

Theorie X und Theorie Y¹

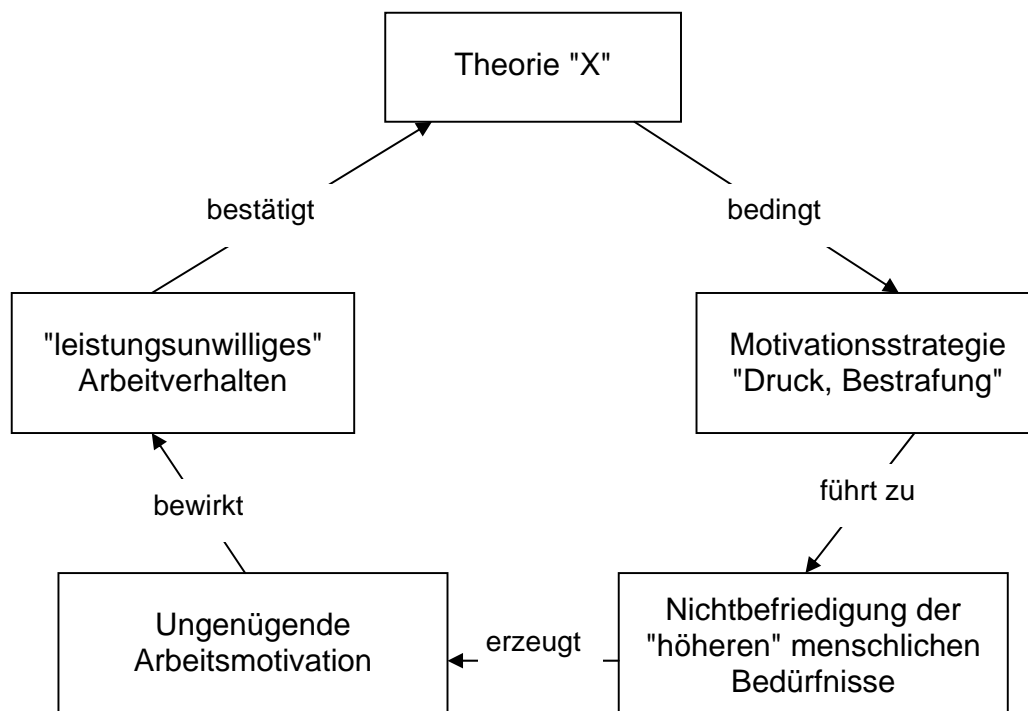
Den Auffassungen von Arbeitspsychologen, dass kooperative Führung zu bevorzugen sei, wurde und wird vor allem von "Praktikern" entgegengehalten, dass sie von einem idealen Menschenbild ausgingen, dem das Verhalten von Arbeitern und Angestellten in der Realität nicht entspreche. Es seien daher Methoden der Druckausübung und Kontrolle unumgänglich, zumindest für die Masse der Arbeitnehmer. MCGREGOR hat, um diese außerhalb der wissenschaftlichen Diskussion geäußerten Bedenken einer wissenschaftlichen Kritik zugänglich zu machen, die diesen Einwänden zugrunde liegende Theorie der menschlichen Bedürfnisse herauszuarbeiten versucht. Seiner Auffassung nach liegt den Überzeugungen und Maßnahmen des traditionellen Managements eine Theorie zugrunde, die er THEORIE X nannte; sie enthalte folgende Annahmen:

1. Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht, ihr aus dem Weg zu gehen, wo er kann
2. Weil der Mensch durch Arbeitsunlust gekennzeichnet ist, muss er gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, um ihn dazu zu bewegen, das vom Unternehmen gesetzte Ziel zu erreichen.
3. Der Durchschnittsmensch zieht es vor, an die Hand genommen zu werden, möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt verhältnismäßig wenig Ehrgeiz und ist vor allem auf Sicherheit bedacht.

Da THEORIE X davon ausgeht, dass Motivierung nur mit den Mitteln der Bestrafung und Verführung möglich ist, werden einzig und allein Druck und der Einsatz aller Kontrollmittel des Unternehmens angewandt, um ein den betrieblichen Erfordernissen angemessenes Verhalten der Mitarbeiter zu garantieren. Durch diese "Motivationsstrategie" werden ausschließlich die "niederen" Motive angesprochen, vor allem indem mit ihrer Nichtbefriedigung gedroht wird.

Dies jedoch bewirkt, dass vor allem Motive beherrschend werden, die den "niederen" Bedürfnissen entspringen. Es kann ja, laut MASLOW, die dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung entspringende Arbeitsmotivation nur dann zur Geltung kommen, wenn die Bedürfnisse niedrigerer Stufen in ausreichendem Maße befriedigt werden. Das Fatale an dieser Situation ist jedoch, dass durch die Ergebnisse einer solchen Betriebsorganisation die Annahmen der THEORIE X scheinbar bestätigt werden. Dieser Prozess einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung ("self fulfilling prophecy") lässt sich grafisch anschaulich darstellen.

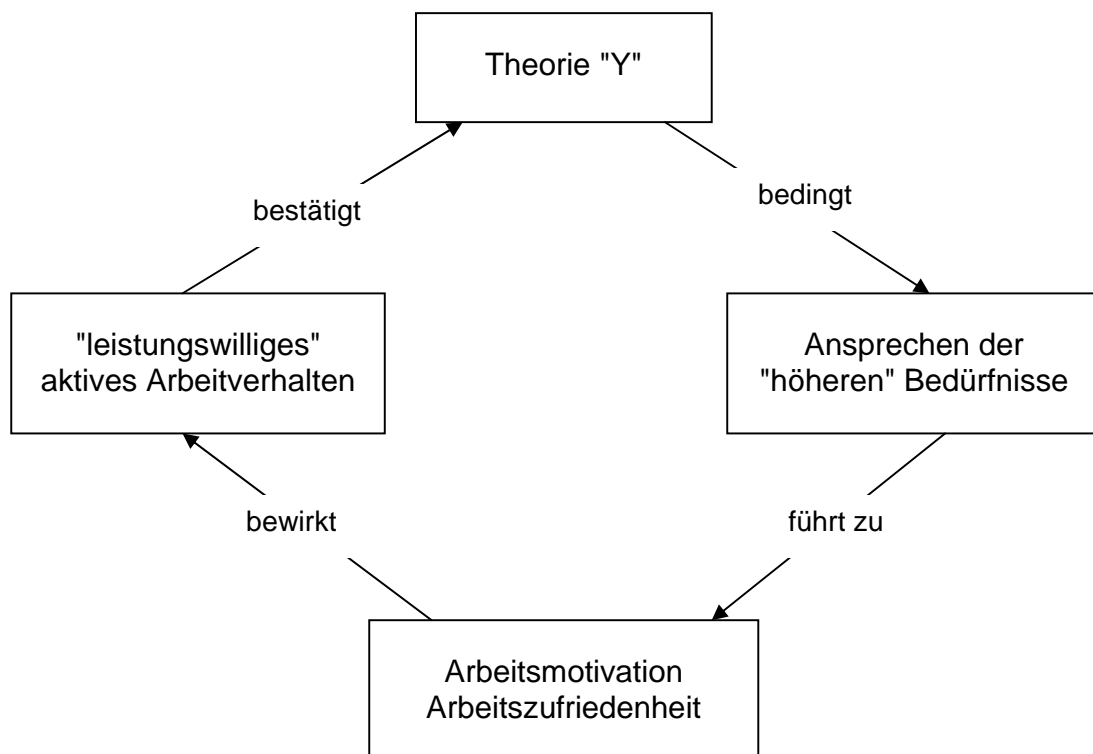
¹ Alle Funktionsbezeichnungen etc. gelten sowohl für weibliche als auch männliche Personen.



McGREGOR formulierte eine der traditionellen Sicht entgegengesetzte Auffassung, die er als THEORIE Y bezeichnete. Diese beruht auf folgenden Annahmen:

1. Körperliche und geistige Arbeit ist so natürlich wie Spiel oder Ruhe. Der durchschnittliche Mensch ist der Arbeit also nicht grundsätzlich abgeneigt. Er kann durchaus Befriedigung in der Arbeit finden.
2. Nicht allein, indem man den Menschen kontrolliert und ihm Strafen androht, kann man ihn dazu veranlassen, seine Bemühungen auf die Verwirklichung betrieblicher Ziele zu richten. Er lenkt seine Bemühungen sogar selbst und übt eine Selbstkontrolle aus, wenn er an der Zielverwirklichung interessiert ist. Sein Engagement ist abhängig von dem Ausmaß an "Belohnung", die die Zielverwirklichung für ihn bedeutet. Die wirkungsvollste "Belohnung" ist die Befriedigung höherer Motive.
3. Unter entsprechenden Bedingungen findet sich der Mensch nicht nur damit ab, Verantwortung zu tragen, sondern sucht sogar größere Verantwortung. Die Flucht vor der Verantwortung, mangelnder Ehrgeiz und das Streben nach Sicherheit um jeden Preis sind durch negative Erfahrungen in der Sozialisation verursacht, entsprechen aber keineswegs dem Wesen des Menschen.
4. Die große Mehrheit der Arbeiter besitzt genügend geistige Kapazität und Kreativität, um einen sinnvollen Beitrag zur Lösung betrieblicher Probleme zu leisten.
5. Unter den heutigen Verhältnissen wird das geistige Potenzial der Menschen nur in geringem Ausmaß genutzt.

Die THEORIE Y kann im Wesentlichen als eine Zusammenfassung der Motivationstheorie von MASLOW für die betriebliche Praxis angesehen werden. THEORIE Y beinhaltet aber auch einen Appell an das Management und jede einzelne Führungskraft, den "Teufelskreis" der scheinbaren Bestätigung ihres Menschenbildes (THEORIE X) zu durchbrechen. In Fortführung und Zusammenfassung der Ausführungen von MCGREGOR lässt sich die Bestätigung der Annahmen der THEORIE Y, wenn sie nur konsequent genug in die Praxis umgesetzt wird, anhand der folgenden Grafik veranschaulichen.



Allerdings muss berücksichtigt werden, dass die aktuelle Bedürfnissituation nicht nur durch die betrieblichen Gegebenheiten allein bestimmt wird, sondern insbesondere Sozialisationserfahrungen einfließen. Wenn also Arbeiter oder Angestellte aufgrund ihrer Lerngeschichte "hygiene-seekers" sind, kann aus der Theorie nicht abgeleitet werden, ob bzw. nach wie langer "Einwirkung" der neuen Arbeitsumwelt ein durch die höheren Bedürfnisse motiviertes Verhalten auftreten wird, sie also "motivation-seekers" werden.