

Menschenbilder in Unternehmen

Simon Werther, Christian Jacobs

Veränderungsprozesse und Menschenbilder – 7

Vier Ansätze zur Erklärung menschlichen Verhaltens – 12

Allgemeiner Wertewandel – 15

Literatur – 19

Zum Einstieg

Ausgangslage

Mitten in der sogenannten Finanzkrise vor einigen Jahren befindet sich ein großes Finanzunternehmen in einem Veränderungsprozess, der das gesamte Unternehmen und damit auch alle Mitarbeiter betrifft. Der Veränderungsprozess wurde durch einen Vorstandswechsel ausgelöst und wird inhaltlich durch eine strategische Neuausrichtung und eine grundsätzliche neue Aussage zur Identität geprägt. Der Veränderungsprozess verläuft allerdings relativ schleppend und stößt auf unterschiedliche Hindernisse. Der damalige Personalvorstand erkennt – neben anderen inhaltlich relevanten Themen – vor allen Dingen auch, dass die Menschen im Unternehmen mehrheitlich ein Menschenbild vertreten, in dem eine zentrale Spielregel besagt: „Der Mensch, der sich ändert, ist kein guter Mensch“. In diesem Menschenbild leiten Werte wie Beständigkeit und Sicherheit das Handeln aller Beteiligten. In der Analyse kommt er zu dem Entschluss, dass ein Prozess begonnen werden muss, der das Menschenbild der Führungskräfte und Mitarbeiter selbst in den Mittelpunkt des Interesses und der Veränderung rückt.

Lösungsansatz

Nun wird zunächst ein Workshop mit den Personalleitern und Personalentwicklern vorbereitet, der die Reflexion über das vorhandene und zukünftig gewollte Menschenbild zum Ziel hat. Der Workshop beginnt mit einer Diskussion darüber, was denn „Menschenbild“ überhaupt bedeutet und ob es im Zusammenhang mit Unternehmensführung und Change Management überhaupt relevant ist, das Menschenbild in den Fokus zu rücken. Schnell sind sich aber alle Anwesenden einig, dass dies relevant ist, da schließlich jeder Mitarbeiter über sein individuelles Menschenbild verfügt und sich folglich auch in einer Organisation Menschenbilder etablieren, die das Entscheiden und Handeln maßgeblich beeinflussen und leiten. Im nächsten Schritt werden über verschiedene Methoden alle Workshopteilnehmer darin unterstützt, sich ihres eigenen Menschenbildes bewusster zu werden und insbesondere die persönlichen Werte und Spielregeln in Bezug auf das Arbeitsverständnis zu reflektieren. Ein Austausch über die Werte und Spielregeln macht die Nähe und auch die Unterschiedlichkeit der vertretenen Menschenbilder deutlich. Erkennbar werden Werte und Spielregeln, die in Bezug auf Change Management eher hilfreich sind, und tatsächlich erkennt auch dieser Kreis, dass Werte und Spielregeln vertreten werden, die für einen erfolgreichen Veränderungsprozess tendenziell hinderlich sind. Eine Personalentwicklerin stellt fest: „Mir wird gerade klar, dass ich selbst mit meinen Werten und Spielregeln nicht den Veränderungsprozess repräsentieren kann. Die Arbeit muss ja bei mir beginnen! Wie will ich klar vermitteln, dass Veränderung und Zeiten von Orientierungslosigkeit notwendig sind, wenn ich selbst meinen Wert ‚Sicherheit‘ niemals aufgeben will?“ Weiter geht es mit der Entwicklung einer „Ms Change“ und eines „Mr Change“. Um diese neuen Personen aufzubauen, verwenden wir ein modifiziertes Modell der logischen Ebenen von Gregory Bateson [1] und Robert Dilts [2]:

- Welche Umgebung brauchen Ms und Mr Change, um sich wohl zu fühlen (beispielsweise Gebäude, Räume, Arbeitsausstattung, Kleidung)?
- An welchem Verhalten erkennen wir die beiden?
- Welche Fähigkeiten zeichnen sie insbesondere aus (z. B. methodisch, sozial)?
- Welche Spielregeln leiten ihr (tägliches) Handeln?
- Welche Werte sind ihnen besonders wertvoll?
- Wie bezeichnen sie sich?
- Was ist der tiefere Sinn ihres Tuns?

Ms und Mr Change werden immer lebendiger und gleichzeitig wird allen immer klarer, an welchen Themen im Unternehmen noch gearbeitet werden sollte, damit das Veränderungsvorhaben tatsächlich gelingen kann. Im Spiegel von Ms und Mr Change erkennen die Teilnehmer des Workshops ganz konkrete Ansatzpunkte für erfolgreiche Interventionen im Veränderungsprozess.

Das Menschenbild als Ausgangspunkt für mögliche Veränderung im Veränderungsprozess ist nun allen bewusst. Allerdings ist mit diesem Vorgehen erst der Anfang dafür gemacht, dass die Reflexion über Menschenbilder bewusst und explizit in Veränderungsprozesse integriert werden kann. Wir haben zwar individuelle Menschenbilder und das Menschenbild von Ms und Mr Change herausgearbeitet; was noch aussteht, ist aber das Menschenbild, das dem Unternehmen – ähnlich einer strategischen Vision – ein kulturelles Zielbild beziehungsweise eine kulturelle, soziale Vision für die Zukunft als weiteren Leitstern zur Seite stellt: eine Aufgabe, die die Personalleiter und -entwickler neben ganz konkreten weiteren Aufgaben aus dem Workshop mitnehmen.

Veränderungsprozesse und Menschenbilder

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit unterschiedlichen Menschenbildern, die für Veränderungsprozesse von großer Bedeutung sind. Letztlich muss eine saubere Diagnose der erste Schritt jeder Maßnahme der Organisationsentwicklung sein, da der Schritt vom vorherrschenden zum gewünschten zukünftigen Menschenbild in einer Organisation bereits eine zentrale Veränderung mit sich bringt. Dabei gibt es Menschenbildern zugrunde liegende Werte und aus Menschenbildern resultierende Spielregeln in Unternehmen, die förderlich oder hinderlich für Veränderungsprozesse sind, wie in dem vorgestellten Fallbeispiel deutlich wird.

Werte sind dabei die Grundlage für soziale Regeln, gleichzeitig sind Werte oftmals fest in die historische Entwicklung eines Unternehmens eingebunden. Folgende Merkmale charakterisieren dabei Werte [3]:

- Werte bieten einen normativen Rahmen für das eigene Verhalten.
- Werte sind auf einer allgemeinen Ebene formuliert, im Gegensatz zu sozialen Regeln, die sich auf spezifische Situationen beziehen.
- Werte können in individuelle und in gemeinsame Werte aufgeteilt werden. Diese müssen nicht immer deckungsgleich sein, aber bei entgegengesetzten Werten kommt es selbstverständlich zu Konflikten für die jeweilige Person.
- Werte sind eine wichtige Basis für den Zusammenhalt von sozialen Systemen, da sie einen Rahmen für die Zusammenarbeit aufzeigen und Orientierung schaffen.

An dieser Darstellung wird bereits deutlich, dass Werte bei der Organisationsentwicklung nicht ausgeklammert werden dürfen [4]. Gerade in Kombination mit der Kultur einer Organisation können Werte sogar ein zentraler Inhalt einer Veränderungsmaßnahme sein, indem durch diese direkt am Kern des Menschenbilds und der gemeinsamen Werte der Organisation angesetzt wird.

Die individuellen Werte und daraus resultierenden Menschenbilder gehen erfahrungsgemäß stark auseinander: Für manche Personen können Menschen maximal mit materiellen Anreizen wie Gehaltserhöhungen oder Prämien motiviert werden. Eine andere Person ist wiederum da-

von überzeugt, dass es auf immaterielle Werte wie Wertschätzung ankommt. Dagegen erwidert eine dritte Person, dass doch vor allem die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften wichtig wären. Die Perspektive hängt dabei oftmals auch mit der Sozialisation der Personen zusammen, sofern etwa Naturwissenschaftlern ein anderes Menschenbild vermittelt wird als Wirtschaftswissenschaftlern oder Sozialwissenschaftlern. Für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist deshalb ein gemeinsamer Reflexionsprozess wichtig, wie es auf bildlicher Ebene mit der Einführung von Ms und Mr Change im Fallbeispiel dargestellt wurde. Trotz unterschiedlicher Perspektiven ist hier eine gemeinsame Ausgangslage wichtig, da ansonsten bereits die an der Planung des Veränderungsprozesses beteiligten Personen unterschiedliche Menschenbilder und damit verbundene Werte und Spielregeln transportieren und auch an die anderen Mitarbeiter weitergeben.

Die intensive Auseinandersetzung mit zugrunde liegenden Menschenbildern ist vor allem deshalb bei einem erfolgreichen Veränderungsprozess unersetzlich, weil jede Veränderung bei einem selbst beginnt. Somit steht im allerersten Schritt am Anfang jeder erfolgreichen Veränderung, dass jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter für sich selbst reflektiert, wie er oder sie selbst mit Veränderungen umgeht, welche Veränderungen er oder sie selbst erfolgreich in der Vergangenheit gestalten konnte und bei welchen Veränderungen er oder sie wiederum weniger erfolgreich war. Welches Menschenbild resultiert aus dieser Reflexion? Wichtig ist dabei vor allem, welche Werte den Veränderungen zugrunde liegen – ein oberflächlicher Veränderungsprozess ist von Anfang an zum Scheitern verurteilt, wenn er nicht mit den vorhandenen Werten kompatibel ist. Dementsprechend geht es dabei auch um Freude und Glück, sofern nur positive Visionen die Energie für Veränderungen ermöglichen, wie es in der Übung „Ihr geglückter Tag“ deutlich wird.

Praxistipp: Übung „Ihr geglückter Tag“

1. Nehmen Sie sich ein übliches, stundengenaues Tagesblatt aus einem Kalender oder malen Sie sich selber ein Blatt mit einer möglichst genauen 24-stündigen Zeiteinteilung.
2. Stellen Sie sich dann Ihren geglückten (beruflichen und/oder privaten) Tag vor.
3. Tragen Sie bitte möglichst präzise ein, was Sie tun und wie lange Sie es tun.
4. Wenn Sie mit dem Notieren Ihres geglückten Tags fertig sind, überprüfen Sie noch einmal, ob so alles wirklich gut ist.
5. Dann fragen Sie sich bitte zu jeder Aktivität, die jetzt für den Tag vermerkt ist, was Ihnen daran wichtig ist. Fragen Sie das so oft, bis Ihnen keine Antwort mehr einfällt. (Ein Beispiel: 7.00 Uhr Kaffee trinken; daran ist mir wichtig, wach zu werden; daran ist mir wichtig, aufmerksam zu sein; daran ist mir wichtig ... nichts weiter; Aufmerksamkeit ist mir wichtig, Aufmerksamkeit ist für mich ein Wert.)
6. Sie haben jetzt Ihren geglückten Tag vor sich und wissen, welche Werte zurzeit eine wesentliche Rolle in Ihrem Leben spielen.
7. Wenn Sie möchten, können Sie jetzt schon Ideen entwickeln, welche Berufe/Projekte/Aufgaben zu Ihren Werten passen können.

Die unterschiedlichen Aspekte der Kultur in Unternehmen sind in [Abb. 2.1](#) dargestellt. Diese Aspekte der Kultur können dabei als Teile eines „Mobiles“ vorgestellt werden, das heißt, selbst eine geringfügige Veränderung der Vision kann zu umfangreicher Bewegung in der gesamten Unternehmenskultur führen. Gleichzeitig bedeutet das Bild der Kultur als Mobile aber auch,

dass die Richtung der Veränderung nicht von vornherein eindeutig gesteuert und festgelegt werden kann, da in diesem System unterschiedlichste Wechselwirkungen vorhanden sind. Werte stellen dabei eine wichtige Basis in diesem Mobile dar, so dass auch das jeweilige Menschenbild einer Organisation zu den Werten des Unternehmens kompatibel sein muss. Das Menschenbild kann aber die Werte auch infrage stellen, so dass dadurch bereits ein Ansatzpunkt für Veränderung entsteht. Genauso verändert ein neues Menschenbild auch die Spielregeln innerhalb des Unternehmens, die wiederum ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur sind. Der Begriff „Unternehmenskultur“ wird uns in diesem Buch wiederholt begegnen, sofern Organisationsentwicklung auch immer Kulturentwicklung bedeutet.

Exkurs: Bedeutung der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur kann auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden, die auch in [Abb. 2.1](#) dargestellt sind. Nach Edgar H. Schein, einem Pionier der Forschung zur Unternehmenskultur, lassen sich beobachtbare Artefakte (z. B. Kleidung, Gebäude), Werte und zugrunde liegende Annahmen unterscheiden [\[5\]](#).

Die Veränderung der Unternehmenskultur erfolgt dabei oftmals in einer gewissen Trägheit. Die Trägheit der Veränderung von Unternehmenskultur hängt vor allem damit zusammen, dass Kultur immer gelernt ist und Lernprozesse immer Zeit benötigen.

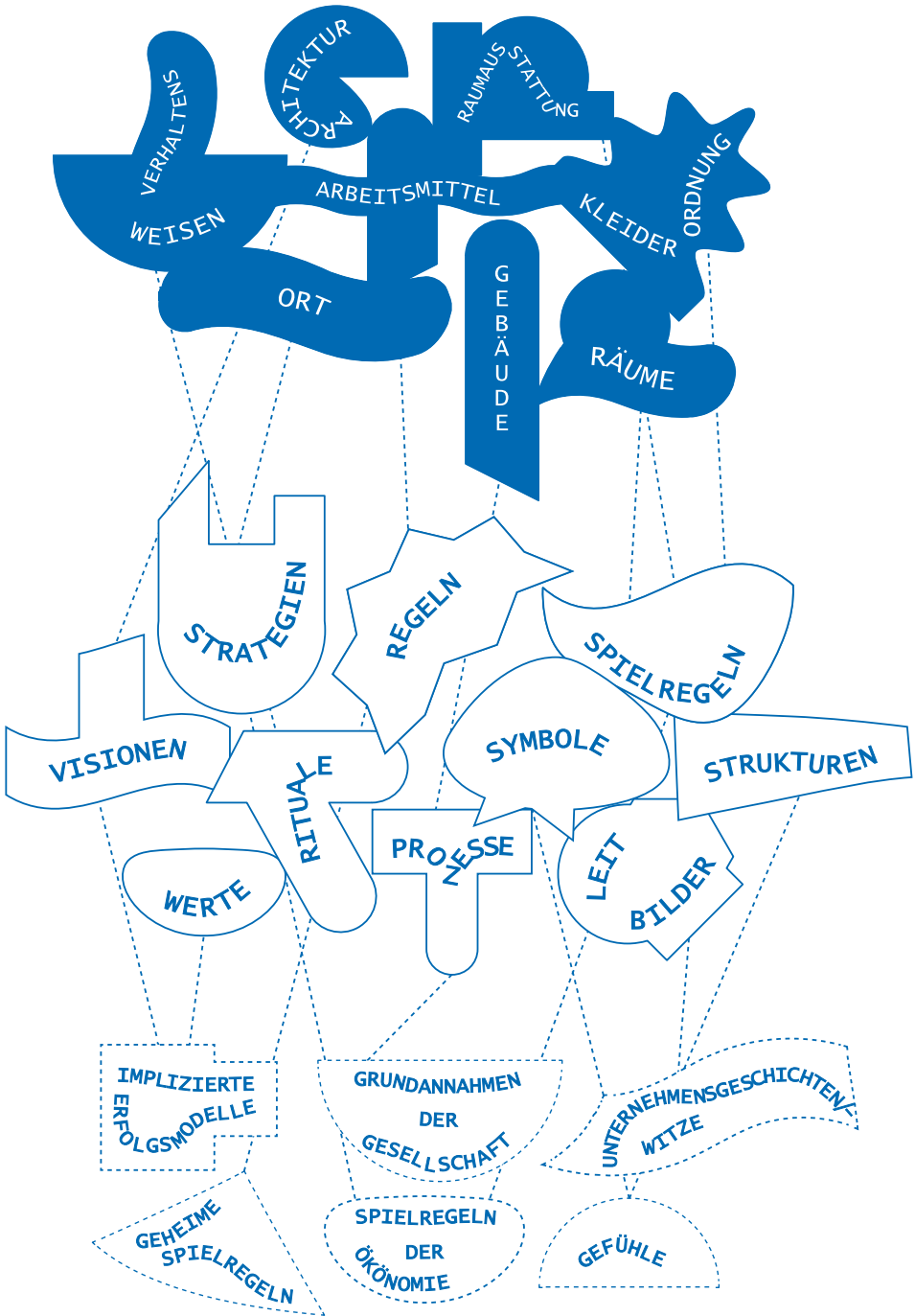
Zusätzlich gewinnen alle mit der Unternehmenskultur zusammenhängenden Veränderungsprozesse auch dadurch an Komplexität, dass die Unternehmenskultur auch mit der Landeskultur in einem Zusammenhang steht [\[6\]](#). Somit wirkt sich die zunehmende Internationalisierung im geschäftlichen Umfeld auch insofern auf die Unternehmenskultur aus, als zusätzlich landeskulturelle Fragestellungen berücksichtigt werden müssen. Eine vertiefte Perspektive zur Unternehmenskultur wird in [► Kap. 4](#) ausgeführt.

Folgende Leitfragen sind bei der Auseinandersetzung mit den mit dem individuellen Menschenbild verbundenen Werten hilfreich, da sie einen Selbstreflexionsprozess anregen, der dann auch im nächsten Schritt mit der Unternehmenskultur verknüpft werden kann:

- Kennen Sie die Werte in Ihrem Unternehmen/in Ihrer Abteilung, die Ihr Handeln maßgeblich leiten?
- Kennen Sie Ihre persönlichen Werte?
- Wie würden Sie die Unterschiedlichkeit Ihrer beruflichen und privaten Werte einschätzen?
- Welche Einstellungen zu Veränderungen existieren in Ihrem beruflichen Umfeld?
- Welche Einstellungen zu Veränderungen haben Sie?
- Welche Spielregeln sind in Ihrem Unternehmen/in Ihrer Abteilung vorherrschend?
- Welche Spielregeln gelten für Sie generell in Bezug auf die Welt, Ihre Kollegen, die Mitarbeiter, Ihre Arbeit?

Anhand dieser Leitfragen erfolgt eine Annäherung an das eigene Menschenbild und seine Werte, an das Menschenbild des jeweiligen Unternehmens und an die damit zusammenhängende Unternehmenskultur. Daran wird schnell deutlich, dass eine Betrachtung von Menschenbildern immer auch mit einer Betrachtung der Unternehmenskultur einhergeht.

Für uns als Organisations- und Kulturentwickler bedeuten Veränderungsprozesse in Unternehmen also immer auch Veränderungsprozesse bezüglich der Werte, Rituale und Spielregeln



■ Abb. 2.1 Darstellung der Kultur in Unternehmen

von Individuen. Folglich existieren – wenig überraschend – vielfältige Menschenbilder, die je nach wissenschaftlicher und historischer Tradition stark voneinander abweichen können. Nach Eckard König und Gerda Volmer können folgende grundsätzlichen Modelle zur Erklärung menschlichen Verhaltens unterschieden werden [3]:

- Eigenschaftsmodell,
- Verhaltensmodell,
- konstruktivistisches Modell,
- systemisches Modell.

Letztlich kann die Komplexität der Realität am treffendsten sicherlich durch eine Kombination unterschiedlicher Modelle abgebildet werden. Unserer Erfahrung nach ist es deshalb von großer Bedeutung, dass wir uns als Organisations- und Kulturentwickler nicht von vornherein einem Paradigma zuordnen, um alles durch diese „Brille“ zu sehen. Die Realität fragt nicht nach einem spezifischen Modell, denn sie kann nicht einmal mit einer Kombination aller bis zum aktuellen Zeitpunkt bekannten Modelle vollständig erklärt werden. Umso wichtiger ist es, dass wir die existierenden Modelle als gleichwertig betrachten, auch wenn sicherlich jeder von uns bei sich eine besondere Affinität zu dem einen oder anderen Modell feststellt. Die *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* widmet aus diesem Grund 2014 eine gesamte Ausgabe dem Thema „Instrument Ich: Das Selbst im Change Management“, zum Beispiel im Artikel von Thomas Binder [7].

➤ **Organisationsentwickler und Führungskräfte müssen sich der Subjektivität der eigenen Wahrnehmung bewusst sein und so reflektiert wie möglich damit umgehen. Das bedeutet – bezogen auf unterschiedliche Menschenbilder –, dass wir unterschiedlichen Verhaltensmustern und Denkweisen mit großer Offenheit begegnen müssen. Und gleichzeitig müssen wir in jedem Unternehmen individuell erarbeiten, welches Menschenbild Veränderungen überhaupt erst möglich macht. Das beginnt immer bei uns selbst, sofern wir erst reflektiert über andere Menschenbilder nachdenken können, wenn wir uns unserer eigenen Werte und unseres eigenen Menschenbildes bewusst sind (siehe Übung „Ihr geglückter Tag“).**

Die unterschiedlichen Modelle können auch unterschiedlichen psychologischen Paradigmen zugeordnet werden. So orientiert sich das Eigenschaftsmodell stark an einem persönlichkeitspsychologischen Paradigma (Eigenschaften bestimmen das menschliche Verhalten), während das Verhaltensmodell eher auf einem behavioristischen Paradigma (externe Motivatoren bestimmen das menschliche Verhalten) aufbaut. Gleichzeitig zeigt beispielsweise die Führungsforschung, in der ähnliche Paradigmen vorherrschend sind, dass keines der bekannten Paradigmen die Realität vollständig abbilden kann [8]. Deshalb beschäftigen wir uns am Ende dieses Kapitels mit dem gegenwärtigen Wertewandel, der beispielsweise in Gestalt der jungen Generation Y an Aufmerksamkeit gewonnen hat und der für die Betrachtung von Menschenbildern nicht vernachlässigt werden darf [9]. Die Generation Y zeichnet sich beispielsweise dadurch aus, dass ihre Mitglieder flache Hierarchien bevorzugen und individuelle und flexibilisierte Karrierewege in den Mittelpunkt stellen. Insbesondere die Balance zwischen Freizeit und Arbeitszeit sowie der Sinn hinter der eigenen Arbeit stellen dabei zentrale Eckpfeiler dar. Dabei ist allerdings wichtig zu beachten, dass die Generation Y noch differenzierter betrachtet werden muss, da von unterschiedlichen Ausprägungen mit individuellen Merkmalen auszugehen ist.

Mit den Überlegungen zu Menschenbildern sind viele Implikationen verbunden, die auch im folgenden Kapitel zum Organisationsverständnis aufgegriffen werden und die für Organisations- und Kulturentwicklung sehr wichtig sind.

2

Zwischenfazit

Es existieren unterschiedliche Menschenbilder, die Individuen prägen: Diesen liegen verschiedene Modelle zur Erklärung menschlichen Verhaltens zugrunde, vom Eigenschaftsmodell über das Verhaltensmodell bis hin zum konstruktivistischen Modell und zu systemischen Modellen. Gleichzeitig muss im organisationalen Alltag aber berücksichtigt werden, dass diese für die Erklärung menschlichen Verhaltens nie ausreichend sind und dass in ihnen deshalb immer nur ein spezifisches Menschenbild zum Ausdruck kommt, das in jeder Organisation individuell analysiert und erarbeitet werden muss. Am Anfang jedes Veränderungsprozesses ist es deshalb empfehlenswert, dass eine intensive Auseinandersetzung mit dem aktuell vorherrschenden Menschenbild im Unternehmen (IST) und mit dem gewünschten oder für den Veränderungsprozess sogar notwendigen Menschenbild (SOLL) erfolgt.

Vier Ansätze zur Erklärung menschlichen Verhaltens

Im Folgenden möchten wir auf das Eigenschafts- und das Verhaltensmodell sowie auf konstruktivistische und systemische Modelle näher eingehen.

Das Eigenschaftsmodell

Im Eigenschaftsmodell geht man davon aus, dass menschliches Verhalten durch stabile Eigenschaften geprägt ist [10]. Auf den Praxisfall bezogen würde das bedeuten, dass die Mitarbeiter Veränderungsresistenz und Beständigkeit als stabile Eigenschaften besitzen, so dass diese schwer zu ändern wären.

In der psychologischen Wissenschaft hat das Eigenschaftsmodell eine lange Tradition, die am Beispiel Führung aufgezeigt werden kann. So begann die Führungsforschung Anfang des 20. Jahrhunderts damit, dass sie die Führungskraft an sich zu ihrem Gegenstand machte [11, 12]. Es standen also Eigenschaften und Charakteristika der Führungspersonen im Mittelpunkt der Untersuchung, um erfolgreiche und weniger erfolgreiche Führungsergebnisse zu erklären. Allerdings konnte bereits früh nachgewiesen werden, dass sich das Verhalten derselben Person in unterschiedlichen Kontexten verändert, so dass Eigenschaften als einzige Erklärungsgrundlage nicht ausreichend sind [13].

Noch heute ist das Eigenschaftsmodell in vielen Praxiskontexten vertreten, beispielsweise in Form des Myers-Briggs-Typenindikators (MBTI), der sich an der Typologie von Carl Gustav Jung orientiert [14]. Allerdings werden insbesondere die verbreiteten Typen-Tests wie der MBTI in der Wissenschaft sehr kritisch beurteilt, da sie gängigen wissenschaftlichen Gütekriterien widersprechen und die Entwicklung dieser Testverfahren oftmals nicht nachvollziehbar ist [15]. Dennoch spielen Eigenschafts- bzw. Persönlichkeitstests vor allem in der Personalauswahl, aber auch in der Personalentwicklung eine große Rolle und sind hier nicht mehr wegzudenken [16]. Ein sehr positives Beispiel eines häufig angewendeten und gleichzeitig wissenschaftlich fundierten Testverfahrens ist das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP), das speziell für die berufliche Anwendung entwickelt wurde.

Heutzutage ist das Eigenschaftsmodell deshalb zwar eine von mehreren Erklärungsgrundlagen für Verhalten in Organisationen, aber nicht die dominierende. Um Werte und Einstellungen zu erklären, spielen die Eigenschaften von Mitarbeitern im Rahmen von Veränderungsprozessen allerdings zweifellos eine große Rolle, und in der Tat sind sie unserer Erfahrung nach auch ein sehr bedeutender Faktor bezüglich des Erfolgs von Veränderungsvorhaben.

Das Verhaltensmodell

Dem Verhaltensmodell liegt die Annahme zugrunde, dass menschliches Verhalten von äußeren Reizen aktiviert wird. Aus diesem Grund wird das Verhaltensmodell oftmals auch als „Maschinenmodell“ bezeichnet, da der Mensch darin wie eine Maschine reagiert [3].

Das Verhaltensmodell lässt sich psychologisch durch das Reiz-Reaktions-Schema erklären, das beispielsweise bei der Konditionierung eine Rolle spielt, wie sie von John B. Watson, Burrhus F. Skinner und Ivan Pavlov Anfang und Mitte des 20. Jahrhunderts untersucht wurde [17]. Dabei geht es darum, dass ein Reiz mit einer bestimmten Verhaltensweise gekoppelt wird und darüber Belohnung oder Bestrafung möglich sind (klassisches vs. operantes Konditionieren).

Insgesamt ist das Verhaltensmodell heutzutage weit verbreitet, auch wenn es oftmals nicht explizit als solches genannt oder verwendet wird. Viele Maßnahmen der Personalentwicklung basieren darauf, dass beispielsweise „richtiges“ Verhalten einer Führungskraft eher zu erwünschtem Verhalten bei einem Mitarbeiter führt als „unpassendes“ Verhalten. Dementsprechend wird in einem Training „richtiges“ Verhalten erlernt und positiv verstärkt. Allerdings bleiben dabei Merkmale der Mitarbeiter (z. B. fachlich qualifizierter Mitarbeiter vs. unqualifizierter Mitarbeiter) sowie situationale Charakteristika (z. B. erhöhter Wettbewerbsdruck als Rahmenbedingung) unberücksichtigt. Darüber hinaus werden Interdependenzen im Verhalten von Menschen (z. B. Mitarbeiter und Führungskraft) nicht ausreichend berücksichtigt. Bereits an diesem Beispiel wird deutlich, dass das Verhaltensmodell zu kurz greift und dass die Komplexität menschlichen Verhaltens damit nicht abgebildet werden kann.

Letztlich dürfte die Vielzahl der Veränderungsprozesse nicht scheitern, wenn es bei Change Management lediglich um die Konditionierung von Mitarbeitern ginge. In unserem Fallbeispiel müsste es deshalb ausreichend sein, dass ein neues Menschenbild definiert wird und die Anwendung dieses Menschenbilds mit einer Belohnung verbunden ist. So einfach ist es aber natürlich nicht. Aus diesem Grund ist das Verhaltensmodell ebenfalls als alleinige Basis für das Menschenbild in Veränderungsprozessen nicht ausreichend, und dennoch stellt es einen weiteren Baustein in der Erklärung menschlichen Verhaltens in Organisationen dar.

Das konstruktivistische Modell

Im konstruktivistischen Modell steht der Mensch an sich als eigenständiges Subjekt im Mittelpunkt des Menschenbildes. Der Name des Modells lässt sich daraus herleiten, dass jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit konstruiert – eine Annahme, die hier von zentraler Bedeutung ist.

Nach Eckard König und Gerda Volmer [3] können im konstruktivistischen Modell drei Thesen unterschieden werden:

- *Jeder Mensch macht sich ein individuelles Bild von seiner Wirklichkeit:* Eine Grundlage des konstruktivistischen Modells stellt die Gestaltpsychologie dar. Der Mensch reagiert ihr

zufolge nicht nur auf äußere Reize, wie es im Verhaltensmodell vermutet wird, sondern er macht sich ein eigenes Bild der Wirklichkeit [18]. Dementsprechend können trotz identischer Reize bei unterschiedlichen Personen auch vielfältige Bedeutungen entstehen.

- *Das Handeln von Menschen ist von der Bedeutung abhängig, die sie einer Situation geben:* Hier steht im Mittelpunkt, dass Menschen Situationen für sich als real definieren können und dementsprechend auch reale Konsequenzen daraus ziehen [19]. Dabei kann es bei unterschiedlichen Personen sehr stark variieren, welche Bedeutung sie einer Situation geben. Und gleichzeitig resultiert aus der jeweiligen Bedeutung ein konkretes Verhalten, das dann wiederum Auswirkungen auf andere Personen haben kann.
- *Eine Veränderung der Bedeutung einer Situation kann zu einer Lösung führen:* Es ist nicht notwendig, dass die Situation zur Lösung eines Problems geändert wird. Oftmals ist es ausreichend, wenn die Bedeutung einer Situation verändert wird, was auch als „Reframing“ bezeichnet wird [20]. Es geht folglich darum, dass durch Bedeutungsveränderungen einer Situation neue Handlungsoptionen entstehen können, ohne dass sich die Situation tatsächlich verändern muss.

Das konstruktivistische Modell stellt zweifellos eine wichtige Grundlage für die Erklärung menschlichen Verhaltens in Organisationen dar. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass es den Hauptfokus auf eine Person richtet [3]. Das ist für uns insbesondere deshalb von Bedeutung, weil wir uns bei organisationalen Veränderungsprozessen mit Wechselwirkungen zwischen Person, Kultur, Führung und Strategie beschäftigen.

Dennoch lässt sich das konstruktivistische Modell auch auf die Organisationsebene übertragen, sofern Organisationen im Rahmen ihrer Kultur auch bestimmten Situationen eine besondere Bedeutung geben, beispielsweise durch Rituale und Symbole. Für Mitarbeiter anderer Unternehmen ist diese Ausdrucksform der Kultur manchmal nicht offensichtlich erkennbar und in den wenigsten Fällen eindeutig interpretierbar, so dass es folglich um konstruierte Bedeutungen geht, die von den Unternehmensangehörigen geteilt werden.

Das systemische Modell

Das systemische Modell geht davon aus, dass menschliches Verhalten von unterschiedlichen Systemen beeinflusst wird [21]. Aus der Perspektive eines Mitarbeiters spielen die Führungskraft, die Kollegen, die Kunden, das Unternehmen, die Politik, das Land und vielfältige andere (Sub-) Systeme eine Rolle.

Grundlage des systemischen Modells ist die Systemtheorie, die für unterschiedlichste wissenschaftliche Disziplinen von Bedeutung ist. Auf Organisationen wurde sie in den 1970er Jahren von Hans Ulrich übertragen [22]. Es folgten zahlreiche Werke, die sich mit unterschiedlichen Anwendungskontexten beschäftigen, unter anderem eines von Niklas Luhmann zu einem notwendigen Paradigmenwechsel in der Systemtheorie [23].

Im Zentrum des systemischen Modells stehen weniger kausale Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge als vielmehr komplexe Wirkmechanismen, die nicht sinnvoll isoliert voneinander betrachtet werden können. Wichtig ist dabei auch die Autopoiese, das heißt die Veränderung aus dem System heraus. Angewendet auf ein Unternehmen, bedeutet dies, dass sich Organisationen auch ohne konkretes Veränderungsprojekt ständig aus sich selbst heraus verändern. Auslöser sind dabei neben der Dynamik sozialer Systeme alle damit verbundenen Elemente, Prozesse und Strukturen, beispielsweise das Eintreten neuer Mitarbeiter, die Eröffnung eines neuen Standorts,

Organisationsentwicklung – Freude am Change

Werther, S.; Jacobs, C. - Brodbeck, F.C.; Kirchler, E.;

Woschée, R. (Hrsg.)

2014, VI, 174 S. 24 Abb., 20 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-642-55441-4