

Jens Rowold

---

## 2.1 Einführung

Das Fachgebiet Human Resource Management ist wie jedes andere wissenschaftliche Fachgebiet in eine Vielzahl von Untergebieten, Anwendungsbereichen aufgeteilt, die wiederum alle ihre jeweiligen theoretischen Grundlagen aus unterschiedlichen Disziplinen (z. B. Betriebswirtschaftslehre, Psychologie) und Anwendungsfelder haben. Die seit einigen Jahrzehnten anhaltende Wissensexplosion erbringt laufend weitere Erkenntnisse über Prozesse und Abläufe des Human Resource Managements. Dies führt insgesamt zu einer fast unüberschaubaren Menge an Wissen.

Studierende des Human Resource Managements und Praktiker fragen sich selbstverständlich nach einigen zentralen Erkenntnissen dieses Gebiets. Dazu sollen die einzelnen Kapitel dienen. Jedoch gibt es darüber hinaus bestimmte Menschenbilder, die sehr gut bestimmte grundlegende Einstellungen von Akteuren im Human Resource Management zusammenfassen. Damit verdeutlichen diese Menschenbilder, warum bestimmte Akteure bestimmte Handlungen in der Arbeitswelt ausführen. Da es eine sehr begrenzte Anzahl von grundlegenden Menschenbildern gibt (s. u.), vereinfachen die Menschenbilder auch die Komplexität des Fachs Human Resource Management. Viele einzelne Sachverhalte, Theorien und Anwendungen sind vor dem Hintergrund der Menschenbilder besser zu verstehen. Daher dient dieses Kapitel als eine inhaltlich-philosophische „Klammer“ für die anderen Kapitel dieses Buches.

Der Leser sollte nach dem Lesen des Kapitels in der Lage sein, die wichtigsten Vertreter der Menschenbilder zu beschreiben und mit wichtigen zentralen Themen des Human Resource Managements (z. B. Führung) in Verbindung bringen können. Nach der Lektüre des gesamten Buches sollte es darüber hinaus gelingen, die Theorien und Instrumente des Human Resource Managements den einzelnen Menschenbildern schwerpunktmäßig zuzuordnen. Ziel dieses Kapitels ist es, den kritischen Blick auf die immer größer werdende

Anzahl von Theorien und Instrumenten zu ermöglichen. Denn die Erfahrung zeigt, dass es zwar im Human Resource Management viele neue Entwicklungen gibt, diese jedoch in der Regel den Stärken und Schwächen eines bestimmten Menschenbildes unterliegen. Schließlich sollen Leser nach dem Lesen dieses Kapitels in der Lage sein, in einem beliebigen Unternehmen das Vorherrschen eines bestimmten Menschenbildes zu erkennen.

---

## 2.2 Begriffsverständnis

In Organisationen arbeiten Menschen (Fach- und Führungskräfte) mit Menschen (Kunden, Kollegen, etc.) zusammen. Hinter jedem Handeln stehen dabei die grundlegenden Werte und Einstellungen der jeweiligen Akteure. Insbesondere die Werte sind über die Zeit hinweg sehr stabil. Daher sehen einzelne Akteure die Arbeitswelt durch eine relativ stabile Brille, die sogenannten Menschenbilder. Diese beschreiben, welche Rolle einem Akteur (z. B. Mitarbeiter) von einem anderen Akteur (z. B. Führungskraft) zugebilligt wird. Da Menschenbilder das Handeln eines Akteurs leiten, werden je nach Menschenbild auch bestimmte Arbeitsprozesse, interpersonelle Beziehungen und Arbeitsinstrumente bevorzugt oder eher abgelehnt. Dies wird bei der genauen Beschreibung der einzelnen Menschenbilder im nächsten Abschnitt deutlich werden.

Menschenbilder sind interindividuell verschieden. Sie sind durch die Sozialisation (z. B. Erziehung, Schule) geprägt. Im weiteren Verlauf des Lebens können Sie durch intensive Lernerfahrungen, Vorgesetzte und Kollege, aber auch außerhalb der Arbeit (z. B. durch Freunde) längerfristig verändert werden. Sie werden, vor allem in den ersten zwei Lebensjahrzehnten, durch die Persönlichkeit und die persönlichen Werte mitbestimmt, sind aber nicht mit diesen zu verwechseln. Wichtig ist, dass Menschenbilder in der Regel unbewusst sind. In Maßnahmen des Human Resource Managements (z. B. Personalentwicklung) kann es sinnvoll sein, das jeweilige Menschenbild bewusst und damit explizit zu machen.

---

## 2.3 Modelle

Zu den wesentlichen Kategorien von Menschenbildern legte Schein (1980) eine Verteilung vor (Tab. 2.1). Im Folgenden wird dieser Einteilung im Wesentlichen gefolgt, da sie auch heute noch Gültigkeit und Relevanz für die Praxis hat.

*A) Das rational-ökonomische Menschenbild* Zum ausgehenden 19. Jhd. herrschte ein rational-ökonomisches Menschenbild vor, das aufgrund der technischen Neuerungen (z. B. industrielle Fertigung) möglich wurde. Entscheidungsträger in Unternehmen sahen dieses als einen technischen Fertigungsprozess, bei dem jeder Mitarbeiter lediglich einen kleinen, isolierten Beitrag beim Fertigungsprozess übernimmt. Es wurde top-down entschieden; Gefühle des Mitarbeiters stellten ein Hindernis bei der Aufgabenerfüllung dar.

**Tab. 2.1** Menschenbilder des Human Resource Management im Überblick

	Menschenbild			
	Rational-ökonomisch	Sozial	Selbstverwirklichung	Komplex
Philosophie	Hedonismus Utilitarismus	Kooperation, Anthropologie	Humanismus, Positivismus	Inter- und intraindividuell unterschiedlich
Blickwinkel auf die Organisation	technikfokussiert, zentralistisch	menschenorien- tiert	Technik- und Menschenfokus- siert dezentral	Technik- und Menschenfokus- siert dezentral
Blickwinkel auf den Akteur	aus Egoismus heraus motiviert	aus sozialen Bedürfnissen heraus motiviert	Suche nach Sinn motiviert	Mehrere Werte motivieren, je nach Situation
Blickwinkel auf die Bezie- hung zwischen Akteuren	Distanz	Nähe	Nähe, Autonomie	Distanz/Nähe, je nach Situation
Implikationen für Management	Mitarbeiter kontrol- lieren, belohn- en, bestrafen	Kooperation und Wertschätzung unter Kollegen sowie Mitarbeiter fördern	Selbstdisziplin, Selbstkontrolle, Sinnsuche des Mitarbeiters, Selbstverwirk- lichung und Entwicklung fördern	Je nach Fokus und Zielsetzung variabel
Beginn der Verbreitung	Seit 1890	Seit 1950	Seit 1960	Seit 1980
Zielkriterien	Produktion	Zufriedenheit	s. links, zusätz- lich: Kompetenzerweiterung	s. links, je nach Zielsetzung

Daher musste nach diesem Menschenbild der Mitarbeiter bei seinen rationalen, egoistischen Eigeninteressen gepackt werden, um z. B. durch Kontrolle, aber auch durch Belohnung (z. B. Stücklohn) motiviert zu werden. Insgesamt ergibt sich somit eine Distanz zwischen dem Management und den Mitarbeitern, da Gefühle und Eigeninteressen des Mitarbeiters als Störfaktor angesehen werden. Problematisch ist hierbei u. a., dass der Mitarbeiter dadurch sich nicht mehr in die Arbeit einbringt, als unbedingt nötig. Etwaige Potentiale wie z. B. eigene Ideen bleiben ungenutzt. Außerdem fühlt sich der Mitarbeiter aufgrund der emotionalen Distanz weder an das Management noch an die Organisation gebunden und tendiert daher eher zum Wechsel der Organisation. Bei Arbeitsmarkt-lagen, in denen ein Fachkräftemangel herrscht, verliert die Organisation so potentiell gute Mitarbeiter.

Die Organisation wird insgesamt nach den Zielkriterien der Wirtschaftlichkeit bewertet. Mitarbeiter werden nur danach bewertet, ob sie einen möglichst störungsfreien (z. B.

wenig Einbringen von eigenen Ideen, Meinungen) und hohen Beitrag (z. B. Stückzahl) zum reibungslosen Ablauf in der Organisation liefern. Implizit ist, dass Macht in Organisationen ausschließlich aufgrund der Position (z. B. Manager vs. Mitarbeiter) gerechtfertigt ist, nicht aufgrund von Eigenschaften oder bisheriger Leistung des Akteurs.

*B) Das soziale Menschenbild* Bis zu den Jahren nach dem zweiten Weltkrieg forderten einige Entwicklungen die Nützlichkeit des rational-ökonomischen Menschenbilds heraus, z. B. nahm der Grad der Komplexität der Arbeit aufgrund neuer technischer Entwicklungen rapide zu. Dies führte dazu, dass Eigenschaften von Mitarbeitern geschätzt werden mussten, die eher in ein soziales Menschenbild passen: selbständig denkende und miteinander kooperierende Arbeitnehmer können komplexe Arbeitsprozesse bewältigen und auf unvorhergesehene Ereignisse z. T. unabhängig vom Management erfolgreich reagieren. Diese Mitarbeiter werden nicht durch die Arbeit an sich motiviert, sondern durch das soziale Miteinander bei der Arbeit. Wissenschaftliche Arbeiten in den späten 1950er Jahren belegten, dass Mitarbeiter sehr gut durch soziale Kräfte bei der Arbeit (z. B. Wertschätzung durch Kollegen) motiviert werden können. Dies bedeutet für das Management, dass eine hohe Distanz zu den Mitarbeitern verhindern kann, dass deren Bedürfnisse für eine maximale Motivation genutzt werden. Wie noch weiter im Kapitel über Führung ausgeführt wird (s. Kap. 17), bedeutet dies auch, dass Manager sowohl Aufgaben verteilen und kontrollieren, aber auch sich um die Bedürfnisse der Mitarbeiter kümmern müssen. Fokus des Managements ist nicht die Kontrolle eines einzelnen Mitarbeiters, sondern die Stimulation und Förderung von mehreren Mitarbeitern in einem Team bzw. in einem Arbeitsprozess. Während beim rational-ökonomischen Menschenbild das Management den Arbeitsprozess sehr kleinteilig plant und kontrolliert, wird dies beim sozialen Menschenbild nicht mehr gemacht; stattdessen werden Arbeitsziele auf einem eher abstrakten Niveau vorgegeben und der Arbeitsgruppe wird die Möglichkeit gegeben, Schritte zur Zielerreichung z. T. selbständig zu finden und umzusetzen. All diese Veränderungen gegenüber dem rational-ökonomischen Menschenbild implizieren, dass auf der einen Seite die Bedürfnisse des Mitarbeiters von der Organisation stärker berücksichtigt werden als bisher. Auf der anderen Seite kann nun auch die Organisation mehr Loyalität, Einsatz und Identifikation (s. Kap. 10) vom Mitarbeiter erwarten.

*C) Das Selbstverwirklichungs-Menschenbild* Menschen streben bei der Arbeit nicht nur nach Einkommenserwerb (rational-ökonomisches Menschenbild) und nach Befriedigung der sozialen Bedürfnisse (soziales M.), sondern auch nach Selbstverwirklichung (Selbstverwirklichungs-M.). Damit ist gemeint, dass Menschen ihr volles Potential hinsichtlich verschiedener Fähigkeiten und Interessen bei der Arbeit (und nicht nur in der Freizeit) nutzen wollen. Dies war jedoch bis in die späten 1950er Jahre sehr schwierig, da viele Tätigkeiten sehr spezialisiert waren (z. B. Fließband). Dies verhinderte z. B., dass ein Arbeitnehmer neben der rein körperlichen Ausführung der Tätigkeit (z. B. Montage am Fließband) und dem Befriedigen sozialer Bedürfnisse (Pausengespräche mit Kollegen) seine potentiell vorhandenen weiteren Fähigkeiten nutzen kann. Dazu gehören

beispielsweise das Einbringen von Vorschlägen zur Verbesserung des Arbeitsprozesses, der Zusammenarbeit der Kollegen untereinander, bis hin zur Optimierung des Marketings usw. Erst durch diese tätigkeitsübergreifenden Ideen und Handlungen eines Mitarbeiters kann dieser sinnvoll auf den gesamten Arbeitsprozess gestaltend einwirken. Dadurch entsteht das Gefühl, einen großen, sinnhafteren Beitrag zu leisten und neben der z. B. rein körperlichen Produktion auch z. B. geistig-kreative Beiträge liefern zu können. In diesem Sinne kann Arbeit erfüllend sein, da sie mehrere Motive und Bedürfnisse des Menschen abdeckt.

Manager können Mitarbeiter zusätzlich motivieren, indem sie den Sinn der Arbeit (z. B. das gesamte Produkt, nicht nur das Teilprodukt, zusammenbauen), die übergeordneten Ziele (z. B. neues, besseres Produkt an den Markt bringen) und die zu Grunde liegenden Werte (z. B. Innovation) für die jeweilige Arbeitsaufgabe verstehen und regelmäßig an die Mitarbeiter kommunizieren. Dies bedeutet für das Management vermehrt Planungsaufgaben und Kommunikation (vgl. transformationale Führung, Kap. 17). Mitarbeiter können jedoch nicht einfach im Sinne des sozialen Menschenbilds auf einer oberflächlichen Ebene verstanden werden, sondern ihre Werte und Interessen müssen vom Management in der Tiefe verstanden werden, damit geplant werden kann, wie diese in Übereinstimmung mit den Werten und Zielen der Organisation in Einklang gebracht werden kann. Im Idealfall gelingt es dann dem Management durch Kommunikation der sowohl von der Organisation als auch von den Mitarbeitern geteilten Werte und Ziele, dass die Mitarbeiter aus ihrer intrinsischen Motivation ihr Bestes zur Zielerreichung geben. Mitarbeiter können hierfür auch entwickelt werden – ein Gedanke, der bei bisherigen Menschenbildern noch weitgehend fehlte. Wenn Mitarbeiter ihre Werte leben und ihre intrinsisch motivierten Ziele erreichen wollen, ist es oft nötig, dass sie hierfür zusätzlich zum ersten (Schule) und zweiten (z. B. Berufsausbildung, Universität) Bildungsweg weiter qualifiziert werden. Das Management muss also rechtzeitig Personalentwicklungs-Maßnahmen planen und anbieten (s. Kap. 3). Insgesamt kann im Sinne der Selbstverwirklichung erreicht werden, dass Menschen durch eine kontinuierliche Entwicklung zufriedener und leistungsfähiger werden. Das Selbstverständnis des Managements hat sich im Zuge des Selbstverwirklichungs-Menschenbilds weiter verändert: Statt Kontrolle geht es darum, den Mitarbeiter zur selbständigen, von inneren Werten geleiteten „Selbst-Führung“ zu entwickeln. Letztendlich wird Macht abgegeben, denn Mitarbeiter können relativ autonom entscheiden, wie sie Aufgaben und Ziele umsetzen. Mitarbeiter können aufgrund von eigenen Ideen selbst zu (z. B. Projekt- oder Team-)Managern werden, auch wenn sie dabei keine formale Leitungsposition innehaben.

*D) Das komplexe Menschenbild* Seit den 80er Jahren nimmt die Komplexität der Arbeitswelt weiter zu. Hinzu kommen Globalisierung und ein zunehmender Konkurrenzdruck. Dadurch sehen sich die Organisation, aber auch deren Management und Mitarbeiter vor immer neuen, nicht planbaren Herausforderungen gestellt. Das einzig Beständige scheint der Wandel zu sein: Durch unterschiedliche Aufgaben, wechselnde Teamzusammensetzungen, rasche technische Weiterentwicklung, neue Medien, variierende Handels- und Zuliefererbeziehungen, flexible Arbeitszeiten und Vergütungssysteme scheint es

einleuchtend, dass ein Mitarbeiter über die Zeit hinweg verschiedene Motive hat, die in unterschiedlichen Situationen wirksam werden. Selbstverständlich ist es zusätzlich die Regel, dass in einem Arbeitsteam Mitarbeiter mit unterschiedlichen Motiven und Interessen arbeiten.

Für die jeweilige Führungskraft bedeutet dies, dass es schwieriger wird, die Werte zu identifizieren, die weiterhin alle Mitarbeiter verbinden (z. B. Innovation), um daraus eine Zukunftsvision abzuleiten, die mittel- und langfristige Mitarbeiter motiviert (vgl. transformationale Führung). Schein (1980) geht daher davon aus, dass „der erfolgreiche Manager ein ausgezeichneter Diagnostiker sein und ein ausgeprägtes Gespür für Erkundungen haben muss“ (S. 95). Während die vorhergehenden Menschenbilder anscheinend auf *eine* Wert- bzw. Motivstruktur fokussieren, erkennt das komplexe Menschenbild die Vielschichtigkeit, Wandelbarkeit und die Situationsspezifität der Werte und Motive eines Mitarbeiters an. Gleichzeitig wird so ermöglicht, dass eine Führungskraft das Maximum an Motivation eines Mitarbeiters freisetzen kann. Damit werden die vorhergehenden Menschenbilder nicht negiert, sondern zu einem komplexeren Menschenbild integriert.

---

## 2.4 Empirische Befunde

*A) rational-ökonomisch* Allein die Tatsache, dass in vielen Unternehmen eine leistungsabhängige Bezahlung bzw. Anteile am Lohn leistungsabhängig vergeben werden, spricht dafür, dass dieses Menschenbild sich in irgendeiner Form für das Funktionieren von Organisationen bewährt haben muss. Konzepte wie Stücklohn sprechen ebenfalls dafür, dass Mitarbeiter durch rationale Systeme motivierbar sind.

Im Bereich der Mitarbeiterführung gibt es eine Reihe von Ansätzen, die sich dem rational-ökonomischen Menschenbild zuordnen lassen. Im Rahmen der transaktionalen Führung (s. Kap. 17) ist eine faire Austauschbeziehung die Grundlage für die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Die Führungskraft definiert die Aufgaben, verdeutlicht aber auch, welche materielle (z. B. Lohn) und nicht-materielle (z. B. Lob) Belohnung bei Zielerreichung vom Mitarbeiter erwartet werden kann. Der Mitarbeiter wiederum gibt seine Arbeitskraft und bekommt bei erfolgreicher Leistung die vereinbarte Belohnung. Es gibt mittlerweile umfangreiche empirische Studien aus verschiedenen Unternehmen verschiedener Branchen aus verschiedenen Ländern, die eindrucksvoll belegen, dass transaktionale Führung positiv in Beziehung steht zu a) der Leistung der geführten Mitarbeiter (Judge und Piccolo 2004), b) der Zufriedenheit der Geführten (Dumdum et al. 2002), sowie c) weiteren organisational relevanten Kriterien wie z. B. Commitment. Empirische Ergebnisse zu Ansätzen anderer Führungsstile, wie zum Beispiel dem Management-by-Objectives, kommen grundsätzlich zu denselben Ergebnissen. Damit zeichnet die empirische Forschung ein eindeutiges Bild und spricht für den Erfolg eines rational-ökonomischen Menschenbildes. Jedoch ist damit nicht gesagt, dass a) eine Reihe von Nachteilen (vgl. oben, z. B. Distanz des Mitarbeiter zu den Zielen der Organisation) gegeben ist und b) dass es nicht andere, sowohl für den Mitarbeiter als auch für die Organisation bessere Menschenbilder gibt.

*B) Soziales Menschenbild* In den letzten 50 Jahren wurden eine Reihe von Maßnahmen und Ansätzen entwickelt, die im Sinne des sozialen Menschenbilds die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen und für die Effektivität der Organisation nutzbar machen wollen.

In einer Studie mit 308 Taiwanesischen Unternehmen wurde die Effektivität von mehreren partizipativen Organisationsmaßnahmen untersucht (Huang 1997). Zu diesen Maßnahmen zählten erstens die Einführung von Qualitätskontrollzirkeln, bei denen Mitarbeiter die Möglichkeit hatten, Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsqualität zusammen mit dem Management zu besprechen, Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Zweitens gab es für die Mitarbeiter eine Umsatzbeteiligung. Beide Maßnahmen lassen die Mitarbeiter am Erfolg und teilweise auch am Management des jeweiligen Unternehmens teilhaben. Das Management hat also – im Sinne des sozialen Menschenbilds – offenbar Interesse an den Werten und Einstellungen der Mitarbeiter. Interessanterweise zeigte diese Studie, dass Unternehmen, die die genannten Maßnahmen umsetzten, höhere Profite und Wachstumsraten erzielten als Unternehmen, die dies nicht taten.

*C) Das Selbstverwirklichungs-Menschenbild* Mehrere Theorien der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften betonen die Wichtigkeit von Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung durch die Arbeit. Das Job Characteristics Modell (JCM, s. Kap. 12) von Hackman und Oldham (1975) beinhaltet beispielsweise die Elemente der Autonomie und Ganzheitlichkeit der Arbeit. So sollten Mitarbeiter selbständig Teile der Arbeitsausführung planen können. Im Sinne der Ganzheitlichkeit sollten sie nicht nur einen isolierten Teilprozess bearbeiten, sondern möglichst viele. Autonomie und Ganzheitlichkeit sind zwei Merkmale von Arbeit, die beim Mitarbeiter zu erlebter Sinnhaftigkeit führen. Dem JCM zu Folge führen Merkmale wie Sinnhaftigkeit zu erhöhter Motivation und Zufriedenheit, geringer Kündigungswahrscheinlichkeit, etc.

Durch das JCM können arbeitsbezogene Elemente identifiziert und gefördert werden, so dass sich Mitarbeiter (z. B. durch mehr erlebte Sinnhaftigkeit der Arbeit) selbst verwirklichen können. Prinzipiell nimmt die Monotonie der Tätigkeit ab, wenn das JCM bei der Planung und Strukturierung von Arbeit(sprozessen) berücksichtigt wird. Zahlreiche empirische Studien sprechen insgesamt für die Gültigkeit des Modells (Fried und Ferris 1987). Damit ist implizit auch belegt, dass das Selbstverwirklichungs-Menschenbild zu einem hohen Ausmaß an Motivation und Zufriedenheit beim Mitarbeiter führt.

Es gibt aktuelle Modelle der Personalführung, die sich dem Selbstverwirklichungs-Menschenbild zuordnen lassen. Transformational Führende inspirieren Mitarbeiter durch eine positive Zukunftsvision (s. Kap. 17). Diese basiert auf Werten, die sozial akzeptiert und von den Teammitgliedern geteilt werden. Nach der Theorie der transformationalen Führung nach Bass (1985) gelingt es transformationalen Führungskräften, die Mitarbeiter weg von eher egoistisch motivierten Motiven (z. B. Lohnmaximierung) hin zu Werten zu bewegen, die die Gruppe oder die Organisation als Ganzes fördern (z. B. miteinander offen kommunizieren und erfolgreich arbeiten). Gleichzeitig fördern transformational Führende die Mitarbeiter, die sich selbst weiterentwickeln und verwirklichen wollen, z. B. indem sie diesen Mitarbeitern die Möglichkeit zu mehr Fortbildung geben (Rowold und Laukamp

2009). Zahlreiche Studien sprechen für die Effektivität der transformationalen Führung. Zudem ist nachgewiesen, dass die transformationale Führung (Selbstverwirklichungs-Menschenbild) effektiver ist als die transaktionale Führung (rational-ökonomisches Menschenbild) (Judge und Piccolo 2004). Indirekt scheint damit auch ein Nachweis für den Wert und die Aktualität des Selbstverwirklichungs-Menschenbilds gegeben zu sein.

*D) Das komplexe Menschenbild* Hier wird auf die Komplexität der Interaktion zwischen Arbeitssituation und Werten etc. der organisationalen Akteure verstärkt Rücksicht genommen. Hierzu passen eine Reihe vom empirischen Befunden: So konnten Rowold und Streich (2007) zeigen, dass es nicht den einen besten Führungsstil gibt, der stets das Maximum an Motivation und Leistung beim Mitarbeiter freisetzt, sondern dass dies in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation geschehen muss: In einer empirischen Untersuchung in Deutschland konnte dabei gezeigt werden, dass transaktional Führende dann ihren Geführten zu einem hohen Ausmaß an Innovation (gemessen an der Anzahl der Patente pro Mitarbeiter) entwickeln, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen arbeiten. In anderen Abteilungen desselben Unternehmens, wie etwa dem Vertrieb, konnten keine Zusammenhänge beobachtet werden.

---

## 2.5 Umsetzung in der Praxis

Von der „Umsetzung“ von Menschenbildern kann insofern gesprochen werden, als dass jeder Arbeitnehmer ein bestimmtes Menschenbild in sich trägt und bei Entscheidungen bewusst oder unbewusst anwendet. Auch wenn es eine historische Entwicklung gibt, die nahelegt, dass heute das komplexe Menschenbild das aktuellste ist, gibt es nach wie vor weltweit viele Fach- und Führungskräfte, die nach dem rational-ökonomischen Menschenbild entscheiden und handeln. Der Grund dafür ist, dass es für die meisten Menschen einfacher ist, andere Menschen als „Maschinen“ zu sehen, die von außen mit großer emotionaler Distanz kontrolliert werden. Es ist dagegen schwer, sich in einzelne Mitarbeiter mit ihren individuellen Bedürfnissen hineinzusetzen (z. B. komplexes Menschenbild). Bestimmte Branchen legen aufgrund der verwendeten Technologien bzw. der gängigen Arbeitsprozesse bestimmte Menschenbilder nahe: Während ein Ingenieur in einem IT-Unternehmen sein ganzes (Berufs-)Leben gelernt hat, Prozesse zu kontrollieren und von daher mit einer höheren Wahrscheinlichkeit ein rational-ökonomisches Menschenbild hat, wird ein Call-Center Mitarbeiter eher ein komplexes Menschenbild haben, da er in Personal- und Weiterbildungsmaßnahmen Theorien und Tools kennengelernt hat und diese auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden nutzt. Unternehmen, die Wert auf ein explizites Menschenbild legen, veröffentlichen u. a. Leitbilder oder andere Dokumente. Darin wird ersichtlich, nach welcher grundlegenden Philosophie und mit welchen Instrumenten gehandelt werden soll, um das menschliche Potential bei der Arbeit zu nutzen und zu schützen.

Ein positives Beispiel aus Deutschland lässt sich bei der IKEA GmbH finden. Vor dem Hintergrund einer zunehmend heterogenen Mitarbeiterschaft (z. B. unterschiedlicher Alters-, Bildungs- und kultureller Hintergrund, engl. *diversity*) verankerte IKEA das Thema



*employee diversity* 2001 im Unternehmensleitbild. Konkrete Human-Resource Maßnahmen und Instrumente, die damit verbunden sind, wurden danach eingeführt: a) einen eigenständigen Diversity Manager, b) eine Diversity Beauftragte in jedem IKEA Einrichtungshaus, c) eine Ausbildung im Bereich *diversity* für alle Leiter von Einrichtungshäusern und alle Personalleiter sowie für einzelne Führungskräfte und d) Handbücher und Plakate, die die Wichtigkeit des Themas im Allgemeinen und die Verfügbarkeit der genannten Instrumente im Speziellen herausstellen.

Eine Mitarbeiterbefragung konnte die positive Wirkung des Menschenbilds finden, denn ca. 80 % der Befragten stimmten zu, dass bei IKEA Mitarbeiter mit unterschiedlicher Herkunft gleiche Chancen auf Weiterbildung und Aufstieg haben.

---

## Literatur

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. Avolio & F. Yammarino (Hrsg.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (S. 35–66). Amsterdam: JAI.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, *40*, 287–322.
- Hackmann, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, *60*, 159–170.
- Huang, T.-C. (1997). The effect of participative management of organizational performance: The case of Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, *8*(5), 677–689.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755–768.
- Rowold, J., & Laukamp, L. (2009). Charismatic leadership and objective performance indicators. *Applied Psychology: An International Review*, *58*(4), 602–621.
- Rowold, J., & Streich, M. (2007). Wird Innovation durch Führungsstile und ein positives Lernklima gefördert? *Wirtschaftspsychologie*, *9*(2), 93–102.
- Schein, E. H. (1980). *Organisationspsychologie*. Wiesbaden: Gabler.



<http://www.springer.com/978-3-662-45982-9>

Human Resource Management  
Lehrbuch für Bachelor und Master

Rowold, J.

2015, XVIII, 286 S. 31 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-45982-9