ourselves – the people who inhabit the institutions – at least in part. But this is a responsibility we must all accept. And the first step to taking responsibility over the structure of our workplaces is to start asking questions.”⁵³

Wenn diese Fragen gestellt und die Antworten darauf diskutiert werden, dann hilft es – so meine Argumentation in diesem Beitrag – den Blick auf die zugrundeliegenden Annahmen, also das Menschenbild, zu richten. Nicht um andere von einem bestimmten, anderen Menschenbild zu überzeugen. Das ist meiner Meinung nach weder sinnvoll noch wirksam. Sondern um den Diskurs zu (er)öffnen und neue individuelle Einsichten, gemeinsame Erkenntnisse und organisatorische und politische Schlussfolgerungen zu ermöglichen.

Sowohl im Rahmen einer Organisation als auch in der politischen Debatte können dazu ganz im Sinne von Kurt Lewin (*„nothing is as practical as a good theory“⁵⁴*) die folgenden Schritte beitragen:

- Aussagen oder Handlungen in der oder über die Arbeitswelt in Hinblick auf die zugrunde liegenden Annahmen über Menschen kritisch hinterfragen. Das erzeugt die Notwendigkeit von Begründungen und macht einen anderen Diskurs möglich. Es sorgt dafür, dass viele Selbstverständlichkeiten nicht mehr als solche betrachtet werden können. Es hilft einem auch selbst dabei, die eigenen Sichtweisen immer wieder zu überprüfen.

⁵¹ Ghoshal (2005). S. 77

⁵² Schwartz (2015). S. 25 mit Verweis auf Geertz, Clifford (1973). *The Interpretation of Cultures*.

⁵³ Schwartz (2015). S. 159f

⁵⁴

- Nicht nur problematische Aussagen und Handlungen als solche diskutieren, sondern auch das jeweils relevante Menschenbild dahinter direkt und explizit zum Gegenstand des Diskurses machen. Das führt dazu, das unbewusste Menschenbilder hinterfragt und vielleicht auch geändert werden, und ist ein wesentlicher Beitrag zum Durchbrechen der in diesem Beitrag beschriebenen Teufelskreise.
- Dazu einladen, sich gedanklich mit anderen, möglichen Menschenbildern auseinanderzusetzen. Nicht mit dem Anspruch, die wahre Natur des Menschen entdeckt zu haben. Sondern mit dem Ziel, damit eine dringend notwendige Diskussion über die normative Gestaltung der Arbeitswelt auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene zu befeuern. Empirische Evidenzen bilden dafür natürliche eine gute Grundlage, sie sind aber keine notwendige Voraussetzung. „*Wenn wir uns vorstellen, dass Menschen nicht so, sondern so sind, was würde das dann bedeuten? Welche Schlussfolgerungen würden wir dann daraus ziehen? Wie würden sich Menschen in der Folge verhalten?*“ Auch im Alltag kann ein solches Gedankenexperiment einen sehr praktischen Nutzen und eine große Wirkung erzeugen.

“People aren’t stuck being one way or the another. But nor are they free to invent themselves without constraint. When we give shape to our social institutions – our schools, communities and yes, our workplaces – we also shape human nature. Thus, human nature is to a significant degree the product of human design.”⁵⁵

Zum Abschluss möchte ich daher nun noch (beispielhaft) auf einige politische Gestaltungsfelder eingehen, in denen die Frage des Menschenbildes aus meiner Sicht sehr relevant ist und daher in die kritische Reflexion und den öffentlichen Diskurs einfließen sollte. Es würde meine Kapazitäten, Kompetenzen und den Rahmen dieses Beitrags bei weitem sprengen, in die jeweilige thematische Diskussion einzusteigen. Mir geht es hier vor allem um das kursorische Aufzeigen des Potentials, das in einem gezielten Blick auf das Menschenbild liegt.

- **Bedingungsloses Grundeinkommen:** Einige der häufigsten und wirksamsten Gegenargumente basieren ganz augenscheinlich auf einem Menschenbild, dass dem der oben beschriebenen Theorie X entspricht. *Menschen würden nicht arbeiten, wenn sie nicht müssen. Menschen brauchen Anreize, Konsequenzen, Kontrolle.* Ist das nicht eine tolle Gelegenheit – auch unabhängig von der konkreten Einführung und der Ausgestaltung eines Grundeinkommens – diesen Anlass zum öffentlichen Diskurs über das Menschenbild zu nutzen?
- **Arbeitslosenversicherung:** In den (aktuellen) Debatten über die Ausgestaltung der Arbeitslosenunterstützung, wird ebenfalls sehr schnell ein bestimmtes Menschenbild sichtbar. *Menschen müssen durch Drohungen zur Arbeit gezwungen werden. Es braucht Anreize, damit Menschen überhaupt arbeiten.* Und so weiter. Ist es vielleicht sinnvoll, in dieser Auseinandersetzung – neben den mehr als berechtigten und gut begründeten sozialpolitischen Argumenten - auch ganz explizit das Menschenbild zu thematisieren, zu hinterfragen und zu kritisieren?
- **Hierarchie:** In vielen Unternehmen gibt es derzeit rund um die Themen Digitale Transformation, Agilität, Selbstorganisation intensive (aber oft oberflächliche) Diskussionen über den Stellenwert und den Schaden bzw. Nutzen von (formeller) Hierarchie. Dabei spielen Annahmen über Menschen natürlich eine entscheidende Rolle: *Menschen müssen/wollen geführt werden. Sie übernehmen keine Verantwortung. Nur wenige Menschen sind kreativ und haben Führungskompetenz.* Eine öffentliche, politische Debatte darüber gibt es aber kaum. Wäre diese

⁵⁵ Schwartz (2015). S. 157

nicht dringend notwendig und würde sie nicht ganz neue Möglichkeiten zur Gestaltung der Arbeitswelt eröffnen?

- **Betriebliche Mitbestimmung:** Auch den Praktiken der betrieblichen Mitbestimmung liegen bestimmte Menschenbilder zugrunde. Entsprechen nicht auch hier manche Elemente der Theorie X? *Menschen wollen in erster Linie Stabilität und keine Veränderung. Menschen müssen angeleitet werden. Sie übernehmen ungern selber Verantwortung.* Ergibt sich aus einem anderen Menschenbild nicht viel Raum und neues Potential für selbstbestimmtes Handeln und eine direktere, weitergehende Form der Mitbestimmung? (Damit soll keinesfalls die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit einer strukturierten Interessenvertretung in Frage gestellt werden. Die bleibt mit Sicherheit bestehen. Es geht mir um eine Ergänzung, Vertiefung oder Adaption).
- **Arbeitszeit, Arbeitsort und Co.:** Die Regelungen zu diesen und ähnlichen Themen dienen zum einen und mit guten Gründen dem Schutz der Arbeitnehmer*innen. Sie dienen aber auch noch einem anderen Zweck: Nämlich der Steuerung und der Kontrolle durch die Arbeitgeber*innen. Geprägt von einem bestimmten Menschenbild, dass diese Mechanismen für notwendig erachtet. Wäre es nicht lohnenswert, auch diese Aspekte verstärkt in den Fokus zu rücken und damit die schiefe Ebene, auf der die Debatten zu solchen Themen oft stattfinden (die Unternehmen, die mehr Freiheit fordern vs. die Gewerkschaften, die auf Beschränkungen pochen), wieder gerade zu rücken?
- **Gute Arbeit:** Warum arbeiten wir? Was wollen wir arbeiten? Wie wollen wir arbeiten? Die Antworten auf diese Fragen sind maßgeblich von unserem Menschenbild geprägt. Wenn es gelingt in dieser (viel zu selten geführten) Diskussion selbstverständliche Annahmen über Menschen und Arbeit zu hinterfragen – komme ich dann nicht zu ganz anderen Ergebnissen? Wenn ich davon ausgehe, dass Menschen intrinsisch motiviert sind und sich gerne und gut selbst steuern – entstehen daraus nicht ganz neue Potentiale? Wenn ich davon ausgehe, dass Menschen lernen wollen, kreativ Probleme lösen können, für und miteinander leisten, gerne Verantwortung übernehmen – ergeben sich daraus nicht ganz neue Möglichkeiten zur Gestaltung der Arbeitswelt, sowohl im Kleinen als auch im Großen, sowohl in der betrieblichen als auch in der überbetrieblichen Perspektive?
- **Corporate Governance:** Die Steuerung von Unternehmen und ihres Managements basiert in vielen Fällen nach wie vor, trotz aller kritischen Diskussionen, auf der Idee des Shareholder Values und der Principal-Agent-Theorie. Neben vielen anderen problematischen Aspekten⁵⁶ liegt auch hier ein Menschenbild der Theorie X zugrunde: *Menschen, in diesem Fall Manager*innen, müssen über (monetäre) Anreize und Kontrollmechanismen gesteuert werden und zu Veränderungen motiviert bis gezwungen werden.* Besonders folgenschwer sind diese Praktiken, weil sie zum einen in die interne Organisationswelt ausstrahlen und dort fortgesetzt werden. Zum anderen, weil sie in Form von gängiger Management-Theorie längst nicht nur (börsennotierte) Aktiengesellschaften, sondern auch viele andere Unternehmenstypen beeinflussen. Welche Möglichkeiten würden sich daraus ergeben, dieses Menschenbild explizit und kritisch zu hinterfragen? Gerade weil es ja zahlreiche gute Beispiele gibt, wie Unternehmenssteuerung und -organisation anders gestaltet werden kann. Könnte vielleicht eine differenzierte Diskussion über die Rolle von Unternehmer*innen und Manager*innen ein hilfreicher Beitrag sein, um die politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen entsprechend zu verändern?

⁵⁶ Vgl. dazu zum Beispiel: Bower, Joseph L.; Paine, Lynn S. (2017). *The Error at the Heart of Corporate Leadership*. In: Harvard Business Review, May-June 2017

- **Öffentliche Verwaltung:** In den letzten Jahrzehnten bedeutete Modernisierung der öffentlichen Verwaltung häufig den Transfer von privatwirtschaftlichen Praktiken in den öffentlichen Sektor. Das betrifft zum Beispiel die Organisationsgestaltung, die Steuerungsmechanismen oder das Personalmanagement. Damit wurden (implizit) auch die dahinter liegenden Menschenbilder mit all ihren Auswirkungen übernommen. Könnte und sollte echte Verwaltungsinnovation nicht darin bestehen, ganz bewusst diese Menschenbilder zu hinterfragen, mit anderen Annahmen zu arbeiten und daraus andere Strukturen und Praktiken zu entwickeln? Vielleicht sogar als Vorreiterin oder Vorbild gegenüber dem privatwirtschaftlichen Sektor?

Zusammenfassend: Die bewusste Auseinandersetzung mit Menschenbildern kann aus meiner Sicht die öffentliche Debatte über die Gestaltung einer fortschrittlichen Arbeitswelt vertiefen, verstärken und positiv beeinflussen. Nicht als sozialwissenschaftlicher Nebenschauplatz, sondern als in den Alltag integrierte, selbstverständliche, theoretisch fundierte Perspektive in vielen praktischen Diskussionen und politischen Auseinandersetzungen.

“The last question we need to ask is “When?”. Are these troubled times the right occasion to try to change the work we do? Shouldn’t we wait until the economy is more prosperous and more stable? ... There will always be good reasons to resist reshaping both our conception of work and our conception of human nature. Indeed, the transformation of work may contribute significant ways to both the prosperity and the stability of our economic system.”⁵⁷

6. Literatur

Bregman, Rutger (2020). *Humankind. A Hopeful History*. Bloomsbury.

Cummings, Stephen; Bridgman, Todd; Hassard, John; Rowlinson, Michael (2017). *A New History of Management*. Cambridge University Press.

Ghoshal, Sumantra (2005). *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices*. In: *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, No. 1, 75-91

Heil, Gary; Bennis, Warren; Stephens, Deborah C. (2000). *Douglas McGregor, Revisited. Managing the Human Side of the Enterprise*. John Wiley & Sons.

Herzog, Lisa (2019). *Die Rettung der Arbeit. Ein politischer Aufruf*. Hanser Berlin.

Kirchler, Erich; Meier-Pesti, Katja; Hofmann, Eva (2004). *Menschenbilder in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie 5*. WUV-Universitätsverlag.

McGregor, Douglas (2006). *The Human Side of Enterprise. Annotated Edition*. McGraw-Hill.

Schein, Edgar H. (1980). *Organisationspsychologie*. Übers. von Thomas Münster. Gabler Praxis.

Schwartz, Barry (2015). *Why We Work*. TED Books. Simon & Schuster.

Zichi, Michael (2020). *What Is a Menschenbild? Introducing a Fruitful German Concept*. In: Jonkers, Peter; Xirong, He; Yongze, Shi (ed.). *Self-awareness of Life in the New Era*. The Council for Research in Values and Philosophy.

⁵⁷ Schwartz (2015). S. 162