

# Der Mensch im Unternehmen



## *In diesem Kapitel*

- ▶ Mensch und Unternehmen in Wechselwirkung
- ▶ Wirtschaftspsychologen und ihre Konkurrenz
- ▶ Menschenbilder, die die Wirtschaftspsychologie beeinflusst haben

---

In der Wirtschaftspsychologie sind die Aspekte der Psychologie gebündelt, die für die Wirtschaft interessant sind. Dies kann man von zwei Seiten betrachten:

- ✓ Inwiefern braucht die Wirtschaft den Menschen?
- ✓ Inwiefern benötigt der Mensch die Wirtschaft?

## *Die Wirtschaft und der Mensch*

Unternehmen können nicht ohne Menschen funktionieren. Niemand hat es bisher geschafft, ein Unternehmen zu konzipieren, das einzig und allein aus seinen Maschinen, Gebäuden und Computerprogrammen besteht. Sicher, es gibt inzwischen vollautomatische Produktionsstraßen, die kaum mehr von Menschen betreten werden. Aber an den Schnittstellen – sei es im Unternehmen zwischen Produktion und Marketing oder nach außen hin vom Vertrieb zum Kunden oder vom Einkauf zum Lieferanten – sitzen immer noch Menschen. Unternehmen sind ohne Menschen nicht vorstellbar. Dabei nehmen Menschen verschiedene Rollen ein und erfüllen unterschiedliche Zwecke für das Unternehmen:

- ✓ Unternehmer
- ✓ Führungskraft
- ✓ Mitarbeiter
- ✓ Kooperationspartner
- ✓ Freelancer
- ✓ Lieferant
- ✓ Kunde

Lassen Sie uns einige der wichtigsten Rollen einmal betrachten.

### *Der Mensch als Unternehmer*

Ein Unternehmen würde nicht existieren, wenn es nicht von Menschen gegründet, aufgebaut und geleitet würde. Was bewegt einen Unternehmer? Was bringt ihn dazu, sein Leben seiner Firma zu verschreiben, 80 Stunden pro Woche zu arbeiten und auf Urlaub zu verzichten, bis es richtig rund läuft? Und wie kann er andere dazu bringen, mitzuziehen?

### ***Der Mensch als Führungskraft***

Führungskraft ist jede Person mit Budget- und/oder Personalverantwortung, das bedeutet, wer zur Umsetzung der eigenen Aufgaben Unterstützung benötigt und daher über Mitarbeiter verfügt. Entscheidungen jeder Führungsebene leisten einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg und Fortbestand des Unternehmens. Die besondere Herausforderung für Führungskräfte liegt darin, sich auf die Bedürfnisse der unterstellten Mitarbeiter einzustellen und dabei gleichzeitig die Unternehmensziele nicht aus den Augen zu verlieren. Mehr zur Personalpsychologie und zum Thema Führung erfahren Sie in Kapitel 9.

### ***Der Mensch als Mitarbeiter***

Beschäftigte eines Unternehmens stellen ihre Arbeitskraft zur Verfügung und werden dafür entlohnt, sowohl mit Geld als auch mit weniger greifbaren Dingen wie Zugehörigkeit, Status und Verantwortung. Aus dem Begriff »Mitarbeiter« ist ableitbar, dass er *mit* anderen, also weiteren Arbeitnehmern, zusammen tätig ist. Mehr dazu finden Sie in den Kapiteln 5, 9 und 11.

Heutzutage sieht man im Mitarbeiter mehr den in eigener Aktivität wirkenden Menschen, und nicht mehr – wie früher – das der Willensdurchsetzung von Führungskräften passive, unterworfenen Objekt. Mehr zum Wandel der »Menschenbilder« in Organisationen finden Sie am Ende dieses Kapitels.

### ***Der Mensch als Freelancer***

Auch heute noch streben die meisten Menschen ein festes Arbeitsverhältnis in einem Unternehmen an, am liebsten auf Lebenszeit. Und auch Unternehmen streben danach, Mitarbeiter an sich zu binden, was als »Retention Management« bezeichnet wird. Dennoch gibt es in Unternehmen auch die anderen, die Zeitarbeiter und Freelancer, die keinen festen Vertrag haben und damit über ein Stück Unabhängigkeit verfügen. Wollen diese sich überhaupt ans Unternehmen binden? Welche Arbeitsformen bringt die Zukunft? Zur Arbeitspsychologie, die sich mit Fragen wie diesen beschäftigt, erfahren Sie mehr in Kapitel 11.

### ***Der Mensch als Kooperationspartner***

Menschen wie Unternehmen müssen kooperieren, innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Unternehmen schließen sich zu »Joint Ventures« zusammen, um gemeinsam einen neuen Markt zu erobern. Das tun sie, weil Menschen erkannt haben, dass sie es allein nicht schaffen, dass ihnen Geld, Know-how oder weitere Ressourcen fehlen. Auch Franchisesysteme sind eine Form der Kooperation, wie letztlich jede Form der Geschäftsbeziehung. Mehr zur Sozialpsychologie und zum Thema Zusammenarbeiten und den Umgang mit Konflikten, die in jeder Geschäftsbeziehung vorkommen, finden Sie in Kapitel 8.

### ***Der Mensch als Kunde***

Vielleicht die wichtigste Rolle, die Menschen in der Wirtschaft einnehmen. Ohne Kunden, die ihre Waren und Dienstleistungen abnehmen, könnten Firmen nicht existieren. Was erwarten Kunden von Unternehmen? Was sind sie bereit zu zahlen? Welche Waren sind gefragt, welche

weniger? Wenn von Marktforschung die Rede ist, dann sind doch eigentlich die Menschen gefragt, die die Produkte abnehmen. Der »Markt« besteht aus allen potenziellen Kunden, deren Bedürfnisse erkannt werden müssen, damit sie befriedigt werden können. Welche Bedürfnisse haben Menschen? Und was sind sie bereit, für deren Erfüllung zu leisten, sei es in Form von Geld oder anderen Gegenleistungen? Mehr zur Markt- und Medienpsychologie, die sich mit dem Menschen als Kunden beschäftigt, finden Sie in Kapitel 13.

## ***Der Mensch und die Wirtschaft***

So wie die Wirtschaft den Menschen braucht, der sich in verschiedenen Rollen engagiert und damit die Wirtschaft »in Schwung« bringt, braucht der Mensch die Wirtschaft. Wir sind nicht autark, können nicht alle benötigten Güter selbst produzieren. Im Gegenteil.

### ***Der Mensch als Konsument***

Schauen Sie sich einmal um: Wie viele Menschen waren am Zustandekommen Ihres Wohlbefindens beteiligt? Wie viele haben an Ihrem Haus gemauert, Rohre verlegt, Leitungen gezogen, gefliest, gebohrt, gehämmert und geschraubt? Wie viele waren an der Fertigung Ihres Autos beteiligt? Wer hat Ihren Teppich geknüpft, Ihre Lampe gedengelt und Ihre Küche furniert? Alle haben an der Befriedigung Ihrer persönlichen Bedürfnisse mitgewirkt, auch wenn Sie die meisten gar nicht kennen. Als Konsument bedienen wir uns der betriebs- und volkswirtschaftlichen Einrichtungen. Dabei ist die gesamte Wirtschaft darauf ausgerichtet, Ihnen ein gutes Gefühl als Kunde zu vermitteln, denn sonst würden Sie die Angebote nicht mehr in Anspruch nehmen. Das wird in Kapitel 13 ausführlich thematisiert.

### ***Der Mensch als Teil einer Organisation***

Um Geld zu verdienen und damit ihr Leben zu finanzieren, gehen viele Menschen ein Arbeitsverhältnis mit einer Organisation ein. Ausnahmen sind diejenigen, die mit dem »goldenen Löffel im Mund« auf die Welt gekommen sind. Ihnen stehen so viele Mittel zur Verfügung, dass sie sich nicht einer »Karriere« zu verschreiben brauchen. Alle anderen bemühen sich um eine Ausbildung, die ihnen am Arbeits»markt« gute Chancen bietet und damit eine Perspektive, all das zu bekommen, was das Leben lebenswert macht: ein Zuhause, eine Familie, Reisen und jeden Morgen ein leckeres Frühstück.

In einer Organisation bündeln viele Menschen ihre Kräfte, um am Ende mehr zu erreichen als jeder für sich erreicht hätte. Sie müssen aber gleichzeitig auch etwas aufgeben, etwa Selbstbestimmtheit und freie Wahl ihres Verhaltens. Für die meisten funktioniert der »Deal« aber dennoch, weil sie nicht nur ihren Lebensunterhalt damit decken, sondern eine Menge weiterer Vorteile haben:

- ✓ Status durch ihre Position oder durch das Unternehmen an sich
- ✓ soziale Kontakte durch Gespräche mit Kollegen, Kunden, Chefs und Externen
- ✓ das Gefühl, gebraucht zu werden und etwas Sinnvolles zu tun
- ✓ Teil einer Gemeinschaft sein
- ✓ vorhandene Fähigkeiten anwenden und Neues dazulernen

Mit diesem Thema befasst sich die Organisationspsychologie. Mehr dazu erfahren Sie in Kapitel 10.

## ***Die Perspektive der Wirtschaftspsychologie***

Die Wirtschaftspsychologie betrachtet grundsätzlich den »menschlichen Faktor« im Unternehmen und in der Wirtschaft. Sie setzt dort an, wo dieser Faktor besonders hoch ausgeprägt ist. Sie bietet ihr Know-how allen an, die glauben, dass sie mehr erreichen können, wenn sie sich psychologische Erkenntnisse zunutze machen:

- ✓ der Marketingfachfrau, die ihr neues Produkt vorstellt,
- ✓ dem Vorgesetzten, der die Potenziale seiner Mitarbeiter noch besser nutzen möchte,
- ✓ der Politikerin, die Rahmenbedingungen für eine menschengerechtere Wirtschaft schaffen möchte,
- ✓ dem Vorstand, der hohe ethische Ansprüche an den Umgang untereinander und mit Kunden im Unternehmensleitbild verankern möchte,
- ✓ der Mitarbeiterin, die sich den Karrierepfad ebnen will.

## ***Die Wirtschaftspsychologie ist kein Monopolist***

Die Wirtschaftspsychologie verfügt nicht über ein Monopol, wie es ihre Schwesterdisziplin, die Klinische Psychologie, hat. Diese hat sich durch ihr Produkt »psychologische Psychotherapie« eine gute Stellung erarbeitet und konkurriert hier nur noch mit den Ärzten. In Unternehmen tummeln sich aber Wissenschaftler unterschiedlicher Fachbereiche und bringen ihre Fachkompetenzen ein. Wesentliche Wettbewerber sind hier:

- ✓ Betriebswirte
- ✓ Volkswirte
- ✓ Soziologen und andere Sozialwissenschaftler
- ✓ Pädagogen
- ✓ Juristen

### ***Betriebswirte***

Betriebswirtschaftler oder kurz »BWLer« haben in der Wirtschaft eine ähnlich beherrschende Stellung wie die Ärzte im Gesundheitswesen. Sie sind die ersten, an die man denkt, wenn es darum geht, Unternehmen aufzubauen und zu leiten. Oft wird die BWL mit Wirtschaftspsychologie im Nebenfach kombiniert. Dies belegt, wie wichtig es ist, sich mit den psychologischen Faktoren im Unternehmen zu beschäftigen. Für Sie als Wirtschaftspsychologen ist es wichtig, sich mit betriebswirtschaftlichen Grundlagen auseinanderzusetzen, denn einerseits wollen Sie das Unternehmen ja verstehen und andererseits die Sprache Ihrer Chefs oder Auftraggeber sprechen. Sehr wahrscheinlich, dass Sie es da mit BWLern zu tun haben.

### ***Volkswirte***

Ebenfalls Wirtschaftswissenschaftler, hat der Volkswirt eher eine übergreifende Perspektive auf die Wirtschaft. Profane Dinge wie die Frage, wie ein Produkt an den Mann gebracht wird, interessieren hier weniger. Es geht eher darum, wie die Wirtschaft insgesamt zum Brummen gebracht werden kann. Gelegentlich begegnen sich Wirtschaftspsychologen und Volkswirte als Kollegen im Rahmen einer gemeinsamen Tätigkeit innerhalb einer Unternehmensberatung: Inhaltlich kommt man sich zwar nicht in die Quere, doch die Betrachtung derselben Fragestellung aus unterschiedlichen Perspektiven kann durchaus zu einer positiven, sich ergänzenden Zusammenarbeit führen.

### ***Soziologen und andere Sozialwissenschaftler***

Mit den Soziologen haben die Psychologen viel gemeinsam, etwa die empirische Vorgehensweise oder das große Repertoire an mathematisch-statistischen Verfahren. Der Fokus ist zwar ein bisschen anders, denn der Psychologe schaut auf das Individuum in der Organisation, der Soziologe eher auf das Kollektiv, aber thematisch sind die Unterschiede minimal. Umso erstaunlicher, dass man voneinander nichts wissen will und mehr nebeneinander her als miteinander arbeitet. Allerdings kann man sagen, dass die Psychologen in den letzten Jahren die Kollegen aus der Soziologie und den anderen Sozialwissenschaften etwas ausgestochen haben. Das sieht man an den Stellenanzeigen, in denen es häufig heißt: »Für diese Position wünschen wir uns einen Betriebswirt, Psychologen oder sonstigen Sozialwissenschaftler«. Hier ist die Rangfolge klar dargestellt.

### ***Pädagogen***

Pädagogen und speziell Betriebspädagogen wissen, wie Menschen lernen, und haben sich insbesondere das Feld der betrieblichen Trainings und Seminare erobert. Dort sind sie aber auch nicht allein, sondern konkurrieren mit allen oben genannten um die besten Plätze. Eine Vormachtstellung in diesem Bereich konnten sie bislang nicht erobern. Vielleicht liegt es daran, dass viele Menschen im Laufe ihrer Schulkarriere kritische Erfahrungen mit Pädagogen machen und dann als Erwachsene auch einmal von anderen etwas lernen wollen.



Das DAX-Unternehmen Henkel hat seit 2011 mit Kathrin Menges eine Pädagogin als Personalchefin, was allerdings in der öffentlichen Wahrnehmung noch nicht angekommen ist und daher kaum Auswirkungen auf das Ansehen der Pädagogen in der Wirtschaft hat.

### ***Juristen***

Das Spannende an Juristen ist: Sie befassen sich genauso wie Psychologen mit den Regeln des menschlichen Verhaltens. Dies tun sie aber nicht auf Basis der Frage »Wie ticken die Menschen wirklich?«, sondern eher nach der Maxime »Wie sollten die Menschen miteinander umgehen, damit das Zusammenleben klappt?«. Dass das ein großer Unterschied ist, ist klar. Zudem haben die Juristen Bücher, in denen alle Regeln aufgeschrieben sind, die dann nur noch angewendet werden müssen, während die Psychologen auf der Suche nach den nicht ganz so offensichtlichen Mechanismen noch nicht auf ein komplettes Handbuch zurückgrei-

fen können. Das macht die Zusammenarbeit nicht ganz leicht. Auf jeden Fall sind Juristen häufig in den oberen Etagen von Organisationen anzutreffen, und als Wirtschaftspsychologe muss man sich überlegen, wie man mit ihnen reibungslos klarkommt, denn an den Entscheidern kommt man nicht vorbei.



Der Anteil von Juristen unter den Vorstandschefs der großen Konzerne ist über die letzten Jahre deutlich gesunken und bleibt weit hinter dem Anteil an Wirtschaftswissenschaftlern und Ingenieuren zurück. Aus Karrieregründen kann das Jurastudium heute also nicht mehr unumwunden empfohlen werden.

### **Standing und Image der Psychologen im Unternehmen**

»Können Sie mir bitte sagen, wie ich zum Bahnhof komme?« – »Tut mir leid, den Weg kenne ich leider auch nicht, aber gut, dass wir darüber gesprochen haben.«

Das Image der Psychologen in der Öffentlichkeit ist durch die bekannteste Gruppierung, die klinischen, therapeutisch arbeitenden Psychologen geprägt. Diese tragen Cardigan, Birkenstocks und Bart, nicken viel und sagen wenig, sind freundlich, sympathisch und leicht schrullig. Gelegentlich haben sie einen Geistesblitz, der ihre Patienten auch weiterbringt, im Allgemeinen sind sie harmlos und ziehen keine Wurst vom Teller.

Wagt sich der Psychologe in das Unternehmen, kann er sich mit diesem Image natürlich nicht profilieren. Hier muss er sich zumindest in Anzug und mit Krawatte oder im Kostüm bewegen, um den »großen Bruder« BWLer möglichst gut zu imitieren. Intellektuellenbrille, Samsonite-Koffer, Montblanc-Kuli und Breitling-Uhr helfen da ungemein. Am besten gelungen ist dies den Diagnostikern unter den Psychologen, die Mitarbeiter »screenen« und Empfehlungen aussprechen: Wer geht »up« und wer ist »out«?

### **Stärken von Wirtschaftspsychologen**

In Tabelle 1.1 sind einige exemplarische Bereiche genannt, in denen Psychologen in Unternehmen tätig sind.

Bereich	Standing	Bemerkung
Diagnostik: Einstellungs- und Auswahlentscheidungen	gut bis sehr gut	Durch Assessment-Center-Methode und konsequente Weiterentwicklung
Personalentwicklung: Training & Coaching	gut	Psychologen sind in diesem Feld gut angesehen, haben aber auch viel Konkurrenz
Personal- und Strategieberatung	mittel	Hier sind Psychologen auch dabei, jedoch in der Unterzahl
Führungskraft im Unternehmen	mittel bis gering	Selten in Linienfunktionen zu finden, am ehesten im Personalbereich oder als Chef kleiner bis mittlerer spezialisierter Beratungsunternehmen

Tabelle 1.1: Einige Einsatzfelder für Psychologen und ihr Standing

Der Bereich der Diagnostik kommt dabei besonders gut weg: In diesem Feld haben sich Psychologen durch die methodische Verfeinerung von Personalauswahlverfahren wie dem Assessment-Center eine gute Position erworben. Das hängt auch damit zusammen, dass zum Psychologiestudium eine umfangreiche Ausbildung in Statistik, Stochastik und psychologischer Methodenlehre gehört – umfangreicher als in den meisten anderen Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Denn wer sich mit weichen Themen beschäftigt, muss sich auch überlegen, wie diese weichen Themen mit harten Zahlen belegt werden können – sonst tappt man im Dunkeln. Mehr zu diesen Themen erfahren Sie in den Kapitel 3 und 4, in denen es um Forschungsmethoden und Statistik sowie um Diagnostik und Testentwicklung geht.

Ein weiterer Bereich, in dem Psychologen als anerkannt gelten können, ist der Bereich Personalentwicklung, wobei eher außerfachliche Kompetenzen im Fokus stehen: sogenannte Schlüsselqualifikationen.

Hierzu gehören Kompetenzen wie:

- ✓ Mitarbeiterführung
- ✓ Konfliktmanagement
- ✓ Verhandlungsführung
- ✓ Kommunikation und Kooperation
- ✓ Moderation und Präsentation
- ✓ Projektmanagement

Diese Themen werden meist im Rahmen von Trainings oder Coachings vermittelt. Um anderen Menschen ein neues Verhalten beizubringen, werden genau diese Kompetenzen auch benötigt. In Kapitel 2 erfahren Sie, welche Soft Skills Psychologen im Laufe ihrer Ausbildung entwickeln müssen, um andere wiederum bei ihren Entwicklungsprozessen unterstützen zu können.

Aktuell etabliert sich die Wirtschaftspsychologie als angewandte Wissenschaft mit ernst zu nehmenden Beiträgen zum Wirtschaftsleben. Dabei ist sie in deutschsprachigen Ländern in erster Linie an Fachhochschulen verankert, die als Erste den Trend erkannt haben, Psychologie mit Betriebswirtschaftslehre zu verknüpfen und dadurch ein neues Berufsbild zu schaffen. Die Wirtschaftspsychologie hat den Vorteil, dass sie sich auf die Grundlagenforschung der Universitäten stützen kann.

### ***Wirtschaftspsychologie studieren***

Insgesamt 42 Fachhochschulen – darunter auch private – und Universitäten deutschlandweit bieten Bachelor- und/oder Masterstudiengänge in Wirtschaftspsychologie an. An vielen weiteren Hochschulen besteht die Möglichkeit, »Wirtschaftspsychologie« als Schwerpunkt- oder Nebenfach zu belegen.

Der Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) verzeichnete im Jahr 2013 fast 12.000 Mitglieder, wovon nahezu 1.500 in der Fachgruppe Wirtschaftspsychologie organisiert waren. Allerdings vertritt der Berufsverband ausschließlich die Interessen derjeni-

gen, die sich den geschützten Begriff »Psychologe/in« zulegen dürfen. Dies sind Diplom- und Masterabsolventen von Hochschulen, die im Studium zu mindestens 70 Prozent psychologische Fächer hatten. Da scheidet einige Wirtschaftspsychologie-Absolventen schon aus, weil sie einen höheren Anteil an BWL und Recht in ihrem Studium abgedeckt haben. Die Abschlüsse welcher Hochschulen zur Mitgliedschaft im Berufsverband berechtigen, stellt der BDP auf seiner Website ([bdp-verband.de](http://bdp-verband.de)) dar. Einen eigenen Berufsverband aller Wirtschaftspsychologen gibt es nicht.

### ***Besondere Persönlichkeiten aus der Wirtschaftspsychologie***

- ✓ **Prof. Dr. Heinrich Wottawa** ist emeritierter Inhaber des Lehrstuhls für Methodenlehre, Diagnostik und Evaluation im Bereich Wirtschaftspsychologie an der Ruhr-Universität Bochum sowie geschäftsführender Gesellschafter der Eligo psychologische Personalsoftware GmbH. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Eignungsdiagnostik, insbesondere mit internetbasierten Tools, sowie in der Konzeption und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen.
- ✓ **Prof. Dr. Gunther Olesch** war in den 80er-Jahren für den Aufbau und die Leitung der Personalentwicklung im Thyssen-Konzern verantwortlich. Seit 1989 ist er als Geschäftsführer für Personal, Informatik und Recht bei Phoenix Contact GmbH Co. KG tätig, mit 9.300 Mitarbeitern internationaler Marktführer der elektronischen Interface- und Automatisierungstechnik.
- ✓ **Dr. Walter Jochmann** promovierte über die beruflichen Wechselmotivationen von Führungskräften. Heute ist er Mitglied der Geschäftsführung der renommierten Personalberatung Kienbaum Consultants International GmbH sowie Vorsitzender der Geschäftsführung und Partner der Kienbaum Management Consultants GmbH.
- ✓ **Prof. Dr. Peter Kruse** ist selbstständiger Unternehmensberater und Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. 2001 gründete er die nextpractice GmbH, die sich auf die strategische und praktische Begleitung von kulturellem Wandel sowie Trend- und Zukunftsforschung spezialisiert hat.

Die drei erstgenannten Herren Wottawa, Olesch und Jochmann sind im Jahr 2013 vom Personalmagazin zu den »40 führenden Köpfen des Personalwesens« gezählt worden. Und treffen in diesem illustren Kreis mit den Professoren Armin Trost und Uwe Kanning auf weitere Wirtschaftspsychologen. Das ist ein beachtliches Ergebnis.

### ***Was für die Wirtschaftspsychologie spricht***

Es gibt ein paar Dinge, die die Wirtschaftspsychologie sehr interessant und effektiv machen. Im Einzelnen sind das:

- ✓ Grundlagenforschung an den Universitäten
- ✓ gute Reputation in einzelnen Bereichen der Wirtschaft, etwa der Diagnostik
- ✓ spannendes Fach mit gutem Zulauf von Studierenden an den Fachhochschulen

- ✓ zahlreiche Einsatzgebiete, da praktisch überall in der Wirtschaft Menschen miteinander zu tun haben

### ***Was gegen die Wirtschaftspsychologie spricht***

Auf der anderen Seite müssen aber noch ein paar Dinge verbessert werden. Im Einzelnen sind das:

- ✓ Das Bild des Psychologen ist geprägt durch klinische Therapeuten, die Wirtschaftspsychologie ist vielen unbekannt.
- ✓ Die Tendenz der Psychologen, eher beratend tätig zu sein, als sich als Entscheider zu etablieren und damit Verantwortung zu übernehmen
- ✓ Sie wird in den meisten Bereichen der Wirtschaft eher als »Hilfswissenschaft« wahrgenommen.

## ***Menschenbilder in Organisationen***

Wie werden Menschen bislang in Unternehmen gesehen? Im Laufe der Zeit konnten sich fünf Menschenbilder etablieren, die heute alle noch präsent sind. Diese sind Metaphern dafür, wie Menschen »funktionieren«, und werden bei Entscheidungen herangezogen. Sie lauten:

- ✓ Homo oeconomicus
- ✓ sozialer Mensch
- ✓ sich selbst aktualisierender Mensch
- ✓ komplexer Mensch
- ✓ virtueller Mensch

Die Menschenbilder wurzeln jeweils in der Sichtweise, die zu einer bestimmten Zeit vorherrschend war, sind aber nicht auf diese Zeit begrenzt. Selbst heutzutage gibt es genügend »Anhänger« eines klassischen Menschenbildes, das um die vorletzte Jahrhundertwende entstanden ist. Eine Übersicht über die Menschenbilder im zeitlichen Verlaufe finden Sie in Abbildung 1.1.

### ***Homo oeconomicus, der rationale Mensch***

Menschen sind bekanntlich vernunftbegabt. Sie denken, können Fakten sammeln, gegeneinander abwägen und dadurch zu durchdachten Entscheidungen kommen. Sie berücksichtigen immer und überall das Kosten-Nutzen-Verhältnis und legen bei ihren Entscheidungen objektive Kriterien an. Dinge, die ihnen nutzen, suchen sie auf, und Dinge, die ihnen schaden, meiden sie.

Am Fließband von Henry Ford kam dieses Denkmodell zum Einsatz:

*»Gib den Menschen einen Job, bei dem sie eine fest umrissene Aufgabe zu erfüllen haben, zahle sie überdurchschnittlich gut, und entlasse sie, sobald sie nicht mehr funktionieren.«*

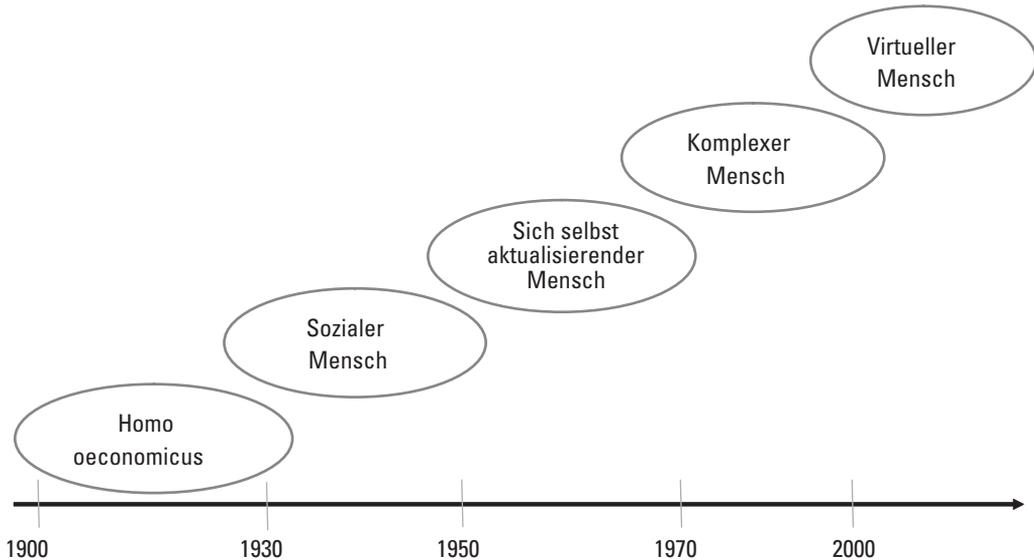


Abbildung 1.1: Die Entstehung der Menschenbilder im zeitlichen Verlauf

Wenn Sie von dieser Sichtweise ausgehen, kommen Sie zu einem relativ einfachen Funktionsprinzip des Menschen:

- ✓ Geld ist ein universaler Motivator. Mit Geld kann ich eigentlich jeden dazu bewegen, sich für mich einzusetzen.
- ✓ Menschen sind vor allem bequem. Wenn sie nicht ständig kontrolliert werden, tun sie von sich aus nichts.
- ✓ Menschen sind auf ihren persönlichen Vorteil aus.

Das Bild des rationalen Menschen ist ziemlich simpel. Es spiegelt sich auch in den psychologischen Mechanismen des klassischen und operanten Konditionierens. Eine Erläuterung dazu erhalten Sie in Kapitel 5. Allerdings können viele Dinge, die wir in der Realität erleben, durch Konditionierung nicht erklärt werden:

- ✓ Warum nimmt Frau Meier den neuen Job nicht an, obwohl ihr doch eine saftige Gehaltserhöhung angeboten wurde?
- ✓ Warum verzichtet Herr Müller auf eine Beförderung und nimmt stattdessen ein Jahr Elternzeit?

Gefühle, systematische Urteilsverzerrungen und übergeordnete Motive wie Ethik und Altruismus finden in der Sichtweise keinen Platz. Dennoch ist dieses Bild auch heute noch in den Köpfen vieler Gestalter in der Wirtschaft verankert. Es passt besonders gut bei einfachen, immer wiederkehrenden Aufgaben, die keine spezielle Ausbildung erfordern, sowie bei einer hohen Verfügbarkeit von Arbeitskräften.

Bei Aufgaben oder Tätigkeiten, die eine hohe Qualifikation erfordern, sowie bei gut ausgebildeten Mitarbeitern, die einen hohen Anspruch an ihre Tätigkeit stellen und Freiheitsgrade sowie Verantwortung erwarten, ist das Menschenbild hingegen unpassend. Weil einfache und wiederkehrende Aufgaben heutzutage von Maschinen übernommen oder in Niedriglohnländer transferiert werden, nimmt der Wunsch nach anspruchsvollen Tätigkeiten in unserer Gesellschaft immer stärker zu. Und auch in Zeiten, in denen sich Mitarbeiter ihre Unternehmen aussuchen können, ist der rein rationale Ansatz nicht sinnvoll.

### ***Der soziale Mensch***

»Der Mensch lebt nicht vom Brot allein« wird schon in der Bibel angeführt. Nicht nur materielle Bedürfnisse bestehen, sondern die Zusammengehörigkeit zu einer Gruppe und der Austausch mit anderen sind ebenfalls wichtig. Soziale Anforderungen können durch Großraumbüros, Besprechungen und Betriebsfeiern erfüllt werden. Wer davon ausgeht, dass Menschen in erster Linie soziale Wesen sind, wird dem Zusammensein bei der Arbeit einen hohen Stellenwert einräumen. Dies zeigt sich schon in der Architektur: Großraumbüros, Besprechungsräume, Cafeterien, Sozialräume und die Kantine können als Orte der Begegnung genutzt werden. Auch bei strukturellen Aspekten der Arbeit kann der soziale Aspekt einfließen. Moderne Projektarbeit erfordert den Austausch der Projektbeteiligten zwingend.

Wichtig ist dabei, dass soziale Aspekte in die Arbeitstätigkeit integriert werden und nicht neben der Arbeit stehen. Daher sind reine Betriebsfeste und gemeinsame Frühstückspausen weniger sinnvoll als ein »Working Lunch« oder die Einrichtung eines Projektraums, in dem die Projektteammitglieder für die Dauer ihres Projekts zusammenkommen und nicht auf die ausschließliche Nutzung von Telekommunikationsmitteln angewiesen sind. Besser einmal persönlich miteinander sprechen, als sich E-Mail um E-Mail über den Flur hinweg zu senden. Mit diesem Thema beschäftigt sich die Sozialpsychologie; mehr darüber erfahren Sie in Kapitel 8.

### ***Der sich selbst aktualisierende Mensch***

Diese etwas umständliche Übersetzung des englischen »self actualizing man« verdeutlicht die Erkenntnis, dass weder Geld noch soziale Kontakte auf Dauer zufrieden machen. Stattdessen wird das permanente Streben des Menschen nach Selbstverwirklichung als zentraler Antrieb gesehen. Die möglichst weitgehende Erfüllung der eigenen Ziele, Sehnsüchte und Wünsche ist laut Maslow und Herzberg allerdings so lange verdeckt, wie materielle und soziale Bedürfnisse noch nicht erfüllt sind. Diejenigen, die jedoch über Haus, Nahrung und Freundeskreis verfügen, fragen sich schließlich: »Wer bin ich, und wenn ja, wie viele?« Diese Haltung ist eigentlich konsumfeindlich, denn sie richtet sich weg von Notwendigkeiten der Wirtschaft und des Wirtschaftens und hat eine eher philosophische Komponente.

### ***Der komplexe Mensch***

Die Sichtweise auf den komplexen Menschen ist deutlich differenzierter als die drei zuvor geschilderten, denn hier muss man sich die Mühe machen, den Einzelfall zu betrachten: Was bewegt einen Menschen persönlich? Dies kann durchaus Gewinnmaximierung, Kontakte oder Selbstverwirklichung oder etwas ganz anders sein, in unterschiedlicher Zusammensetzung oder auch je nach Stimmung verschieden.

Der Mensch als Konsument wird in dieser Sichtweise individuell gesehen und behandelt. Dies entspricht dem zunehmenden Stellenwert von Individualismus in der Gesellschaft. Die Wirtschaft steht vor der Herausforderung, einerseits möglichst preisgünstig fertigen zu müssen, dem Konsumenten aber das Gefühl zu geben, das Produkt sei ganz und gar auf ihn zugeschnitten.

Der Mitarbeiter wird nicht einfach im Team angesprochen – frei nach dem Motto »Auf geht's, Leute!« –, sondern im Einzelgespräch nach seinen individuellen Problemen befragt, die die Führungskraft dann gemeinsam mit ihm löst. Das verursacht einen höheren Aufwand, lohnt sich aber aufgrund der daraus resultierenden hohen Zufriedenheit und Produktivität sowie einer geringeren Abwesenheit des Mitarbeiters vom Arbeitsplatz. Mehr zu Motivationstheorien erfahren Sie in Kapitel 5.

### **Der virtuelle Mensch**

Als fünftes Menschenbild ist in den letzten Jahren der virtuelle Mensch hinzugekommen, der der *Generation Y* entstammt.



Mit *Generation Y* oder *Digital Natives* werden diejenigen bezeichnet, die 1980 oder später geboren sind. Sie sind mit dem Computer aufgewachsen und haben die Entwicklung des Internets noch als Kinder miterlebt. Sie verwenden diese Instrumente bereits seit Jahren und haben daher ein viel größeres Verständnis ihres Einsatzes und der Möglichkeiten als ältere Generationen.

Der virtuelle Mensch betrachtet die virtuelle Welt als seinen natürlichen Lebensraum. Darin liegt eine Vielzahl von Möglichkeiten, mit anderen in Kontakt zu treten und gemeinsame Projekte zu gestalten. Gleichzeitig verbirgt sich die Gefahr, sich zu verzetteln und am Ende gar nichts auf die Reihe zu bekommen.

Der virtuelle Mensch ist es gewohnt, über eine Vielzahl von Optionen zu verfügen. Als Konsument wählt er aus vielen Produkten das beste aus. Die Transparenz, die das Internet bietet, wird voll ausgenutzt. Als Mitarbeiter hat er die Möglichkeit, sich über verschiedene Branchen und Unternehmen zu informieren und sich das geeignetste Unternehmen auszusuchen. Ein neuer Arbeitsplatz ist schnell gefunden, wenn das aktuelle Unternehmen nicht die Erwartungen erfüllt. Das merkt das Unternehmen »Google«, bei dem Mitarbeiter nur eine sehr kurze Verweildauer haben, obwohl es ein beliebter Arbeitgeber ist.

### **Die fünf Menschenbilder im Überblick**

In Tabelle 1.2 sehen Sie die fünf Menschenbilder noch mal im Überblick.

### **Welches Menschenbild stimmt?**

Nun fragen Sie sich, welches der vorgestellten Menschenbilder seine Richtigkeit hat. Die Unzulänglichkeiten der einzelnen Sichtweisen wurden beschrieben. Die ersten drei beschriebenen Menschenbilder haben jeweils einen klaren Fokus. Es sind Daumenregeln, die immer mal wieder passen, aber oft auch zu Fehleinschätzungen führen. Daher ist das vierte Menschen-

bild, der »komplexe Mensch«, zu bevorzugen. Die meisten aktuellen Erkenntnisse der Psychologie sind diesem Menschenbild zuzuordnen. Das Menschenbild stellt eine gute Grundlage für die Annäherung an den Menschen als Konsumenten oder Mitglied eines Unternehmens dar. Nur: Es erfordert sehr viel Mühe, so individuell hinzuschauen. Daher begnügen wir uns in der Praxis sehr viel häufiger damit, eine Daumenregel anzuwenden als eine tief greifende Analyse. Aber auch das ist menschlich, wie wir sehen werden.

Das fünfte Menschenbild, die aktuellste Sichtweise, kann auch als komplexer Mensch gesehen werden, der aber durch die Vielzahl von Optionen und die Flüchtigkeit von Bindungen noch weniger »eingefangen« werden kann, sei es nun als Mitarbeiter oder als Konsument. Und wenn doch, müssen zumindest digitale Kanäle genutzt werden.

Ironischerweise knüpft das Menschenbild *Virtual Man* wieder am *Homo Oeconomicus* an, da der moderne, virtuell verknüpfte Mensch wie eine Maschine ständig verdrahtet ist. Damit ist er berechenbar, kontrollierbar und auch manipulierbar.



Filme wie »Terminator« und »Matrix« treiben die Virtualisierung auf die Spitze. Hier werden Zukunftswelten entworfen, in denen die Maschinisierung von Menschen weit vorangeschritten ist. Im Kleinen erleben Sie das heute schon, wenn Sie ins Internet gehen und passgenaue Werbebanner vorfinden. Da hat man sie wohl ein ganz klein wenig berechnet ...

Menschenbild	... als Konsument	... als Mitarbeiter
rationaler Mensch	entscheidet auf Basis von Fakten, sammelt Informationen und wertet diese objektiv aus	wägt Nutzen und Kosten seiner Tätigkeit ab und bleibt so lange, bis das Resultat positiv ist, oder kündigt andernfalls
sozialer Mensch	wählt Produkte, die sein Bedürfnis nach Zusammengehörigkeit erfüllen	wünscht sich eine Arbeitsumgebung, bei der er sich austauschen kann
sich selbst aktualisierender Mensch	ist an Konsum wenig interessiert	möchte sich bei der Arbeit selbst verwirklichen, etwa durch eine schöpferische Tätigkeit
komplexer Mensch	möchte ganz individuell verstanden und behandelt werden, sucht Produkte, die seine individuellen Anforderungen erfüllen	möchte vom Chef individuell angesprochen werden und bei der Arbeit eigene Bedürfnisse erfüllen
virtueller Mensch	nutzt Einkaufsquellen im Internet, verfügt über eine Vielzahl von Optionen, hat Zugriff auf Daten zur Entscheidungsfindung, wie Tests, Testimonials, geringe Markentreue	nutzt moderne Technologie bei der Arbeit, erwartet entsprechende Ausstattung durch das Unternehmen, erhält eine Vielzahl von Arbeitsoptionen, geringe Bindung an Arbeitgeber

*Tabelle 1.2: Menschenbilder und ihre Auswirkungen auf wichtige Zielgruppen der Wirtschaftspsychologie*

