



Theo Peters
Argang Ghadiri

Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele

Erkenntnisse der Neurowissen-
schaften für die Mitarbeiterführung



Theo Peters / Argang Ghadiri

Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele

Theo Peters
Argang Ghadiri

Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele

Erkenntnisse der Neurowissen-
schaften für die Mitarbeiterführung



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

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2901-3

Vorwort

Mit diesem Buch blicken wir auf zahlreiche Ergebnisse zurück, die wir aus zwei Jahren intensiver Forschungsarbeit gewannen. Die Auseinandersetzung mit einer solch brisant diskutierten Teildisziplin, also die Neurowissenschaften mit der Betriebswirtschaftslehre zu kombinieren, verspricht nicht nur neue Erkenntnisse für betriebswirtschaftliche Funktionen, es zeichnet sogar ein gänzlich neues Menschenbild in den Wirtschaftswissenschaften.

Unter dem Begriff „Neuroökonomie“ tat sich in den letzten Jahren nicht nur ein vielversprechendes Forschungsfeld für Ökonomen hervor, sondern auch viele Neurowissenschaftler erkannten die Bedeutung von aktuellen Ergebnissen der Hirnforschung. Fortschrittliche Technologien für die Messung von Gehirnaktivitäten ermöglichten erste Einblicke in die Komplexität der sog. „Black Box“ – des menschlichen Gehirns. Der rasante Zuwachs entsprechender Studien, Artikel und Lehrbücher zeugt vom großen Interesse aus Wissenschaft und Praxis. Beeindruckend sind dabei bestehende Forschungsarbeiten im Bereich des Neuromarketings, von Neurofinance und der klassischen Neuroökonomie.

Einen weniger starken Zuwachs verzeichnete allerdings die Disziplin des Neuroleaderships. Besonders wissenschaftliche Arbeiten sind bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht präsent. Auch die anderen Veröffentlichungen zum Neuroleadership, die sich mit Handlungsempfehlungen primär an die Praxis richten, sind überschaubar.

Ziel dieses Buches ist es, eine wissenschaftlich fundierte Vorgehensweise zur Anwendung des Neuroleaderships zu ermöglichen, die nicht nur den theoretischen Anspruch an ein Lehrbuch erfüllt, sondern auch die Akzeptanz des Neuroleaderships in der Praxis mit einem anwendungsorientierten Modell stärken soll.

Um die Nachvollziehbarkeit theoretischer Abschnitte zu unterstützen, sind an bestimmten Stellen Beispiele ergänzt worden. Für ein weitergehendes Verständnis wurden zusätzlich kleinere Abschnitte als kurze Exkurse eingefügt. Des Weiteren wurde ein Glossar angefertigt, welches sich für das Nachschlagen der zahlreichen Fachtermini der Neurowissenschaften und Betriebswirtschaftliche anbietet. Eine kurze Zusammenfassung nach jedem Hauptkapitel und entsprechende Kontrollfragen am Ende des Buches sollen die vertiefte Auseinandersetzung mit dem Stoff ermöglichen.

An dieser Stelle möchten wir uns selbstverständlich auch bei den Personen bedanken, die uns tatkräftig unterstützt haben. Ganz besonderer Dank gilt Herrn Joachim Linden von der Hochschul- und Kreisbibliothek Sankt Augustin. Sein unermüdliches Engagement und die zahlreichen Literaturbestellungen innerhalb kürzester Zeit trugen entscheidend zur Qualität des vorliegenden Buchs bei.

Mit Frau Annette Höweler, unserer Kollegin am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, konnten wir eine große Unterstützung bei der Korrektur unseres Manuskripts finden, wofür wir ihr herzlich danken.

Auch gilt Herrn Professor Dr. Martin Grosse Holtforth, Lehrstuhl Klinische Psychologie der Universität Zürich, unser ganz großer Dank. Insbesondere beim Transfer der neuropsychotherapeutischen Ansätze auf unseren Grundgedanken des Neuroleaderships waren sein Rat und bestätigendes Urteil sehr hilfreich.

Theo Peters

Argang Ghadiri

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 5 |
| 1 Einordnung von Neuroleadership | 11 |
| 1.1 Definition der Neuroökonomie | 11 |
| 1.2 Erweiterung der Neuroökonomie | 13 |
| 1.3 Definition des Neuroleaderships..... | 14 |
| 1.4 Historie des Menschenbilds in der Wirtschaftswissenschaft..... | 15 |
| 1.4.1 Economic Man..... | 15 |
| 1.4.2 Social Man..... | 16 |
| 1.4.3 Self-Actualising Man | 17 |
| 1.4.4 Complex Man | 18 |
| 1.4.5 Brain-Directed Man | 19 |
| 2 Neurowissenschaftliche Grundlagen im betriebswirtschaftlichen Kontext | 23 |
| 2.1 Begriffsabgrenzung..... | 23 |
| 2.2 Aufbau des Gehirns..... | 25 |
| 2.2.1 Stammhirn..... | 27 |
| 2.2.2 Limbisches System..... | 27 |
| 2.2.3 Großhirnrinde..... | 28 |
| 2.3 Prozessschema des Gehirns..... | 30 |
| 2.4 Aktuelle Forschungsergebnisse | 31 |
| 2.4.1 Plastizität des Gehirns..... | 32 |
| 2.4.2 Belohnungssystem | 34 |
| 2.4.3 Spiegelneuronen..... | 35 |
| 2.5 Methoden der Hirnforschung..... | 36 |
| 2.5.1 Elektroenzephalografie | 37 |
| 2.5.2 Magnetenzephalografie | 38 |
| 2.5.3 Positronen-Emissions-Tomografie | 38 |
| 2.5.4 Funktionelle Magnetresonanztomografie | 39 |
| 2.5.5 Würdigung der Methoden | 40 |
| 2.6 Bedeutung von Emotionen im neurowissenschaftlichen Prozess..... | 41 |
| 2.6.1 Konzept der emotionalen Intelligenz..... | 43 |
| 2.6.2 Angst als Gefühl im neurowissenschaftlichen Kontext | 44 |
| 2.6.3 Funktionale Wirkungen von Emotionen in Organisationen..... | 46 |
| 2.7 Dominanz des limbischen Systems | 48 |
| 2.8 Relevanz neurochemischer Botenstoffe..... | 49 |
| 2.8.1 Ausgewählte neurochemische Botenstoffe und ihre Wirkungsweise | 49 |
| 2.8.2 Cognitive Enhancement..... | 51 |
| 2.9 Gestaltung einer gehirngerechten Umwelt..... | 53 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3 | Neurowissenschaften und Führung von Mitarbeitern | 57 |
| 3.1 | Brain-Dominance-Konzept nach Hermann | 58 |
| 3.2 | Gehirngerechte Führung nach Hüther | 59 |
| 3.3 | SCARF-Modell nach Rock | 61 |
| 3.4 | Neuroleadership nach Elger..... | 63 |
| 3.5 | Würdigung der Ansätze | 64 |
| 4 | Neurowissenschaftlicher Ansatz menschlicher Grundbedürfnisse..... | 71 |
| 4.1 | Menschliche Grundbedürfnisse..... | 72 |
| 4.1.1 | Bindung | 73 |
| 4.1.2 | Orientierung und Kontrolle | 75 |
| 4.1.3 | Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz | 76 |
| 4.1.4 | Lustgewinn und Unlustvermeidung | 77 |
| 4.2 | Motivationale Schemata..... | 78 |
| 4.3 | Motivationssysteme und Persönlichkeitsstrukturen..... | 80 |
| 4.4 | Konsistenztheoretisches Modell | 82 |
| 4.5 | Anwendung der Erkenntnisse in der Neuropsychotherapie | 85 |
| 5 | Organisations- und Personalansätze aus neurowissenschaftlicher Sicht | 89 |
| 5.1 | Berücksichtigung individueller mitarbeiterspezifischer Belohnungssysteme | 89 |
| 5.2 | Wirkungsweise der Organisations- und Personalansätze..... | 90 |
| 5.2.1 | Aktivierung des Grundbedürfnisses nach Bindung..... | 91 |
| 5.2.2 | Aktivierung des Grundbedürfnisses nach Orientierung und Kontrolle..... | 91 |
| 5.2.3 | Aktivierung des Grundbedürfnisses nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz | 92 |
| 5.2.4 | Aktivierung des Grundbedürfnisses nach Lustgewinn und Unlustvermeidung..... | 93 |
| 5.3 | Instrumente der Organisations- und Personalentwicklung | 93 |
| 5.3.1 | Job Enlargement | 94 |
| 5.3.2 | Job Rotation..... | 96 |
| 5.3.3 | Job Enrichment | 97 |
| 5.3.4 | Teilautonome Arbeitsgruppen..... | 99 |
| 5.3.5 | Job-Characteristics-Modell | 101 |
| 5.3.6 | Flow-Modell..... | 103 |
| 5.4 | Führungskonzeptionen..... | 105 |
| 5.4.1 | Eigenschaftstheorie..... | 106 |
| 5.4.2 | Verhaltenstheorie | 108 |
| 5.4.3 | Situationstheorie | 110 |
| 5.4.4 | Emotionale Führung..... | 113 |
| 5.4.5 | Management by Objectives | 116 |
| 5.4.6 | Coaching..... | 118 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 6 | Handlungsempfehlungen für die Praxis..... | 123 |
| 6.1 | AKTIV-Modell..... | 123 |
| 6.1.1 | Analyse..... | 124 |
| 6.1.2 | Konsistenzprofil..... | 129 |
| 6.1.3 | Transformation..... | 131 |
| 6.1.4 | Inkonsistenzvermeidung..... | 134 |
| 6.1.5 | Vereinbarung..... | 136 |
| 6.2 | Anforderungen an den Neuroleader..... | 137 |
| 7 | Fragen zur Kontrolle und Vertiefung..... | 143 |
| | Wichtige Autoren mit verwandten Themen..... | 149 |
| | Glossar..... | 151 |
| | Abbildungsverzeichnis..... | 165 |
| | Tabellenverzeichnis..... | 167 |
| | Literaturverzeichnis..... | 169 |
| | Stichwortverzeichnis..... | 175 |
| | Die Autoren..... | 181 |

1 Einordnung von Neuroleadership

Um Neuroleadership einer Disziplin zuordnen und definieren zu können, muss zunächst das Verständnis der Neuroökonomie einer genauen Betrachtung unterzogen werden. Dafür wird das aktuelle Verständnis der Neuroökonomie im engeren und weiteren Sinne dargestellt und im Anschluss eruiert, wie eine exakte Einordnung von Neuroleadership in die Betriebswirtschaftslehre erfolgen kann.

1.1 Definition der Neuroökonomie

Die Neuroökonomie wird in ihrer umfänglichsten Definition als die Wissenschaft beschrieben, die das menschliche Verhalten in ökonomischen Entscheidungssituationen mit methodischer Unterstützung der Neurowissenschaften beschreibt und erklärt.¹ Dabei erfährt diese Wissenschaftsrichtung einen Forschungsboom, weil seit Mitte der 90er Jahre die Methoden der modernen Hirnforschung eine rasante technische Weiterentwicklung erfahren. Dem Ziel der Neuroökonomie, das Gehirn als Black Box besser zu verstehen und die kognitiven und affektiven ablaufenden Prozesse in ihrer Gesamtheit zu erfassen, kann aufgrund dieser „neuen“ technischen Möglichkeiten immer besser Rechnung getragen werden.²

Das klassische Bild des Menschen als Homo oeconomicus, der sich vor allem durch sein ausschließlich rational handelndes Agieren hervorhebt, wird dabei neu gezeichnet. Neurowissenschaftler formulieren in diesem Zusammenhang, dass dem Homo oeconomicus die emotionale Basis fehlt. Aber gerade diese emotionale Basis ist von großer Bedeutung, wenn menschliche Reaktionen in Kaufsituationen, in Finanzierungsentscheidungen und im betrieblichen Miteinander erklärt werden sollen. Neurowissenschaftliche Untersuchungen stellen daher die Emotionen, die neuronale Aktivierung und die Prozesse der Informationsverarbeitung in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen. Das neurowissenschaftliche Anliegen besteht dann darin herauszufinden, ob und wie diese Affekte und Emotionen die rationalen und kognitiven Prozesse beeinflussen, überlagern oder gar steuern.³

¹ Vgl. Camerer, C. et al. 2005, S. 9ff.

² Vgl. Schilke, O./Reimann, M. 2007, S. 249.

³ Vgl. Reimann, M./Weber, B. (Hrsg.) 2011, S. 3ff.

Die Neuroökonomie stellt somit eine interdisziplinäre Wissenschaft dar, bei der die Erkenntnis der Neurowissenschaften, Psychologie und ausgewählter betriebswirtschaftlicher Fachrichtungen verbunden werden.

Dabei ist zwischen Neuroökonomie im engeren und weiteren Sinne zu unterscheiden. Die Neuroökonomie im engeren Sinne befasst sich mit klassischen mikroökonomischen Fragestellungen, wie z. B. spieltheoretischen Interaktionen zwischen Individuen, intertemporalem Wahlverhalten und Verhalten in Märkten. Das Verständnis der Neuroökonomie im weiteren Sinne schließt zusätzlich alle weiteren Forschungskomplexe mit ein, die sich mit den neuronalen Grundlagen ökonomisch relevanten Verhaltens auseinandersetzen, wie z. B. die Disziplinen Neuromarketing oder Neurofinance.⁴

Um den Gegenstand der neurowissenschaftlichen Forschung noch weiter zu konkretisieren, bietet sich das Vier-Quadranten-Modell nach Camerer et al.⁵ an. Danach werden die neuronalen Prozesse, die es zu verstehen gilt, anhand von zwei Dimensionen in **Abbildung 1.1** näher unterschieden.

Abbildung 1.1: Vier-Quadranten-Modell neuronaler Verarbeitungsprozesse
(in Anlehnung an: Camerer/Loewenstein/Prelec 2005, S. 16)

| | Kognitive Prozesse | Affektive Prozesse |
|------------------------|--------------------|--------------------|
| Kontrollierte Prozesse | I | II |
| Automatische Prozesse | III | IV |

- Auf der einen Achse wird unterschieden zwischen kognitiven und affektiven Prozessen. Kognitive Prozesse sind dabei alle gehirngesteuerten Abläufe, die mit Wissen, Erinnerungen, Überzeugungen und Absichten verbunden sind. Unter affektiven Prozessen werden sämtliche Emotionen (Freude, Angst etc.), Triebe (Hunger, Durst etc.) und motivationalen Zustände (Ekel, physischer Schmerz etc.) verstanden.
- Auf der anderen Achse wird in kontrollierte und automatische Prozesse differenziert. Kontrollierte Prozesse sind immer Prozesse, die eine Person noch reflektieren kann und die auch mit einem gewissen Maß an Anstrengung verbunden sind. Automatische Prozesse laufen dagegen vollständig im Unterbewusstsein ab. Dabei

⁴ Vgl. Bauer, H. H. et al. 2006, S. 3.

⁵ Vgl. Camerer, C. et al. 2005, S. 16ff.

können sogar mehrere automatische Prozesse gleichzeitig ablaufen, da sie nur eine geringe neuronale Verarbeitungskapazität erfordern.

1.2 Erweiterung der Neuroökonomie

Um betriebswirtschaftliche Funktionen, die auf neurowissenschaftliche Erkenntnisse zugreifen, der Neuroökonomie unterzuordnen, wird die Definition der Neuroökonomie im Folgenden erweitert. Durch den großen Zuspruch neurowissenschaftlicher Erkenntnisse für klassische betriebswirtschaftliche Funktionen ist es mittlerweile notwendig, eine exaktere Zuordnung dieser Disziplinen vorzunehmen.

Die betriebswirtschaftlichen Funktionen Neuromarketing, Neurofinance, Neuroleadership und Neuromanagement sollen unter dem Begriff „Neurobetriebswirtschaftslehre“ zusammengefasst werden. Die Neurobetriebswirtschaftslehre untersucht Forschungskomplexe, die Erkenntnisse der Neurowissenschaften auf betriebliche Funktionen anwenden, und grenzt sich von klassischen mikroökonomischen Fragestellungen ab. Die Disziplinen der Neurobetriebswirtschaftslehre im Einzelnen lauten:

- **Neuromarketing** befasst sich mit der Analyse der neuronalen Wirkungen der marktpolitischen Maßnahmen mit dem Ziel, die im Gehirn ablaufenden affektiven und kognitiven Prozesse besser zu verstehen, um die „wahren“ Bedürfnisse und Wünsche des Konsumenten zu erkennen und nutzbar zu machen.
- **Neurofinance** untersucht die neuronalen Prozesse fiktiver Finanztransaktionen. Dabei verfolgen die Forscher das Ziel, die Denkvorgänge und emotionale Disposition bei erfolgreichen und erfolglosen Investoren zu verstehen.
- **Neuroleadership** befasst sich mit organisatorischen und personalwirtschaftlichen Fragestellungen. Auch diese Fragestellungen werden in hohem Maße von affektiven, emotionalen und nur zum Teil rational begründeten Prozessen beeinflusst.
- **Neuromanagement** bezieht sich ähnlich wie Neuroleadership auf die Betrachtung neuronaler Prozesse auf personeller Ebene im Zusammenhang mit dem gesamten Managementprozess in einem Unternehmen.⁶

Das erweiterte Verständnis der Neuroökonomie um den Begriff der Neurobetriebswirtschaftslehre verdeutlicht **Abbildung 1.2**.

⁶ Robert Branche berichtet in seinem französischsprachigen Buch „Neuromanagement“ (vgl. Branche, R. 2008) von seinen Erfahrungen und Recherchen zum Thema Neuromanagement während seiner praktischen Tätigkeit.

Abbildung 1.2: Neuroökonomie und Neurobetriebswirtschaftslehre

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Neuroökonomie (i. w. S.) | | | | |
| Neurobetriebswirtschaftslehre | | | | |
| Mikro- ökonomische Fragestellungen | Marketing- bezogene Fragestellungen | Finanzwirt- schaftliche Fragestellungen | Organisationale und personalwirt- schaftliche Fragestellungen | Management- relevante Fragestellungen <small>Strategie und Planung, Steuerung, Kontrolle</small> |
| Neuroökonomie (i. e. S.) | Neuromarketing | Neurofinance | Neuroleadership | Neuro- management |

1.3 Definition des Neuroleaderships

Die bislang eher stiefmütterliche Behandlung des Neuroleaderships lässt sich vermutlich auf die wenig praktikable Anwendung der neurowissenschaftlichen Methoden im betrieblichen Alltag zurückführen. Während eine Vielzahl der bildgebenden Verfahren trefflich bei Finanztransaktionen und Marketingentscheidungen verwendet werden kann, lassen sich die unterschiedlichen organisatorischen Möglichkeiten, das vielschichtige Führungsverhalten der Vorgesetzten und die Mitarbeiterreaktionen kaum durch die neurowissenschaftlichen Methoden abbilden. Beim Neuroleadership gilt es, die zahlreichen Erkenntnisse der Hirnforschung für die Mitarbeiterführung nutzbar zu machen und in ein systematisches Konzept zu bringen. Folgende Erkenntnisse für Neuroleadership seien vorweggenommen und wie folgt zusammengefasst:

- Aus der Hirnforschung und Neuropsychotherapie lassen sich vier neurowissenschaftlich fundierte Grundbedürfnisse des Menschen ableiten.
- Von zentraler Bedeutung sind die vier Grundbedürfnisse, da deren Erfüllung zur Aktivierung des Belohnungssystems führt und der Mitarbeiter „Konsistenz“ erreichen kann. Mit Konsistenz ist der Zustand gemeint, in dem neuronale Prozesse aus den Grundbedürfnissen und der Umwelt des agierenden Mitarbeiters miteinander in Einklang stehen (vgl. Kapitel 4).
- Um die Konsistenz des Mitarbeiters herbeizuführen, werden Instrumente der Organisations- und Personalentwicklung sowie Modelle der Personalführung ausgewählt, die zur Gestaltung einer gehirngerechten und individuellen Umgebung für den Mitarbeiter dienlich sind.

Die Lektüre der nachfolgenden Kapitel verdeutlicht, wie organisatorische und personalwirtschaftliche Maßnahmen aus Erkenntnissen der Hirnforschung abgeleitet werden können. Bereits an dieser Stelle sei festgehalten, worum es sich beim Neuroleadership handelt: Beim Neuroleadership handelt es sich um die Gestaltung einer Arbeitsumwelt für den Mitarbeiter, bei der sich die Führungskraft insbesondere mit organisationalen und personalwirtschaftlichen Maßnahmen auseinandersetzt, um entsprechend den vier neurowissenschaftlich fundierten Grundbedürfnisse des Mitarbeiters eine „gehirngerechte“ Umgebung zu schaffen.

1.4 Historie des Menschenbilds in der Wirtschaftswissenschaft

Die Tatsache, dass der neurowissenschaftliche Stand der Forschung sich derart weiterentwickelt und neue Erkenntnisse aufweist, lässt das Menschenbild nicht unbeeinflusst. In der gängigen Literatur herrscht grundsätzlich Einigkeit darüber, dass die Geschichte der Arbeits- und Organisationspsychologie bis zum heutigen Zeitpunkt in vier Phasen mit vier unterschiedlichen Menschenbildern gegliedert werden kann.⁷ Jedes Menschenbild stellt dabei ein Kunstprodukt dar, mit dem ein besonderes Charakteristikum und eine Verhaltensweise des Menschen verbunden ist und auf dieser Weise betont wird. Diese werden zunächst einleitend dargestellt, um anschließend das neue Menschenbild des „Brain-Directed Man“ darzustellen.

1.4.1 Economic Man

Das Menschenbild des „Economic Man“ kann hauptsächlich auf die Werke des amerikanischen Ingenieurs Frederick Winslow Taylor (1856-1915) zurückgeführt werden. In seinen Untersuchungen „The Principles of Scientific Management“ verfolgte er primär folgende Zielsetzungen:

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

⁷ Für weitere Ausführungen zu den Menschenbildern in der Wirtschaftswissenschaft vgl. von Rosenstiel, L. et al. 2005, S. 42ff.; Greif, S. 2004, S. 22ff.; Vahs, D. 2009, S. 25ff.; Jung, H. 2010, S. 374ff.

Es herrschte die Auffassung, dass der Economic Man lediglich ökonomischen Interessen nachgeht und allein durch finanzielle Anreize motiviert werden kann. Des Weiteren ist sein Handeln irrational und ohne Selbstdisziplin, weshalb Fremdkontrolle erforderlich ist.

Die Mitarbeiterinweisung im Scientific Management

„Wenn Sie gut verdienen wollen, werden Sie ab morgen genau das tun, was dieser Mann Ihnen sagt, vom Morgen bis zum Abend. Wenn er Ihnen sagt, eine Last aufzunehmen und zu gehen, nehmen Sie sie auf und gehen, und wenn er Ihnen sagt, sich zu setzen und auszuruhen, dann setzen Sie sich und ruhen sich aus. Das machen Sie den ganzen Tag hindurch. Und außerdem: keinerlei Widerrede! Verstehen Sie das? Wenn dieser Mann Ihnen sagt, zu gehen, dann gehen Sie; wenn er Ihnen sagt, sich zu setzen, dann setzen Sie sich, und Sie widersprechen ihm nicht. Sie kommen jetzt also morgen früh hier zur Arbeit, und ich werde noch vor dem Abend wissen, ob Sie wirklich 1,85 \$ wert sind oder nicht.“⁸

Um die Leistungsfähigkeit des Economic Man für die Bewältigung industrieller Probleme in der Industrie zu nutzen, führte Taylor an Arbeitern Zeit- und Bewegungsstudien durch, um Arbeitsabläufe zu rationalisieren. Daraus entwickelte sich eine starke Arbeitsteilung, welche mit strikten Anweisungen und intensiven Kontrollen einherging.

Insgesamt führte die Ansicht, dass der Mitarbeiter in der Produktion ein maschinenähnliches Wesen ist, und die Tatsache, dass ihm lediglich operative und sich wiederholende Tätigkeiten zugewiesen wurden, zu Einbußen in Bezug auf Arbeitsinhalte und -qualität sowie der Arbeitszufriedenheit. Dennoch führte die Umsetzung der Taylor'schen Prinzipien gerade in der Automobilindustrie zu erheblichen ökonomischen Vorteilen und Verbesserungen. Auch die seitdem etablierte Fließbandarbeit basiert auf den Prinzipien des Scientific Managements.

1.4.2 Social Man

Mit der sog. „Human-Relations-Bewegung“ etablierte sich das Menschenbild des „Social Man“. Von Vertretern der Human-Relations-Bewegung wurde der arbeitende Mensch als soziales Wesen wahrgenommen, dem zwischenmenschliche Beziehungen wichtig sind und für das soziale Bedingungen am Arbeitsplatz einen großen Stellenwert einnehmen. Entgegen dem Menschenbild des Economic Man – den Arbeiter als Maschine anzusehen – sollte die Arbeit so gestaltet werden, dass die sozialen Bedürf-

⁸ Vgl. Taylor, F. W. zitiert nach Greif, S. (2004), S. 25f.

nisse des Arbeiters befriedigt werden können. Eine damit einhergehende steigende Arbeitszufriedenheit führe letztendlich zu einer höheren Produktivität.

Die „Hawthorne-Studien“ trugen entscheidend zur Entwicklung dieses Menschenbilds bei. Dabei handelte es sich um Untersuchungen in dem amerikanischen Unternehmen „Western Electric Company“ in Hawthorne, Chicago, im Jahr 1924. Zielsetzung war es, die Arbeitsumgebung und Arbeitsgestaltung zu verbessern, um eine höhere Arbeitsproduktivität zu erreichen. Dabei wurden u. a. die Pausenlänge, Arbeitsraumgestaltung, Beleuchtungsverhältnisse und Belüftung analysiert und als beeinflussbare Größen für die Arbeitsproduktivität angenommen. Die unmittelbaren Ergebnisse aus den Studien bestätigten jedoch nicht die Annahme, dass die Arbeitsproduktivität nur dann ansteigt, wenn die „technischen“ Einflussgrößen (u. a. Pausenlänge, Beleuchtungsart) besser ausgestaltet werden. Denn bei den Studien stellten die Wissenschaftler fest, dass die Kontrollgruppe zu den gewohnten Bedingungen einen annähernd gleichen Produktivitätsanstieg erreichte wie die Testgruppe, bei der die Arbeitsbedingungen verbessert wurden. Erst bei genauerer Interpretation durch den Psychologen George Elton Mayo konnte dieses Phänomen erklärt werden: Durch die erhöhte Aufmerksamkeit von der Unternehmensleitung und die Tatsache, dass Interesse an den Arbeitern gezeigt wurde, erhöhte sich in beiden Arbeitsgruppen (Test- und Kontrollgruppe) die Arbeitsproduktivität – die Änderungen der Beleuchtungsart usw. waren nicht ausschlaggebend, sondern das durch die Studien verbesserte Betriebsklima.

Trotz der Kritik an der Validität und Interpretation der Hawthorne-Studien ist hervorzuheben, dass die Erkenntnisse zu einer Abkehr der mechanistischen Betrachtungsweise von Arbeitern und zum Menschenbild des Social Man führten sowie Unternehmen für soziale Bedingungen am Arbeitsplatz sensibilisiert wurden.

1.4.3 Self-Actualising Man

Der „Self-Actualising Man“ zeichnet sich dadurch aus, dass er nach Selbstverwirklichung strebt und die Absicht verfolgt, sich zu entwickeln. Unter dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung wird der Wunsch des Menschen verstanden, seine individuellen Fähigkeiten auszuschöpfen, um sich selbst zu entfalten. Die Realisierung der Selbstverwirklichung gestaltet sich in Unternehmen derart, dass dem Self-Actualising Man Tätigkeiten zugewiesen werden, die ihm Handlungsspielräume bieten und Autonomie zusprechen.

Abraham Harold Maslow prägte entscheidend das Menschenbild des Self-Actualising Man mit seinem hierarchisch gegliederten Motivationsmodell. Nach Maslow⁹ manifestiert sich die Motivation eines Menschen in seinen Defizitbedürfnissen und Wachstumsbedürfnissen. Zu den Defizitbedürfnissen gehören:

- Physiologische Bedürfnisse, z. B. körperliche Bedürfnisse wie Nahrung, Wohnung, Ruhe.
- Sicherheitsbedürfnisse wie Geborgenheit, Ordnung und Gesetze sowie die Sicherheit des Arbeitsplatzes.
- Soziale Bedürfnisse wie u. a. Wunsch nach zwischenmenschlicher Zuwendung und Kontakt, Zugehörigkeit zu Gruppen, Liebe.
- Achtungsbedürfnisse zum einen in Form von Selbstachtung durch den Erfolg eigener Leistungen und zum anderen in Form von Fremdbestätigung durch u. a. Achtung und Anerkennung.

Sind die Defizitbedürfnisse ausreichend erfüllt, so folgen die Wachstumsbedürfnisse als oberste Stufe der Bedürfnispyramide nach Maslow. Die Wachstumsbedürfnisse beinhalten den Wunsch des Menschen, sich entsprechend seiner individuellen Fähigkeiten und Anlagen bestmöglich zu verwirklichen.

1.4.4 Complex Man

Die bislang betrachteten Menschenbilder stellen eher eindimensionale Konstrukte dar, weil der Mensch sich vorrangig durch eine einzige Motivstruktur auszeichnet. Die entsprechend abgeleiteten Konsequenzen für die Arbeitsplatzgestaltung konzentrieren sich demzufolge auf einen Schwerpunkt und stellen somit eine grobe Vereinfachung im Sinne der Komplexitätsreduzierung dar.

Das Menschenbild des „Complex Man“ will dieser Komplexität und Verschiedenheit der Menschen gerecht werden. Insbesondere Schein hat auf diese Komplexität hingewiesen und nachdrücklich das Konzept des Complex Man geprägt. Dabei hat er folgende Eigenschaften erkannt, die den Complex Man ausmachen:¹⁰

- Der Complex Man besitzt vielfältige, situationsabhängige und miteinander interagierende Motive. Diese vorherrschenden Bedürfnisse sind dabei abhängig von seiner persönlichen Entwicklung und der aktuellen Lebenssituation. Die Bedeutung dieser Bedürfnisse variiert dabei von Person zu Person.

⁹ Vgl. Maslow, A. H. 1977, S. 95ff.

¹⁰ Vgl. Schein, E. H. 1980, S. 93f.