



## Menschenbild – Arbeit – Wirkung

Theorie X und Y nach McGregor

### Orientierung

Mein Menschenbild welches ich in meinem Geist und Empfinden trage und entwickle bestimmt mein Verhalten im Umgang mit Menschen. Ganz besonders wirkt sich meine innere Vorstellung aus, wenn ich in der Funktion der Führungsverantwortung Arbeitsstrukturen festlege. Eine häufig zitierte Quelle zur Thematik Menschenbild-Arbeit-Wirkung ist Douglas McGregor. Er prägte in den 1960-er Jahren die beiden Theorien X und Y als Professor für Management am Massachusetts Institute of Technology und als Autor des Buches „The Human Side of Enterprise“:

Theorie X	Theorie Y
<i>Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht ihr aus dem Wege zu gehen wo irgendwie möglich. Durch seine Arbeitsunlust muss er meistens gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, damit er einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele leistet. Er will „an die Hand genommen“ werden, da er zu wenig Ehrgeiz besitzt, Routineaufgaben vorzieht und nach Sicherheit strebt. Er scheut sich vor jeder Verantwortung. Deshalb muss der Manager jeden Handlungsschritt detailliert vorgeben, energisch anleiten und führen sowie streng kontrollieren. Nur auf diese Weise ist eine effiziente Arbeitsausführung möglich. Entlohnung alleine kann Menschen nicht dazu bringen, sich genügend zu bemühen. Das heißt bei Zuwiderhandeln gegen die Regeln bedarf es externer Kontrollen und Strafen sowie Zwang. Sein Verhalten richtet sich nach der Mehrheitsmeinung.</i>	<i>Für den Menschen hat Arbeit einen hohen Stellenwert und ist wichtige Quelle der Zufriedenheit, denn er ist von Natur aus leistungsbereit und von innen motiviert. Die wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung der Ich-Bedürfnisse und das Streben nach Selbstverwirklichung. Daher sind Bedingungen zu schaffen, die den Menschen motivieren, beispielsweise durch mehr Selbstbestimmung, größere Verantwortungsbereiche, flexiblere Organisationsstrukturen, Gruppen- und Projektarbeit etc. Identifiziert sich der Mensch mit den Zielen der Organisation, dann sind externe Kontrollen nicht notwendig. Denn er wird Verantwortung übernehmen und Eigeninitiative entwickeln. Auch Kreativität wird gefördert und gefordert. Da sich dieser Mensch den Zielen seiner Unternehmung verpflichtet fühlt, wird er zugunsten der Organisationsziele handeln. Der Mensch besitzt einen hohen Grad an Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe, um organisatorische Probleme zu lösen.</i>

### Wirkung

Die Darstellung von McGregor ist kaum umfassend und abschliessend. Dafür wurde McGregor von der Fachwelt auch ausgiebig kritisiert. Gleichzeitig ist es genau die vereinfachte und pointierte Darstellung, welche dem Leser das Verständnis für alltägliche Dynamiken eröffnet:

Theorie X:  Fördert strenge Vorschriften und Kontrollen und bewirkt Passivität und Verantwortungscheue	Theorie Y:  Fördert Handlungsspielräume und Selbstkontrolle und bewirkt Initiative und Verantwortungsbereitschaft.
--	--