

„Theorie X und Theorie Y“ sowie Theorie Z (4/12)

Bereits im Jahre 1960 stellte Douglas McGregor in seinem Buch *Human Side of Enterprise* zwei idealtypische Handlungstheorien der Menschen gegenüber. Während die Theorie X ein negatives Menschenbild darstellt, bei der dem Mensch eine angeborene Abneigung gegen Arbeit unterstellt wird, setzt Mc Gregor diesem mit der Theorie Y ein positives Menschenbild entgegen, bei der der Mensch von innen heraus aktiv ist.

Mit dieser Arbeit wollte Mc Gregor gegen die vorherrschende Meinung der negativen Handlungstheorie und der sich daraus ableitenden Organisationsgestaltung des Steuerns und der Kontrolle protestieren und für eine positive motivierende Organisationsform auf Basis einer Selbstentfaltung und der Erreichung von Unternehmenszielen plädieren.

Grundzüge der beiden extremen Handlungstheorien

Theorie X geht davon aus, dass der Mensch von Natur aus faul und arbeitsscheu ist. Er ist nicht ehrgeizig und geht Schwierigkeiten aus dem Weg (opportunistisches Verhalten). Von sich aus will er nichts leisten. Er ist auf Sicherheit aus und weigert sich, Verantwortung zu übernehmen. Er zieht daher Routinearbeiten vor. Man muss ihm genau sagen, wo es lang geht und genaue Anweisungen geben. Er muss energisch geführt werden und mit Belohnungen immer wieder gelockt werden. Durch strikte Steuerung und Kontrolle wird ihm sein Verhalten im Wesentlichen vorgeschrieben. Strafandrohung bei schlechtem Verhalten ist ein weiteres Führungsmittel.

Eine Organisation, die auf Basis der X-Theorie geführt wird, führt zu weiterer Passivität des Mitarbeiters (innere Kündigung) und zu verstärkten Gegenmaßnahmen der Organisationsführung, was wiederum den Mitarbeiter noch mehr enttäuscht.

Theorie Y sieht den Menschen von seinem Inneren her aktiv. Er sieht im täglichen Streben einen hohen Wert in seinem Leben. Wenn die Arbeit sinnvoll und die Leistung erstrebenswert ist, dann übernimmt er gerne Verantwortung. Er zeigt Eifer, Wille und Selbstdisziplin. Kontrolle ist nicht notwendig. Der Mensch erkennt Probleme und löst sie selbständig mit Beharrlichkeit. Er zeigt Urteilsvermögen,

Erfindungskraft und ein hohes Interesse an dem Ergebnis seiner Arbeit. Zur Verbesserung der oben beschriebenen misslichen Situation auf Basis der X Theorie setzt McGregor an der Wurzel des Problems an, indem er sie durch die Theorie Y ersetzt. Das Management muss demnach für eine neue Organisationsform sorgen, die sowohl die Erfüllung von Unternehmenszielen als auch einen sinnvollen Tätigkeitsrahmen für den einzelnen Mitarbeiter zulässt.

Die Theorie Z – Japanische Variante

Sie wurde von William Ouchi, Professor an der Universität California in Los Angeles entwickelt und lehnt sich an die von Mc Gregor entwickelten Führungsphilosophien X und Y an.

In der Theorie Z sucht der Mensch längerfristige produktive Beziehungen. Er fühlt sich so für seine Rolle im Rahmen der Gesamtorganisation und dessen Ziele verantwortlich. Die Unternehmenskultur nimmt eine zentrale Bedeutung ein. Sie achtet den Mitarbeiter und bezieht ihn in alle Belange des Unternehmens ein. Dies hat noch höheres persönliches Engagement zur Folge mit verstärktem Mitgestalten, einer Selbstverpflichtung und einem längerfristigen Interesse am Wohlergehen des Unternehmens.

In den meisten inhabergeführten Familienunternehmen Deutschlands wird schon seit Jahrzehnten nach dem Prinzip verfahren, eine enge Beziehung zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen zu bilden. Somit kommt es zu einer Identifizierung des einzelnen mit den Zielen der Gesamtorganisation. Ohne dies als Z-Theorie zu kennen, wird das Führungsverhalten von den Inhabern und Managern wie selbstverständlich angewandt und ist sicherlich auch ein Schlüssel zum weltweiten Erfolg vieler mittelständischer "Champions".