

# HUMANISIERUNG IN DER FÜHRUNGSFORSCHUNG:

## Personalisierung, Autonomisierung, Subjektivierung und Individualisierung

Michael Reiß

Eine zentrale Verbindung zwischen Führungsforschung und Humanisierungsdebatte ergibt sich aus der Tatsache, daß sich alle Führungsmodelle mit dem Menschen befassen. Einige Verwirrung besteht allerdings hinsichtlich der Art dieser Humanorientierung, nicht zuletzt verursacht durch das Auftauchen so unterschiedlicher Konzepte wie „menschengerechte“, „persönlichkeitsfördernde“, „individualisierte“, „partizipative“ u. ä. Führung. Die folgenden Ausführungen verstehen sich als Analyse jenes Beitrags, den die Führungsforschung durch Entwicklung deskriptiv humanorientierter Führungsmodelle zur normativen Humanisierungsdiskussion liefert. Dieser Beitrag ist vielfältiger als die Humanisierungsbemühungen der bekannten humanistischen Führungsmodelle, die sich auf Sinnerfüllung und Selbstverwirklichung konzentrieren.

„Menschengerechte“ Führungstheorien enthalten vier unterscheidbare Humanisierungsdimensionen: die Berücksichtigung personeller Führungsdeterminanten (Personalisierung), die ausgewogene Beachtung aller Interaktionspartner (Autonomisierung), die Anerkennung des subjektiven Charakters von Verhaltensdeterminanten (Subjektivierung) sowie das Eingehen auf inter-individuelle Unterschiede (Individualisierung). Eine Bestandsaufnahme der vorliegenden Ansätze und ein Überblick über die wichtigsten Konsequenzen legen folgende zentrale Probleme für eine „humanisierte“ Führungspraxis offen: Schwierigkeiten einer Berücksichtigung personeller Verhaltensdeterminanten, Probleme der Koordination autonomer Interak-

tionspartner und die Notwendigkeit einer objektivierten Konsensbildung im Rahmen eines Konfliktmanagements sowie den Konflikt zwischen Individualisierungsprinzip einerseits und Gleichbehandlungs- bzw. Standardisierungsprinzip andererseits.

311. 312. 33.

### Mechanistische, undifferenziert und differenziert humanorientierte Führungsmodelle

Die Tatsache, daß Führungsprozesse sich aus menschlichen Aktionen und Interaktionen zusammensetzen, wird in verschiedenen Führungsmodellen sehr unterschiedlich berücksichtigt.

Man kann dies als eine unterschiedliche Humanorientierung der einzelnen Ansätze in der Führungsforschung oder als unterschiedliche „deskriptive Humanisierung“ der Modelle bezeichnen. Ihre Bedeutung für eine Führungspraxis, die sich der Humanisierungsidee grundsätzlich verpflichtet fühlt, ist offensichtlich: Das Ausmaß der deskriptiven Humanisierung bestimmt den Beitrag, den die Führungswissenschaft zur wissenschaftlich fundierten normativen Humanisierung liefert.

In mechanistischen Führungsmodellen bleibt unberücksichtigt, daß die Erreichung von Prozeß- bzw. Systemzielen durch menschliche Handlungen zustande kommt. Die Modelle zeichnen sich durch einen mechanistisch-unpersönlichen Charakter aus. Die traditionelle betriebswirtschaftliche Produktionstheorie ist insofern ein echt me-

chanistisches Modell, als in ihr grundsätzlich unerkannt bleibt, daß Produktion ein interaktiver Prozeß darstellt. Ihre Aussagen beziehen sich vornehmlich auf „Güter“, „Ströme“ und „Prozesse“. Vielen Modellen der Management-Wissenschaft bzw. Unternehmensführung ist ein unecht-mechanistischer Charakter eigen: In diesen Modellen wird zwar durchaus anerkannt, daß Führung die Steuerung menschlichen Verhaltens betrifft; auf dem Wege einer Formalisierung, Standardisierung, Generalisierung und Objektivierung wird die menschliche Komponente aus diesen Modellen jedoch weitgehend eliminiert. Man denke in diesem Zusammenhang etwa an unpersönliche (anonyme) Koordination durch zentral vorgegebene Transferpreise und an personunabhängige Organisationsmittel in Form von Stellenbeschreibungen und Anforderungskatalogen, die für die herkömmliche Arbeitsbewertung kennzeichnend sind.

In neueren Ansätzen dieser an der Faktorkonzeption orientierten Modelle ist expliziter Humanbezug feststellbar. So wird beispielsweise in den betriebswirtschaftlichen Modellen dem Menschen eine feste, wenn auch nicht unumstrittene Stellung zugestanden. Dies gilt auch für traditionelle Theoriebereiche wie etwa die Produktionstheorie und das betriebliche Rechnungswesen. Allen diesen Ansätzen ist jedoch eine undifferenzierte Humanorientierung gemeinsam: Menschliche Aktions- und Interaktionsphänomene werden durch undifferenzierte Begriffe wie etwa „Verhalten“, „menschengerecht“, „sozial“ u. ä. bezeichnet.

Im Unterschied dazu finden sich in neuerer Zeit Führungsmodelle, die in *differenzierter Form* auf den Menschen eingehen. Hier ist von „*Individuen*“, „*Persönlichkeit*“, „*subjektiver Wahrnehmung*“, „*Selbstbestimmung*“, „*Fremdsteuerung*“ u. ä. die Rede. Im Vergleich zu den traditionellen Ansätzen erzeugt eine derartige Differenziertheit einige Verwirrung. Diese wirft insbesondere die Frage auf, ob die differenzierte Humanorientierung in *einer* Dimension erfolgt oder ob hier *mehrere* Humanisierungsdimensionen vorliegen. Im folgenden wird ein Modell vorgestellt, das dieser Verwirrung durch Identifikation und kritische Analyse von *vier* unterschiedlichen Humanisierungsdimensionen begegnen soll.

### Dimensionen der Humanisierung

Zur Darstellung der verschiedenen Dimensionen der Humanorientierung in neueren Führungsmodellen wird auf ein *einfaches interaktives Handlungsmodell* zurückgegriffen. Durch Differenzierung dieses Modells ergibt sich eine Systematik der verschiedenen Ansätze einer deskriptiven Humanisierung in der Führungsforschung. Diese Systematik beantwortet stufenweise die Frage, was unter der „Orientierung am Menschen bzw. an der Person“ zu verstehen ist.



Dr. Michael Reiß ist Hochschulassistent am Betriebswirtschaftlichen Seminar der Universität Freiburg. Seine Hauptarbeitsgebiete sind Planung, Personalwesen, Organisation.

*S-R bzw. U-V-Modelle:* Die Beschreibung von menschlichen Handlungen (in behavioristischer Manier) durch Stimuli (S) und Reaktionen (R) bzw. (in feldtheoretischer Terminologie) durch Umwelt (U) und Verhalten (V) ist *entpersonalisiert*. Es handelt sich hierbei lediglich um situationsbezogene Verhaltensbeschreibungen. Sie finden etwa in einfachen Modellen der *Verhaltensmodifikation* im Betrieb, innerhalb von Kontrollverfahren i. S. einer *Verhaltens-* bzw. *Ergebniskontrolle* sowie in der *Führungstilforschung* Anwendung; im letztgenannten Bereich wird bekanntlich das Vorgesetztenverhalten durch eine oder mehrere Verhaltensdimensionen in komprimierter Form beschrieben.

Werden diese Führungsstile bzw. Verhaltensformen Personen als *Eigenschaften* – mit durchaus unterschiedlich starker Situationsbezogenheit – zugeschrieben, kommt ein unmittelbarer Humanbezug i. S. einer Personalisierung zustande.

*S-O-R bzw. U-P-V-Modelle:* Der Humanbezug in diesem Modelltyp wird durch die Organismus(O)- bzw. Person(P)-Variable zum Ausdruck gebracht. Unter „Personalisierung“ wird das *Ausmaß der Berücksichtigung derartiger O- bzw. P-Variablen* verstanden. Man denke etwa an die unterschiedliche Berücksichtigung personeller (Moderator-)Größen – beispielsweise *Selbstachtung, Erfolgs-* bzw. *Mißerfolgsorientierung* o. ä. –, auf die bei der Analyse des Zusammenhangs zwischen *Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit* zurückgegriffen wird.

Hiermit ist die erste Dimension der Humanisierung identifiziert. Es handelt sich – wie bei allen anderen Dimensionen – nicht um eine klassifikatorische „ja oder nein“-, sondern um eine ordinale „mehr oder weniger“-Beschreibung der Humanorientierung.

*S<sub>1</sub>-O<sub>1</sub>-R<sub>1</sub>/S<sub>2</sub>-O<sub>2</sub>-R<sub>2</sub>- bzw. U<sub>1</sub>-P<sub>1</sub>-V<sub>1</sub>/U<sub>2</sub>-P<sub>2</sub>-V<sub>2</sub>-Modelle:* Führungsmodelle enthalten nicht nur das Verhalten einer Person, sondern das Verhalten zweier oder mehrerer Personen, insbesondere von *Führer und Folger*. Die Situations- und Reaktionsvariablen sowie die Organismus- bzw. Person-Varia-

blen sind deshalb *nach den Interaktionspartnern zu differenzieren*. Diese Differenzierung kann unterschiedlich ausgewogen erfolgen. Unausgewogen ist etwa die differenzierte Betrachtung der Führerpersion im Vergleich zur undifferenzierten Beschreibung der Folgerperson innerhalb der *Eigenschaftentheorie der Führung*; im Gegensatz dazu zeichnen sich *Austauschmodelle* durch eine Ausgewogenheit der Erfassung aus. *Die Ausgewogenheit der Personalisierung hinsichtlich der Interaktionspartner soll hier als „Autonomisierung“ bezeichnet werden*. Durch dieses Merkmal wird festgestellt, in welchem Maße die einzelnen Führungsmodelle beide Interaktionspartner als selbständige (autonome) Personen beachten.

*S/S'-O-R- bzw. U/U'-P-V-Modelle:* Die dritte Humanisierungsdimension betrifft jeden einzelnen Interaktionspartner für sich. Sie enthält das Ausmaß der *Berücksichtigung des subjektiven Charakters von Handlungsdeterminanten*. Hiermit wird der Tatsache Rechnung getragen, daß menschliches Verhalten keine unmittelbare Reaktion auf die *objektive Realität*, sondern auf *subjektive Abbilder dieser Realität* darstellt. In den subjektivierten Modellen ist deshalb von der „wahrgenommenen“, „bewerteten“, „analytisierten“, „empfundenen“, „abgebildeten“ usw. Realität die Rede.

*S-I-R- bzw. U-I-V-Modelle:* Mit der vierten Humanisierungsdimension ist die Eignung der Führungsmodelle zur Berücksichtigung interindividueller sowie intraindividuell-intertemporaler Differenzen angesprochen. Nicht „der Mensch“ (O bzw. P), sondern die individuelle Beschaffenheit (I) eines Menschen zum jeweiligen Betrachtungszeitpunkt bestimmt dessen Verhalten. Jene Führungsmodelle, welche auf Persönlichkeitstypen oder individuelle Persönlichkeitsstrukturen als Erklärungsgrößen Bezug nehmen, weisen eine Individualisiertheit im hier definierten Sinne auf.

### ● Beanspruchungsanalyse als Beispiel

*Personalisiert* ist die Beanspruchungsanalyse insofern, als sie den Menschen – im Hinblick auf seine Eigenschaften

unterschiedlich stark differenziert – in die Betrachtung einbezieht.

Die Beanspruchungsanalyse bezieht sich zwar auf die Tätigkeiten einer Person und nicht unmittelbar auf Interaktionen; werden in ihr jedoch *Vorgesetzten- und Folgetätigkeiten* gleichermaßen berücksichtigt, weist sie die Merkmale eines *autonomisierten Modells* auf. Man denke etwa an die Erfassung unterschiedlicher Verantwortungsformen bei Führer und Folger.

Dadurch, daß sich die Beanspruchungsanalyse auf Beanspruchungsempfindungen konzentriert, wird der *subjektivierte Charakter des Verfahrens* erkennbar.

Schließlich betont das Verfahren die *interindividuellen Beanspruchungsunterschiede bei gleicher Belastung* und besitzt deshalb einen *individualisierten Humanbezug*.

#### ● Abhängigkeiten zwischen den Humanisierungsdimensionen

Der *Umfang der Personalisierung entscheidet über den Umfang der Autonomisierung und Individualisierung*. Hinsichtlich der Individualisierung gilt: Keine Individualisierung ohne Personalisierung; die Personalisierung legt mit anderen Worten jene *Dimensionen* fest, auf welchen dann durch Berücksichtigung interindividuell und intertemporal unterschiedlicher Ausprägungen eine Individualisierung betrieben werden kann.

Die *Subjektivierung determiniert als spezifische Form der Personalisierung ebenfalls das dimensionale Ausmaß der Individualisierung*: Subjektive Realitätsmodelle variieren von Individuum zu Individuum sowie intrapersonell – etwa infolge von Lernprozessen – im Zeitablauf.

Zwischen *Autonomisierung und Individualisierung* bestehen besondere Beziehungen: Individualisierte Aussagen können sich auf einzelne Individuen oder auch auf Gruppen beziehen. Je nach Ausmaß der Individualisierung wird also darüber entschieden, wer als wichtiger Interaktionspartner im Führungsmodell auftritt und in einer ausgewogenen (autonomisierten) Betrachtung berücksichtigt wird. Man denke hier beispielsweise an die Ver-

tretung von *Gruppeninteressen durch den Betriebsrat* im Unterschied zur Vertretung *individueller Interessen durch den einzelnen Arbeitnehmer*.

Autonomisierung wird häufig als Königsweg zur individualisierten Gestaltung von Führungsmodellen herausgestellt. So tritt etwa in einigen Führungsmodellen bei der Vereinbarung von Zielen und Leistungsstandards, bei der Zusammenstellung von zusätzlichen Sozialleistungen usw. eine „*kooperative Individualisierung*“ bzw. eine „*Selbstindividualisierung*“ an die Stelle einer *paternalistischen bzw. autoritären „Fremdindividualisierung“*.

#### ● Analyse des Humanisierungspotentials der Führungsforschung

Die folgenden Ausführungen dienen der *Prüfung der Gültigkeit des vierdimensionalen Humanisierungsmodells* sowie der *Evaluierung der Bedeutung einer differenzierten Humanisierung*. Für die vier Bestandteile des Humanisierungspotentials der Führungsforschung werden Beispiele angeführt. Diese – keineswegs umfassende – Sammlung von Beispielen bezweckt die Prüfung der Behauptung, daß es sich bei dem Humanisierungspotential um vier unterscheidbare, wenn auch nicht unabhängige Dimensionen handelt. Eine erfolgreiche Prüfung dieser These erlaubt neben einer *Einordnung* einzelner Ansätze (Differenzierung und Abgrenzung) insbesondere eine *Systematisierung* vorhandener Modelle, wodurch die in Führungswissenschaft und -praxis entstandene Verwirrung ausgeräumt werden kann. Die Prüfung wird durch die Evaluierung der Konsequenzen ergänzt. Diese beinhalten sowohl Folgerungen für die *theoretische* als auch für die *anwendungsorientiert - technologische Führungswissenschaft* sowie für die *Führungspraxis*. Auch diese Evaluierung kann nur exemplarisch erfolgen. Eine zusammenfassende Beurteilung des Humanisierungspotentials der Führungsforschung läßt sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht formulieren. Dabei ist zu beachten, daß in der Führungspraxis nicht primär eine *beschreibende*, sondern eine *wertende* Humanisierung betrieben wird: Hier geht es in erster Linie um die Frage, wieviele menschliche Ziele bzw. Be-

dürfnisse durchsetzbar sind bzw. respektiert werden und erst in zweiter Linie um die Frage, wie differenziert man den Menschen in einem Modell berücksichtigt.

---

*Welche Bedeutung die auf vier abhängigen Dimensionen der Personalisierung, Autonomisierung, Subjektivierung und Individualisierung erfolgende deskriptive Humanisierung für die Führungspraxis besitzt, hängt weitgehend von zwei Faktoren ab: Zum einen von der Qualität der humanen Führungsmodelle i. S. ihrer Gültigkeit und Ökonomität, d. h. ihrer grundsätzlichen Realisierbarkeit. Zum anderen von der Bedeutung der Humanisierungsidee in der Praxis. Diese Bedeutung ergibt sich aus rechtlichen Normen – beispielsweise für den Persönlichkeitsschutz –, aus nicht-kodifizierten ethischen Normen – wie beispielsweise den Unternehmungsphilosophien – sowie letztlich aus der effektiven Machtverteilung zwischen den am Führungsprozeß beteiligten Gruppen und Individuen.*

---

## Personalisierung

### Personelle Verhaltensdeterminanten

Personalisierung wurde als Ausmaß der Berücksichtigung personeller Determinanten des Verhaltens in Führungsinteraktionen definiert; eine Differenzierung in Handlungsdeterminanten bei Führer bzw. Folger wird dabei nicht vorgenommen. Personelle Bestimmungsgrößen werden hier sehr weit interpretiert und *nicht auf Persönlichkeitsmerkmale i. S. zeitstabiler Eigenschaften (traits) beschränkt*. Der personalistische Ansatz in der Führungstheorie, d. h. die Eigenschaftstheorie, deckt deshalb die Personalisierungsbereiche nicht vollständig ab. Die Einbeziehung der Persönlichkeit in personalisierte Führungsmodelle geschieht nicht in individualisierter Form: Die *Persönlichkeitsdimensionen* und nicht das individuelle Ausprägungsmuster i. S. der individuellen Persönlichkeitsstruktur sind Gegenstand der Betrachtung.

Von den Führungsmodellen, die sich mit der Persönlichkeit von Führer oder Folger beschäftigen, interessieren nur jene, welche ihre Persönlichkeitskonzeption inhaltlich konkretisieren; bei einigen Ansätzen zu einer „persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung“ vermißt man beispielsweise einen derart konkretisierten Personenbezug.

Über die Bereiche der Personalisierung entscheiden die jeweils dem Führungsmodell zugrunde liegenden personellen Handlungsmodelle, die beispielsweise im Rahmen der *allgemeinen Psychologie*, der *Handlungstheorie* und der *Leistungsmodellanalyse* entwickelt wurden. Eine allgemeingültige Darstellung des Personalisierungsmoments in diesen Ansätzen wird durch ihre elementare Verschiedenheit sehr erschwert. Erinnert sei etwa daran, daß in einigen behavioristischen, rein situationistischen Führungsmodellen *Persönlichkeit als Konstrukt grundsätzlich abgelehnt wird*. Die folgenden, gezwungenermaßen vorsichtigen Ausführungen erläutern die differentielle Personalisiertheit der vorliegenden Ansätze durch Unterscheidung bestimmter Klassen von Verhaltensdeterminanten sowie durch Analyse der Differenziertheit innerhalb dieser Klassen.

Personelle Verhaltensdeterminanten lassen sich nach (mindestens) zwei Kriterien systematisieren, siehe **Bild 1**.

Greift man auf *kybernetische* Vorstellungen zurück, bietet sich eine Differenzierung zwischen *Führungsgrößen* und *Realisationsgrößen* an. Man denke an die übliche Unterscheidung zwischen *Leistungsbereitschaft* (Führungsgröße) und *Leistungsfähigkeit* (Realisationsgröße). Die beiden Determinanten sind kombinationsfähig, wie aus der Existenz der Konstrukte „*Leistungsangebot*“, „*Verhaltenstendenz*“ u. ä. hervorgeht.

Zum anderen zeichnen sich Verhaltensdeterminanten durch eine graduell abgestufte *Situationsabhängigkeit* aus. Zwei dieser Stufen sind in Form relativ *situationsunabhängiger traits* und stark *situationsabhängiger Dispositionen* wiedergegeben. Zwischen diesen Extremen sind weitere Bestim-

mungsgrößen anzusiedeln. Zu ihnen zählen beispielsweise führungsrelevante *Einstellungen* wie etwa *Arbeitszufriedenheit*, *job involvement*, *Vertrauen*, *Entfremdung* usw.

### Personalisierung im Motivationsbereich

Im Bereich der *Motivationsmodelle* (Führungsgrößen) finden sich sehr unterschiedlich differenzierte, d. h. personalisierte, Ansätze. Kognitive Motivationstheorien wie etwa der *Weg-Ziel-Ansatz der Führung* enthalten drei Motivationskomponenten: *Motive*, *Anreize* und *Erwartungen*. Andere Modelle beschränken sich weitgehend auf einzelne dieser Motivationselemente. Man denke etwa an *Herzbergs Theorie*, die sich auf *Anreize*, d. h. Hygiene- und Motivationsfaktoren, und an *Maslows Theorie*, die sich auf *Motive* konzentriert. Eine weitere Differenzierung zwischen den Modellen kann hinsichtlich jeder der einzelnen Motivationskomponenten vorgenommen werden.

So ist beispielsweise der Motivbereich zunächst dadurch unterschiedlich differenziert, daß neben Motiven auch *Werte*, *Interessen*, *Ziele*, *Einstellungen* usw. als Soll-Lagen Berücksichtigung finden. Darüber hinaus wird das Ausmaß der Personalisierung durch die *Anzahl der berücksichtigten Motive* bestimmt: Man denke beispielsweise an die „*Menschenbilder*“, wie etwa *economic*, *social*, *complex man*, die sich ja nicht zuletzt durch ihre Komplexität im Motivbereich unterscheiden; ebenso an die verschiedenen

Versionen fünf-, vier-, drei- und zweistufiger *hierarchischer Motivmodelle*. Analoge Überlegungen lassen sich hinsichtlich der *Anreizkomponente* anstellen: *Mehrdimensionale Anreizsysteme* stehen hier den eindimensionalen Ansätzen des *Taylorismus* und der *Human Relations* gegenüber. Schließlich weist auch die *Erwartungskomponente* eine unterschiedliche Differenziertheit auf: Neben undifferenzierten *Ergebniserwartungen* finden sich hier Modelle, die mit einer Kombination von *Situation-Ergebnis*-, *Handlung-Ergebnis*-, *Situation/Handlung-Ergebnis*- und *Ergebnis-Folge-Erwartungen* arbeiten<sup>1)</sup>.

### Personalisierung im Fähigkeitsbereich

Der Bereich situationsunabhängiger Persönlichkeitseigenschaften erfährt in den einzelnen Modellen in Form *physischer* (biologischer, physiologischer), *psychischer*, *sozialer* und *ökonomischer* Merkmale eine unterschiedlich umfangreiche Beachtung. Den höchsten Grad an Differenzierung weisen hier die *psychischen* Eigenschaften auf. So wird etwa im Fähigkeitsbereich die Intelligenz als klassischer undifferenzierter Indikator durch spezifische Fähigkeiten ersetzt: Verwiesen sei auf soziale Kompetenz wie etwa Teamfähigkeit, Kreativität, Selbstbehauptung, rhetorische Fähigkeiten usw., die in Modellen der Personalbeurteilung und Personalentwicklung eine zunehmende Bedeutung gewinnen. Zu den Fähigkeiten treten andere psychische Persönlichkeitseigenschaften, beispielsweise Rigidität, Dominanz, Maskulinität usw.,

		Determinantenart	
		Führungsgrößen	Realisationsgrößen
traits		Motive, Interessen .....	Fähigkeiten, Befähigung, sozio-ökonomische Eigenschaften .....
<u>Situationsabhängigkeit</u>	.....	.....	.....
Dispositionen		Motiviertheit .....	Ermüdung, zentrale Aktiviertheit, Biorhythmus .....

Bild 1: Personelle Verhaltensdeterminanten

die als führungsrelevante Tatbestände angesehen werden.

Neben spezifischen Eignungsfaktoren, etwa i. S. der Sehfähigkeit u. ä., werden aus dem Bereich der *physischen* Eigenschaften beispielsweise Alter und Geschlecht als Verhaltensdeterminanten diskutiert. Aus dem Dispositionsbereich werden beispielsweise Belastungszustände (Streß, Ermüdung usw.), Biorhythmik u. ä. in Führungsmodelle integriert.

Von den *sozialen* Merkmalen haben etwa die familiäre Eingebundenheit und die berufliche Konstellation im Haushalt Beachtung als führungsrelevante Merkmale gefunden. Man geht hier davon aus, daß beispielsweise berufliche Doppel-Karrieren bzw. Einfach-Karrieren in einer Familie das Leistungs- und Teilnahmeverhalten sowie das soziale Verhalten der Mitarbeiter unterschiedlich beeinflussen. Einige personalisierte Modelle zeichnen sich mit anderen Worten dadurch aus, daß sie personelle Verhaltensdeterminanten nicht nach Lebensbereichen – etwa berufliche – familiäre Sphäre, Arbeitssphäre – Freizeitsphäre – voneinander abgrenzen, um dann jene lebensbereichsbezogenen Verhaltensdeterminanten zu vernachlässigen, die für betriebliche Führungsprobleme keine Relevanz besitzen. In derart personalisierten Führungsmodellen wird die Auffassung zum Ausdruck gebracht, daß die verschiedenen Lebensbereiche sich gegenseitig beeinflussen<sup>2)</sup>.

### Normen und Personalisierung

Die Ausprägungen der soeben erläuterten Verhaltensdeterminanten variieren interindividuell; diese Differenzen sind Gegenstand der Humanisierungsdimension „Individualisierung“. Unterschiedliche Ausprägungen lassen sich jedoch nicht nur Individuen zuordnen, sie werden auch in *individuen-unabhängige Ausprägungsklassen* zusammengefaßt. Hiermit ist insbesondere die Unterscheidung in *normgerechte* und *normabweichende Ausprägungen* angesprochen. Innerhalb einiger personalisierter Führungsmodelle wird der Tatsache Rechnung getragen, daß Führung sich nicht nur mit Leistungsnormen und Abwei-

chungen von diesen Normen auseinandersetzen muß; vielmehr besitzen *wesensmäßig sehr unterschiedliche Normen* bzw. Abweichungen Relevanz für die Ausgestaltung von Führungsprozessen: So läßt sich etwa der Alkoholismus am Arbeitsplatz je nach Normkategorie als *pathologisch, delinquent* oder *kriminell* etikettieren. Der *Gesundheitsnorm* kommt hierbei deshalb so große Bedeutung zu, weil die Anerkennung der Krankenrolle eine Entlassung aus der Pflicht zur Leistungsabgabe impliziert. Durch eine verallgemeinerte Anerkennung von Normabweichungen als Bedingungen für die Führung wird das *Bedürftigkeitskonzept* in Führungsmodelle integriert. Dabei vollzieht sich ein Übergang von einer deskriptiven zu einer normativen Humanisierung. Die Modelle der *betrieblichen Sozialpolitik* sind hierfür das klassische Beispiel: Sie beziehen sich auf deskriptive Personalisierungsmomente wie Krankheit, Mutterschaft, Behinderung, Invalidität usw. Die Berücksichtigung dieser Bedürftigkeitskategorien erfolgt gleichzeitig auch im normativen Sinne durch Rückgriff auf humanitäre bzw. soziale Ziele.

### Humanisierungspotential in der Führungswissenschaft

Die Bedeutung personalisierter Führungsmodelle für die Weiterentwicklung der *Führungswissenschaft* hängt von verschiedenen Faktoren ab. Die Berücksichtigung personeller Handlungsdeterminanten ist nicht Selbstzweck. Differenzierte Motiv- und Instinktlisten sind nicht bereits aufgrund ihres größeren Umfangs einfacheren Motivationstheorien überlegen, die sich auf wenige Motive beschränken. Hält man Wissenschaft für fortschrittsfähig, ermittelt sich die Qualität differentiell personalisierter Modelle nach dem *Beitrag, den eine zusätzlich berücksichtigte personelle Verhaltensdeterminante zur Erklärung führungsrelevanten Verhaltens liefert*.

Auch bei der Prüfung personalisierter Führungsmodelle treten erhebliche Probleme auf. Hierzu zählen nicht zuletzt Schwierigkeiten bei der *Messung von Verhaltensdeterminanten*. Bei der Ermittlung einiger Persönlichkeitseigenschaften haben derartige Schwie-

rigkeiten – verstärkt durch eine empiristische Skepsis gegenüber diesen nicht beobachtbaren Konstrukten – bekanntlich entscheidend dazu beigetragen, daß in einigen Modellen überhaupt auf die Berücksichtigung personeller Einflußgrößen verzichtet wird. Derartige „behavioristische Ansätze“ finden sich beispielsweise in der Führungsstilforschung, in welcher auf der Grundlage von Verhaltensbeschreibungen *Typologien des Führungsverhaltens* mittels statistischer Faktorenanalyse aufgestellt wurden.

Mit Schwierigkeiten haben personalisierte Modelle auch bei der Abgrenzung und Ordnung der einzelnen Verhaltensdeterminanten zu kämpfen. Zunächst ist hier die Abgrenzung der *personellen* von den *situativen* Verhaltensdeterminanten zu nennen, die sich insbesondere im Dispositionsbereich – etwa hinsichtlich der Anreizkomponente – keinesfalls als problemlos erweist. Schwierigkeiten bereitet außerdem die *mehrstufige Abhängigkeit* der personellen Verhaltensdeterminanten. Verwiesen sei hier beispielhaft auf die Fragen der *Doppelerfassung* bzw. *Reduktionsmöglichkeit*: So liegt es beispielsweise nahe, Geschlecht und Alter auf andere Einflußgrößen wie etwa Fähigkeiten, Werte usw. zu reduzieren.

### Humanisierungspotential in der Führungspraxis

Für die *Führungspraxis* ist die entscheidende Schwierigkeit der Anwendung personalisierter Führungsmodelle nicht zuletzt in ökonomischen *Realisierbarkeitsgründen* zu sehen. Da die Personalisierung alle Führungsinstrumente betrifft, stellen personalisierte Ansätze weitreichende Anforderungen an eine praktische Umsetzung. Dies bezieht sich beispielsweise auf die *Berücksichtigung differenzierter Kataloge personeller Leistungsdeterminanten innerhalb personalpolitischer Beurteilungs- und Auswahl-situationen*. Personalisierung i. S. einer *Berücksichtigung normgerechter bzw. normabweichender Ausprägungen* personeller Verhaltensdeterminanten stellt eine Verknüpfung deskriptiver und normativer Humanisierung dar. Für die Führungspraxis resultieren hieraus folgende zentrale Probleme:

- *Notwendigkeit der Normsetzung:* Dies betrifft so verschiedene Tatbestände wie normgerechte Leistungsfähigkeit, normale Risikoneigung, normgerechte soziale Kompetenz usw.
- *Haltung gegenüber Normabweichungen:* Stellen Entwicklungskrisen der Mitarbeiter eine zu akzeptierende Bedürftigkeit dar? Ist Absentismus eine pathologische Streßreaktion und damit als Krankheit anzuerkennen?
- *Einsatz der Führungsinstrumente:* Hierzu zählen präventive Maßnahmen zur Vermeidung von Normabweichungen (etwa: Arbeitssicherheit), therapeutische Maßnahmen (etwa: Sozialarbeit, Freistellung usw.) sowie Rehabilitationsmaßnahmen (etwa: beschützende Werkstätten).

Die sich allgemein abzeichnende *Erweiterung einer betrieblichen Sozialpolitik zu einer sozialen Personalpolitik* bedarf auch einer erweiterten wissenschaftlich-deskriptiven Basis; hieraus ergibt sich eine zunehmende praktische Relevanz personalisierter Führungsmodelle.

---

*Personelle Verhaltensdeterminanten im Motivations- und Fähigkeitsbereich definieren die Humanorientierung auf der Personalisierungsdimension. Ihre Erfassung und Berücksichtigung wirft in Theorie und Praxis erhebliche Probleme auf. Darüber hinaus muß die Führungspraxis hier ihren Standpunkt gegenüber führungsrelevanten Normen bestimmen.*

---

## Autonomisierung

### Berücksichtigung von Führer und Folger

Unter Autonomisierung wird die *Ausgewogenheit* verstanden, mit der die am Führungsprozeß beteiligten Personen Berücksichtigung finden. Diese interaktionsbezogene Sicht der Personalisierung betrifft Führer und Folger sowie weitere relevante Personen wie etwa Kollegen, Arbeitnehmervertreter, Vorgesetzte auf höheren Führungsebenen usw. Als Bereiche der

Autonomisierung sind die bereits dargestellten personellen Handlungs-determinanten anzusehen. Maßnahmen-seitig ergeben sich aus einer ausgewogenen Berücksichtigung von Führer und Folger Konsequenzen für die Gestaltung des gesamten Führungsinstrumentariums.

Eine ausgewogene Berücksichtigung der am Führungsprozeß beteiligten Personen ist für interaktions- und *aus-tauschtheoretische Führungsmodelle* kennzeichnend. Andere Modelle konzentrieren sich hingegen auf einen der Interaktionspartner. Innerhalb der *Eigenschaftentheorie* erfolgt eine Konzentration auf das Fremdsteuerungspotential des Führers, in motivationstheoretischen *Weg-Ziel-Modellen* steht die Eigensteuerung des Folgers im Vordergrund<sup>3)</sup>.

Autonomisierte Führungsmodelle betrachten die Interaktionspartner als Personen mit *eigenständigem Handlungspotential*. Sie rücken damit vom Bürokratie-Ansatz ab, nach welchem sich einer bzw. beide Interaktionspartner total mit einem fremden Zielsystem, etwa den Organisationszielen, identifizieren und somit lediglich als *Funktionsträger* der Organisation auftreten. Dieser Aspekt der Autonomisierung ergibt sich beispielsweise deutlich aus der Diskussion um eigenständige Ziele bei den Mitgliedern der Kerngruppe, etwa den leitenden Angestellten.

### Selbst-, Fremd- und Mitbestimmung

Autonomisierte Führungsmodelle zeichnen sich weiterhin dadurch aus, daß sie bei Führer und bei Folger ein Selbst- bzw. *Eigensteuerungspotential* berücksichtigen und es modellmäßig abbilden. Dieses Modell enthält die im Abschnitt „Personalisierung“ dargestellten Handlungs-determinanten. Neben den Selbstbestimmungsmöglichkeiten berücksichtigen autonomisierte Führungsmodelle bei beiden Interaktionspartnern *Fremdbestimmungsmöglichkeiten*: Führung wird als *gegenseitige* Beeinflussung aufgefaßt<sup>4)</sup>. Das *Fremdsteuerungspotential* von Führer und Folger resultiert aus der Verfügung über Anreize und sonstige Machtmittel auf beiden Seiten.

Zusätzlich zur Selbst- und zur Fremdbestimmung kennen autonomisierte Steuerungsmodelle die kooperative bzw. *partizipative Steuerung*, d. h. die Mitbestimmung. Sie besteht in der gemeinsamen Wahrnehmung von Kompetenzen.

In einigen Führungsmodellen – beispielsweise in teamorientierten Ansätzen, in Modellen mit teilautonomen Gruppen u. ä. – wird keine Personen-, sondern eine *Gruppenautonomisierung* vorgenommen: Als Folger tritt hier eine Personenmehrheit auf. Sieht man einmal von „kollektivistischen“ Ansätzen ab, die die Gruppe als person-analoges Gebilde mit originären Eigenschaften („Syntalität“) betrachten, ergibt sich das Potential zur Selbst-, Fremd- und kooperativen Steuerung der Gruppe stets über *Aggregationsprozesse* auf der Grundlage personalisierter Modelle. Man denke etwa an die Aggregation personeller Ziele zum Gruppenziel. Ergänzend zur Interaktion zwischen Führer und Gruppe ist die gruppeninterne Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern Gegenstand der Modellbildung; hierdurch lassen sich möglicherweise Synergie-Effekte aufdecken, welche dann als aggregierte *Leistungsfähigkeit der Gruppe* interpretiert werden können.

### Ansätze autonomisierter Führung

Im Bereich autonomisierter Führungsmodelle liegt eine Vielfalt von Empfehlungen für die Gestaltung von Führungsprozessen vor. Sie beinhalten zum einen die Abkehr von der *hierarchischen* Kommunikation und den Übergang zu *symmetrischen* Kommunikationsformen. Dies gilt für die Gestaltung des gesamten Kommunikationssystems – *Beschwerdewesen, Vorschlagswesen* u. ä. – sowie für partielle Kommunikationssituationen: Hier ist der Rückgriff auf die Interaktionsform des *Gesprächs* – etwa Vereinbarungen, Verhandlungen, Fördergespräche, Mitarbeitergespräche – typisch; innerhalb dieser Gespräche dokumentiert die besondere Bedeutung der *Beratung* als „Hilfe zur Selbsthilfe“ den autonomisierten Charakter dieser Modelle. Kennzeichnend sind zum anderen Modelle der *partizipativen Führung*, vor-

nehmlich i. S. einer *direkten Mitbestimmung* (am Arbeitsplatz). Man denke etwa an die gemeinsame Zielvereinbarung innerhalb des *Management by Objectives*.

Vielfältig sind auch die in den Führungsmodellen enthaltenen Formen der Selbstbestimmung. Sie betreffen zum einen die Zuordnung von Kompetenzen an den Folger i. S. einer Entscheidungsdezentralisation (*Delegation*). Erwähnt seien hier neben der allgemeinen Selbstplanung, -entscheidung, -beurteilung, -selektion, -kontrolle u. ä. die spezifischen organisatorischen *Center-Konzepte* (Investment-Center, Profit-Center, Cost-Center), die *teilautonomen Gruppen* sowie das *Management by Exception*. Alle zeichnen sich dadurch aus, daß Handlungsspielräume und Wahlmöglichkeiten beim Folger auftreten. Dies wird beispielsweise durch einen Verzicht auf *Handlungskontrolle* und einen Übergang auf die *Ergebniskontrolle* erreicht, eine Entwicklung, die nicht mit Führungsverzicht i. S. eines Laissez-faire gleichzusetzen ist.

Ein Beispiel für eine autonome Gestaltung von Anreizsystemen bildet der Cafeteria-Ansatz, in welchem Mitarbeiter die Zusammensetzung ihrer Zusatzleistungen innerhalb bestimmter Budgetrestriktionen selbst bestimmen<sup>4</sup>). Große Bedeutung besitzt auch die zeitbezogene Selbststeuerung in Form *flexibler Zeitregelungen*: Flexible Tagesarbeitszeit, Jahresarbeitszeitverträge, zweiseitige flexible Altersgrenze usw. sind Ausdruck einer „Zeitsouveränität“.

### Humanisierungspotential

Mit dem Entwurf autonomisierter Führungsmodelle geht die Notwendigkeit einher, zusätzliche Führungsinstrumente zu entwickeln. Hiermit sind insbesondere *Koordinationsinstrumente* angesprochen, denen beim Auftreten (teil-)autonomer Handlungsträger in dezentralen Organisationen eine besondere Relevanz zukommt. Die mit der Autonomie verbundene Möglichkeit des interpersonellen Konflikts unterstreicht die Notwendigkeit eines *Konfliktmanagements*.

Gegen die praktische Umsetzung der in autonomisierten Führungsmodellen

deskriptiv enthaltenen Selbstbestimmungsidee lassen sich normative Einwände vorbringen: „Echte“ Selbstbestimmung ist etwa nur dann möglich, wenn das Individuum über ausreichende Information zur unabhängigen Meinungsbildung verfügt. Da diese Voraussetzungen jedoch meist nicht erfüllt sind, ist die Anwendung *liberalistischer Ideen* innerhalb der Führung, etwa durch Selbstplatzierungs- bzw. -matching-Strategien, fehl am Platz<sup>5</sup>).

Sieht man von dieser Kritik an den liberalistischen Implikationen der Autonomisierung ab, wird die Entwicklung derartiger Führungsmodelle durch wichtige politische Entwicklungen in der Führungspraxis gestützt. Man denke an die *Dualisierung betrieblicher Zielsysteme* durch Aufnahme sozialer Ziele sowie an die durch die Mitbestimmungsgesetze kodifizierten Formen der *partnerschaftlichen Steuerung* im Bereich der *Unternehmensverfassung* (Aufsichtsrat, Wirtschaftsausschuß usw.). Dessen ungeachtet sind auch hier erhebliche Realisierungsschwierigkeiten gegeben. Sie resultieren zum einen aus der Diskrepanz zwischen wissenschaftlichen und praktischen Ansichten über die Eignung *repräsentativer und direkter Mitbestimmung* sowie aus den bereits angedeuteten Koordinationsproblemen, die bei symmetrischer Berücksichtigung von Führer und Folger im Führungs- und Entscheidungsprozeß entstehen. Diesen Nachteilen stehen die positiven Effekte autonomisierter Führung gegenüber. Sie liegen insbesondere im Bereich der Motivationseffekte sowie der verbesserten persönlichen und betrieblichen Ressourcennutzung.

---

*Innerhalb zahlreicher theoretischer und praktizierter Führungsmodelle läßt sich im Hinblick auf die Führer-Folger-Interaktion eine Symmetrisierung feststellen; sie ergibt sich aus der ausgewogenen Berücksichtigung der Interaktionspartner, die mit der Befähigung zur Selbst-, Fremd- und kooperativen Steuerung ausgerüstet sind. Die Autonomisierung des Folgers läßt sich vornehmlich durch den Übergang von der Fremd- über die Mit- auf die Selbstbe-*

*stimmung beschreiben. Dieser Entwicklung wird durch die Aufnahme zusätzlicher Koordinations- und Konfliktlösungsinstrumente Rechnung getragen.*

---

## Subjektivierung

### Subjektive Erfassung der Realität

Bei der Subjektivierung handelt es sich um eine spezielle Form der Personalisierung, die aufgrund ihrer besonderen Bedeutung eine getrennte Behandlung verdient. Subjektivierung bezeichnet das Phänomen, daß führungsrelevante Verhaltensweisen nicht auf der Grundlage der „objektiven“ Realität, sondern *auf der Basis subjektiver Abbilder dieser Realität* erfolgen.

Der Rückgriff auf subjektive Erklärungsgrößen bedeutet nicht gleichzeitig eine Individualisierung. Beim „*gesunden Menschenverstand*“ handelt es sich beispielsweise um ein subjektives Konstrukt, das deshalb so oft zitiert wird, weil die darin enthaltene Meinung von vielen Individuen geteilt wird, also gerade nicht interindividuell variiert.

Die Beschaffenheit subjektiver Realitätsabbilder wird zweifellos von der Beschaffenheit der bereits erläuterten personalen Determinanten, also Fähigkeiten, Werte, Dispositionen usw., beeinflußt. Eine Differenzierung zwischen Determinanten und subjektiven Modellen wird oft nur dadurch ermöglicht, daß man in einer *dynamischen Analyse* die bestehenden Abhängigkeiten im Zeitablauf erfaßt: So bestimmen beispielsweise Arbeitseinstellungen einerseits die Bewertung der eigenen Tätigkeit als Anreiz, andererseits treten sie im Modell auch als Ergebnisse eines subjektiven Bewertungsvorgangs auf.

### Prozesse und Ergebnisse der Subjektivierung

Personelle Merkmale wie etwa die erwähnten Fähigkeiten und Motive bestimmen die Art und Weise, wie sich Personen mit der objektiven Realität auseinandersetzen. Diese Prozesse lassen sich verschiedenen *Prozeßarten*

zuordnen. Neben den soeben erwähnten *Bewertungsprozessen* finden sich hier insbesondere *Abbildungsprozesse*, *Prozesse der Realitätsprüfung* sowie der subjektiven Entwicklung von Handlungsmodellen, also der *Planung*.

Die Ergebnisse der subjektiven Auseinandersetzung mit der Realität lassen sich formal in folgende Informationskategorien unterteilen:

- beschreibende *Informationen über Einzelfälle*, wie etwa Wahrnehmungen, Empfindungen, Erwartungen, „beliefs“ u. ä.
- allgemeine beschreibende Informationen über Zusammenhänge. Hier spricht man von *impliziten*, *konjunkturalen* bzw. *subjektiven Theorien*.
- subjektive Urteile über die Gültigkeit dieser singulären und generellen subjektiven Informationen. Derartige Meta-Urteile treten etwa in Form von *subjektiven Wahrscheinlichkeiten* auf.
- normative Informationen, beispielsweise *Bewertungen von Anreizen*.
- subjektive Handlungsabsichten in Gestalt von *Plänen*.

Die Beispiele subjektiver Elemente in Führungsmodellen sind zahlreich. In der Klasse singulärer subjektiver Informationen sind hier alle Komponenten des Führungsprozesses zu nennen, die jeweils als wahrgenommene („perceived“) bzw. subjektiv erfahrene („experienced“) oder vermutete Elemente in das Verhalten einfließen. Dies gilt für Aspekte des Tätigkeitsumfeldes, also etwa die *wahrgenommene Organisationsstruktur*, das wahrgenommene Führerverhalten, wahrgenommene Rollen usw., ebenso wie für Komponenten des Tätigkeitsinhaltes (*Beanspruchungsempfindungen*) und Wahrnehmungen der eigenen Person (*Selbstbild*) sowie fremder Personen (person perception). Auch die subjektiven *Erwartungen* in kognitiven Motivationstheorien sind diesem Bereich zuzuordnen.

Daß Personen auch allgemeine, d. h. theoretische Vorstellungen über Wirkungsbeziehungen im Rahmen der Führungsinteraktion besitzen, wird in der Führungsforschung zunehmend berücksichtigt. Beispielhaft seien hier

vier solcher impliziter Theorien genannt“):

- *Implizite Persönlichkeitstheorien*, d. h., Aussagen über Zusammenhänge von Persönlichkeitsmerkmalen: „Disziplinierte Mitarbeiter sind nicht kreativ.“
- *Implizite Führungstheorien* i. S. von Meinungen über die Wirkungsweise von Führungsmaßnahmen: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“
- *Implizite Theorien über die Leistungsfähigkeit von Gruppen*: „Viele Köche verderben den Brei“.
- *Theorien über Kausalzusammenhänge* bei zielorientiertem Handeln. Hier ist insbesondere die *Attributionstheorie* zu nennen, die Aussagen über die subjektiv vermutete Bedeutung von Handlungsdeterminanten, etwa eigene Anstrengung, Glück, Außeneinfluß, Begabung u. ä., für den Erfolg von Handlungen beinhaltet.

Derartige Theorien lassen sich kombinieren. So stellen etwa McGregors *Theorien X und Y* eine Kombination aus impliziten Persönlichkeits- und Führungstheorien dar.

Singuläre und generelle Vermutungen über die Beschaffenheit der gegenwärtigen und zukünftigen Realität unterliegen häufig *subjektiven Gültigkeitsbeurteilungen*. Diese Meta-Urteile gehen in die Führungsmodelle im allgemeinen als subjektive Wahrscheinlichkeiten ein, ohne daß es sich hierbei um Wahrscheinlichkeiten im axiomatischen Sinne handeln muß.

Auch *subjektive Bewertungen* haben innerhalb der Führungstheorie einen festen Platz. Über die *Wirksamkeit betrieblicher Anreizsysteme* entscheidet beispielsweise die subjektive Bewertung durch den jeweiligen Empfänger; Versuche, Anreizsysteme auf der Grundlage einer objektiven Werttheorie zu konstruieren, sind zum Scheitern verurteilt. Viele Bewertungsprozesse beruhen auf sozialen Vergleichen. Dies wird in der *Gleichheitstheorie*<sup>8)</sup> berücksichtigt, die letztlich ausschließlich auf subjektiven Größen beruht, deren Bedeutung beispielsweise in der rationalisierenden *Anreiz-Beitrags-Theorie* nicht ausreichend gewürdigt wird. Auch die Bestimmung normgerechter bzw. norm-

abweichender Ausprägungen personeller Verhaltensdeterminanten ist Gegenstand subjektiver Bewertung; verwiesen sei hier auf das *subjektive Krankheitsempfinden* i. S. einer Leidensnorm.

Schließlich beruhen auch Handlungsabsichten auf subjektiven Größen. Innerhalb der *Entscheidungstheorie* wird beispielsweise mit *subjektiven, nicht mit objektiven Rationalitätskonzepten* gearbeitet. Die aus der Tradition derartiger subjektiver Entscheidungsmodelle entstandenen kognitiven Motivationstheorien beziehen sich auf subjektive Werte und subjektive Erwartungen, also Motivations- und Informationsphänomene, die durchaus nicht den tatsächlichen Gegebenheiten entsprechen müssen.

### Objektivierung

Mit der Berücksichtigung subjektiver Elemente in Führungsmodellen wird eine Fülle von Problemen für die wissenschaftliche Forschung aufgeworfen. In diesem Zusammenhang ist zunächst die Entwicklung geeigneter *Verfahren zur Messung subjektiver Größen*, etwa i. S. von Beanspruchungsempfindungen, zu nennen. Ein zweiter zentraler Bereich betrifft die wissenschaftlichen Bemühungen um eine *Objektivierung* subjektiver Vorstellungen. Objektivierung ist sowohl für das individuell-isolierte als auch für das interaktive Handeln von großer Bedeutung.

Aufgrund der Existenz von mindestens *drei* unterscheidbaren Objektivitätsbegriffen sind diese Objektivierungsbemühungen im Bereich der Führungsforschung mehrdeutig. Objektivität heißt zum einen *Übereinstimmung subjektiver Meinungen mit der Realität*. Das Spektrum der hiermit angesprochenen Probleme reicht von Fragen der Selbsterkennung bis hin zu Problemen des Wahrscheinlichkeitslernens als Angleichung objektiver Wahrscheinlichkeiten und subjektiver Schätzungen für diese Wahrscheinlichkeiten.

Für Führungsprozesse bietet sich ein zweiter Objektivitätsbegriff an: Die *Übereinstimmung in der Sichtweise realer Prozesse* zwischen Interaktionspartnern. Man denke hier an einen



spezifischen Konsens, der sich etwa in der Übereinstimmung von Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung im Rahmen der Personalkontrolle und -beurteilung äußert. Auch die Übereinstimmung von Meinungen über die Verursachung betrieblicher Ergebnisse, etwa die Nichterreicherung von Budgetzielen u. ä., ist diesem Bereich zuzurechnen. Das gleiche gilt für die Gemeinsamkeit in der Etikettierung normabweichender Ausprägungen, im Zusammenhang mit betrieblichen Fehlzeiten beispielsweise für die Übereinstimmung subjektiver und „objektiver“ Krankheitsnorm bei Patient und Arzt.

Aus wissenschaftlicher Sicht besitzt eine dritte Art von Objektivität besondere Relevanz: Gemeint ist die *herrschende Lehrmeinung als allgemeiner Konsens* in der Wissenschaft. Aufgrund der dadurch erzielten intersubjektivität wissenschaftlicher Aussagen wird von der Führungsforschung empfohlen, den Konsens zwischen den Interaktionspartnern im Führungsprozeß auf wissenschaftliche Erkenntnisse zu gründen. Hierin könnte der Beitrag der Wissenschaft zur Konfliktlösung in der Praxis bestehen. Am Rande sei vermerkt, daß ein derartiger Konsens keine Gesicherheit im Sinne einer Korrespondenz mit der Realität garantiert, wie das etwa von den „gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen“ erwartet wird.

---

Für eine „subjektivierte“ Führungspraxis ist die Lösung dreier Probleme ausschlaggebend: Aufbauend auf der Anerkennung der Existenz subjektiver Elemente in der Führungskonstellation sind institutionelle Formen für deren Übermittlung zwischen den Interaktionspartnern zu entwickeln. Man denke etwa an Mitarbeitergespräche, Kritikgespräche usw. und an die Transparenz des Anreizsystems. Ein Konfliktmanagement dient dann als Grundlage für eine Konsensusbildung. Es muß zwei Konfliktbereiche abdecken: Zum einen Konflikt hinsichtlich werthaltiger Elemente, etwa interpersonelle Zielkonflikte, unterschiedliche Bewertungen von Anreizen und dgl.; zum anderen Konflikte im Hinblick auf nicht-

bewertete Elemente, beispielsweise divergierende Meinungen über zukünftige Entwicklungen oder über die Verursachung betrieblicher Phänomene.

---

## Individualisierung

### Ausmaß der Individualisierung

Individualisierte Führungsmodelle berücksichtigen individuelle Differenzen, die sich dann in individualisierten Empfehlungen für die Gestaltung von Führungsprozessen niederschlagen. Was einer Individualisierung zugänglich ist, legen die Personalisierungs- und Subjektivierungsmerkmale fest. *Individualisierung besteht in der Berücksichtigung unterschiedlicher Ausprägungen* auf diesen Dimensionen. Innerhalb autonomisierter Führungsmodelle wird Individualisierung auf alle am Führungsprozeß beteiligten Personen angewandt.

Führungsmodelle unterscheiden sich auf allen diesen Individualisierungsdimensionen durch ein unterschiedliches *Maß an Individualisierung*.

Nicht-individualisierte Führungsmodelle machen lediglich Aussagen über die Gesamtpopulation, d. h. „den“ Menschen. Die *Menschenbilder*, die unterschiedlichen Ansätzen in der Führungsforschung zugrunde liegen, also economic man, social man, complex man usw., sind derartige nicht-individualisierte Aussagensysteme. Jedes Führungsmodell kennt jeweils nur ein Menschenbild.

Führungsmodelle können *gruppenspezifisch* individualisiert sein. Sie enthalten dann Aussagen über bestimmte Cluster, Typen, Stereotypen usw., die unterschiedlich weit gefaßt sein können. Man denke hier z. B. an Typen von Unternehmungsträgern, Arbeitnehmergruppen i. S. von Zielgruppen usw.

Weitergehend individualisierte Modelle enthalten Aussagen über *einzelne Individuen*. Hier läßt sich zusätzlich eine Differenzierung nach dem Zeitbezug vornehmen. Statische Ansätze berücksichtigen *interindividuelle* Differenzen zu einem Zeitpunkt, während komparativ-statische bzw. dyna-

mische Modelle Veränderungen der Beschaffenheit des Individuums im Zeitablauf Rechnung tragen. Eine derartige *intraindividuell-intertemporale* Individualisierung ist beispielsweise für Lernmodelle, Anspruchsanpassungsmodelle, Entwicklungsmodelle und dergleichen kennzeichnend<sup>9)</sup>.

Anhand der Individualisiertheit führungsrelevanter *Normen* lassen sich die soeben unterschiedenen Grade der Individualisierung illustrieren.

Die Normalleistung, Ausführbarkeits-, Erträglichkeits- und Zumutbarkeitsnormen sind Soll-Vorstellungen, die sich auf die Gesamtpopulation beziehen.

Anforderungen an ältere Arbeitnehmer, Schwerbehinderte, Frauen, Jugendliche u. ä. stellen hingegen gruppenspezifische Normen dar.

Individuelle Zielvereinbarungen, Beanspruchungsmaße usw. sind als personell-individualisierte Normen anzusehen.

### Bereiche der Individualisierung

Insbesondere maßnahmenspezifisch kann man bei den individualisierten Führungsmodellen *eindimensionale* und *kombinierte* Ansätze unterscheiden. In eindimensionalen Ansätzen wird lediglich ein führungsrelevantes Merkmal individualisiert; mit Einschränkungen gilt dies etwa für die „*differenzielle Arbeitsgestaltung*“. Kombinierte Ansätze – wie etwa das Konzept der *individualisierten Führung bzw. Organisation* – unterziehen hingegen mehrere Merkmale einer kombinierten Individualisierung<sup>10)</sup>.

Als Individualisierungsmerkmale kommen alle Elemente der Personalisierung und Subjektivierung in Betracht. Innerhalb typen-individualisierter Führungsmodelle ist dann beispielsweise im Fähigkeitsbereich von *kreativen Mitarbeitern*, im Motivationsbereich von *leistungsmotivierten versus mißerfolgsmotivierten Mitarbeitern*, von hygiene bzw. motivation seekers und im Persönlichkeitsbereich von *Innovatoren*, Bremsern usw. als Typen die Rede. Streng individualisierte Modelle nehmen hingegen auf individuelle Ausprägungen, etwa in Gestalt individueller *Anspruchsniveaus*, Bezug.

Vom Individualisierungsdenken ist maßnahmensseitig das gesamte Führungsinstrumentarium betroffen. Dieser Bereich kann hier nur exemplarisch illustriert werden. Individualisierter *Führungsstil* ist gegeben, wenn der Vorgesetzte in Abhängigkeit von Persönlichkeitsmerkmalen der Folger unterschiedliche Führungsformen zur Anwendung bringt. Im Bereich der *Arbeitsstrukturierung* besteht die Selbst-Individualisierung in der Wahlmöglichkeit des Mitarbeiters unter verschiedenen Fertigungsformen wie etwa Fließbandfertigung, Gruppenfertigung u. ä. Im *Personalentwicklungsbereich* kennzeichnen individualisierte *Lernziele* sowie Verfahren, die ein individuelles Lerntempo ermöglichen – beispielsweise *programmierte Unterweisungen* – ein individualisiertes Ausbildungssystem. Neben der Individualisierung von Schutzmaßnahmen durch Ausrichtung an der individuellen Bedürftigkeit spielt die individualisierte *Gestaltung von Anreizsystemen* eine besondere Rolle. Anreize sind Leistungen der Unternehmung an ihre Mitarbeiter. Ihre Individualisiertheit kommt – ganz analog zum absatzorientierten Leistungsprogramm – durch die jeweilige Tiefe zum Ausdruck. Im Extremfall kann man auch hier von einer „maßgeschneiderten“ Anreizgestaltung sprechen.

### Anwendungsbereich individualisierter Führung

Das Humanisierungspotential individualisierter Führungsmodelle aus dem Wissenschaftsbereich hängt davon ab, wieweit die mit der Individualisierung der Führungstheorien auftretenden Probleme gelöst werden können. Diese Probleme zeichnen sich durch eine jeweils sehr unterschiedliche Tragweite aus. Die zur Ermittlung von individuellen Ausprägungen erforderlichen *Verfahren* und deren Entwicklung stellen – auch wenn dies verwunderlich klingen mag – ein Problem von relativ geringer Tragweite dar.

Bedeutsamer sind bereits einige maßnahmenbezogenen Konsequenzen. Sie betreffen beispielsweise die Beurteilung von *repräsentativer und individuell-direkter* Mitbestimmung. Es liegt nahe, innerhalb eines individualisier-

ten Ansatzes der direkten Mitbestimmung in Form einer Selbst-Individualisierung den Vorzug zu geben.

Größere Probleme stellen sich im Zusammenhang mit den Grundannahmen individualisierter Führungsmodelle. Hierzu zählt etwa die Prämisse, daß individuelle Ausprägungen für die Führung als *Bedingungen* anzusehen sind. Tatsächlich gehen jedoch von der Führungsinteraktion Einflüsse auf diese Ausprägungen aus, die häufig den Charakter *bewußt angestrebter Nivellierungseffekte* besitzen. Man denke beispielsweise an die Angleichung der Mitarbeiterqualifikation durch kompensatorische Ausbildungsmaßnahmen oder an die Angleichung der Mitarbeiterziele durch Identifikation mit den Unternehmungszielen, von der etwa die mathematische Teamtheorie ausgeht. Hierdurch würde eine Nichtbeachtung individueller Unterschiede gerechtfertigt und die Bedeutung individualisierter Führung entscheidend verringert. Eine Nivellierung geht auch von *nicht-gesteuerten* Angleichungsprozessen aus. So betonen neben den Deindividuationsmodellen insbesondere die Konformitätstheorien, daß sich beispielsweise soziale Vergleichsprozesse in einem Verlust an Individualität niederschlagen. Ein freiwilliger Verzicht auf Individualität ist zu erwarten, wenn auf dem Wege einer Solidarisierung Machtzuwächse erzielt werden können<sup>11)</sup>.

### Methodologische Probleme

Unter wissenschaftstheoretischen Gesichtspunkten ergeben sich noch weitreichendere Konsequenzen. Hier sei etwa auf die Beziehung zwischen individualisierten Führungsmodellen und dem *methodologischen Individualismus* hingewiesen. Individualisierung bedeutet insofern eine Absage an den methodologischen Kollektivismus, als die Erklärung von Führungsprozessen aus dem Verhalten der Beteiligten heraus eine notwendige Bedingung jedes Individualisierungsdenkens darstellt. Modelle in der Tradition des methodologischen Individualismus sind allerdings in der hier zugrunde gelegten differenzierten Terminologie grundsätzlich zunächst nur personalisierte Ansätze. Erst wenn von normierten Person-Konzepten auf indivi-

duelle Konzepte übergegangen wird, liegt eine Individualisierung vor.

Die weitreichendste methodologische Konsequenz betrifft die erforderliche Beschaffenheit von Aussagen in individualisierten Führungsmodellen:

- Allgemeine Aussagen in Gestalt *statistischer Häufigkeits- bzw. Durchschnittsaussagen* sind als Bausteine individualisierter Führungsmodelle nicht geeignet.
- Nur wenn sich allgemeine Aussagen auch auf Ausprägungen hin individualisieren lassen, haben sie einen Platz in individualisierten Modellen. Eine derartige Individualisierungsmöglichkeit ist mit Einschränkung bei statistischen Hypothesen mit *Angabe der Verteilung* gegeben. Für Führungstechnologien gilt etwa, daß die Beschaffenheit der Wenn-Komponente über die Individualisierungsmöglichkeiten entscheidet: Sind in der Wenn-Komponente Individuenmerkmale integriert, so lassen sich allgemeine Aussagen auf einzelne Individuen anwenden.
- Derartige Individualisierungsmöglichkeiten bestehen mit anderen Worten lediglich bei konditionalisierten Aussagen, d. h. bei Aussagen mit *ingeschränktem Geltungsbereich*. Diese Tatsache könnte in extremer Konsequenz dazu Anlaß geben, auf die Formulierung allgemeiner Gesetze, also nomologischer Aussagen, zu verzichten und sich auf wissenschaftliche Aussagen in Gestalt von *Einzelfallbeschreibungen* zu beschränken. Eine derartige Entwicklung der Führungsforschung zu einer (idiographischen) Fallstudiensammlung ist jedoch keineswegs zwangsläufig.

### Humanisierungspotential in der Führungspraxis

Die Problematik der Anwendung individualisierter Führungsmodelle in der Praxis liegt zunächst in *Realisierbarkeitsschwierigkeiten*. Sie betreffen neben individuenbezogenen Erfassungsproblemen und ihren hohen Anforderungen an ein *Personalinformationssystem* auch Durchführungprobleme, so beispielsweise die erforderliche interaktionspartnerbezogene *Flexibilität*

des Verhaltens von Führer und Folger. Darüber hinaus erweist sich die zusammen mit der verminderten Allgemeinheit der Aussagen verringerte Ökonomie individualisierter Regelungen als problematisch. Anstelle *standardisierter Regelungen* müssen nun individuenbezogene oder zumindest mitarbeitertypen-spezifische Regelungen gefunden werden; an die Stelle *allgemeiner Lohnvereinbarungen* auf der Grundlage einer Bezugsleistung treten etwa *individuelle Leistungs-, Ziel- und Lohnanreizvereinbarungen*. Zusätzlich zu diesen eher technischen Hindernissen stehen einer Realisierung individualisierter Führungsmodelle jedoch auch normative Hindernisse im Wege, die häufig übersehen werden. In der Führungspraxis findet sich nicht nur das Prinzip der Individuenorientiertheit, sondern auch das *Gleichbehandlungsprinzip*. Diese arbeitsrechtliche und ethische Norm verbietet das Eingehen auf individuelle Besonderheiten: Leistungsorientierte Entlohnung ist beispielsweise ohne Ansehen der Person zu gestalten.

Allerdings wird dieses Prinzip nicht allgemein befolgt: Anerkannte individuelle Besonderheiten, insbesondere *Bedürfnisse* von Schwerbehinderten, Frauen usw. werden – wie erläutert – bereits innerhalb einer Personalisierung berücksichtigt. Zudem ist meist nicht festgelegt, hinsichtlich *welcher Tatbestände* Gleichbehandlung erfolgen muß. Geht man etwa vom Grundsatz „gleiche Leistung, gleicher Lohn“ auf das Prinzip „gleiche Beanspruchung, gleicher Lohn“ über, verstößt auch die gleiche Bezahlung von Mitarbeitern mit unterschiedlicher Leistung, etwa jüngerer und älterer Mitarbeiter, nicht gegen das Diskriminierungsverbot: Die Beanspruchung der beiden Mitarbeiter ist selbst bei unterschiedlichen Leistungshöhen gleich groß.

*Von der Wissenschaft verlangt individualisierte Führung Theorien, die sich auf Typen- bzw. Individuenbesonderheiten spezifizieren lassen, von der Führungspraxis ein Abgehen vom Standardisierungsdenken und eine Zuwendung zu flexiblem Führungsverhalten. Außerdem ist hier der Konflikt*

*zwischen Gleichbehandlungs- und Individualisierungsidee zu lösen. Gelingt dies, lassen sich erhebliche Motivations- und Entfaltungseffekte erzielen.*

### Ausblick: Integration in Führungswissenschaft

Humanorientierte und *situative bzw. kontingenztheoretische* Ansätze in der Führungsforschung erscheinen grundsätzlich vereinbar; allerdings müssen Interaktionseffekte zwischen Mensch und Situation aufgrund der Mehrdimensionalität einer Humanorientierung differenzierter analysiert werden.

Auch humanisierte und *sozial-interaktive* Führungsmodelle stellen keine sich ausschließenden theoretischen Paradigmata dar. Innerhalb eines methodologisch-individualistischen Rahmens bietet sich hier vielmehr eine Ergänzung an, und das bereits seit Rezeption des Gedankenguts der Human Relations.

Bei weitem größere Schwierigkeiten ergeben sich, wenn man humanorientierte und *behavioristische* Führungsmodelle gegenüberstellt. Behavioristische Führungsmodelle konzentrieren sich auf Situations- und Verhaltensvariablen; eine deskriptive Humanisierung wird hierbei abgelehnt bzw. als überflüssig angesehen. Normative Humanisierung besteht in der Orientierung an Situations- und Verhaltensmerkmalen, beispielsweise in Gestalt einer Verhaltens- bzw. Ergebnisindividualisierung bei *leistungsabhängiger Entlohnung*. Allerdings lassen sich auch hier Entwicklungen feststellen, die man als Annäherung der Standpunkte interpretieren kann: Einerseits gelangen auf dem Wege einer *Liberalisierung* organismische bzw. personale Verhaltensdeterminanten in behavioristische Ansätze, andererseits erhalten humanorientierte Führungsmodelle durch Einbeziehung *situationsabhängiger* Persönlichkeitsmerkmale auch situationistische Elemente.

Fruchtbare Anregungen für die Entwicklung humanorientierter Führungsmodelle kann man von einer Integration der *Führungs- und der Konsum- bzw. Marketing-Wissenschaft* erwarten. Für beide Wissenschaftsberei-

che bildet die normative Humanisierung i. S. einer Qualität des Arbeitslebens zum einen bzw. i. S. einer Konsumqualität zum anderen eine Herausforderung, die nicht zuletzt mit der Entwicklung deskriptiv humanisierter Modelle zu beantworten ist. Wie am Beispiel der kunden- und der mitarbeiterorientierten Leistungsprogramme angedeutet, sprechen vorhandene Gemeinsamkeiten dafür, sich bereits abzeichnende Integrationsbestrebungen zu intensivieren.

### Literatur:

- 1) vgl. Heckhausen, Heinz: Motivation und Handeln. Berlin-Heidelberg-New York 1980, S. 621 f.
- 2) vgl. etwa Hall, F. S./Hall, D. T.: Dual Careers – How do Couples and Companies Cope with the Problems Organizational Dynamics, 1978, S. 57 ff.; Nick, F. R.: Management durch Motivation. Stuttgart-Berlin-Köln 1974, S. 56 ff.; Wurzbacher, G. u. a.: Familie und Betrieb. In: Handwörterbuch des Personalwesens. Hrsg. v. E. Gaugler. Stuttgart 1975, Sp. 835 ff.; London, M. u. a.: The Contribution of Job and Leisure Satisfaction to Quality of Life. Journal of Applied Psychology, 1977, S. 328 ff.; Ulich, Eberhard: Humanisierung am Arbeitsplatz. In: Arbeit und Humanität. Hrsg. v. A. Rich und E. Ulich. Königstein/Ts. 1978, S. 187 f.
- 3) vgl. etwa Schanz, Gunther: Verhalten in Wirtschaftsorganisationen. München 1978, S. 73 ff.; Neuberger, Oswald: Führungsverhalten und Führungserfolg. Berlin 1976, S. 19 ff.; 251 ff.; Piontkowski, U.: Psychologie der Interaktion. München 1976, S. 9 ff.; Wunderer, R./Grunwald, W.: Führungslehre, Bd. I. Berlin-New York 1980, S. 146 ff.
- 4) vgl. etwa Nickel, H.: Die Lehrer-Schüler-Beziehung aus der Sicht neuerer Forschungsergebnisse. Ein transaktionales Modell. Psychologie in Erziehung und Unterricht, 1976, S. 153 ff.; Macharzyna, K.: Neuere Entwicklungen in der Führungsforschung, 1. Teil. Zeitschrift für Organisation, 1977, S. 13 ff.; Steinle, C.: Führung. Stuttgart 1978, S. 26 f.; Rosemann, B.: Führungsverhalten und Rollenerwartungen in formellen Gruppen. Psychologie und Praxis, 1973, S. 155 ff.
- 5) vgl. Greenlaw, P. S./Biggs, W. D.: Modern Personnel Management. Philadelphia-London-Toronto 1979, S. 424 ff.
- 6) vgl. Steinmann, H./Schreyogg, G.: Arbeitsstrukturierung am Scheideweg. Differenzierende Arbeitsgestaltung als neuer, besserer Weg zur Arbeitshumanisierung? Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 1980, S. 76 f.
- 7) vgl. etwa Laucken, U.: Naive Verhaltenstheorie. Stuttgart 1974; Rosenstiel, L. von: Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart 1980, S. 50 f.; Herkner, W.: Einführung in die Sozialpsychologie. Bern-Stuttgart-Wien 1975, S. 237 ff.; Wunderer, R./Grunwald, W.: Führungslehre . . . a.a.O., S. 84 ff.; Rush, M. C. u. a.: Implicit Leadership Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Leader Behavior Questionnaires. Organizational Behavior and Human Performance, 1977, S. 93 ff.; Nickel, H.: Lehrer-Schüler-Beziehung . . . a.a.O., S. 159 f.; Herkner, W. (Hrsg.): Attributions-Psychologie der Kausalität. Bern-Stuttgart-Wien 1980; Heckhausen, H.: Motivation . . . a.a.O., S. 441 ff.
- 8) vgl. etwa Müller, G. F./Crott, H.: Gerechtigkeit in sozialen Beziehungen. In: Kognitive Theorien der Sozialpsychologie. Hrsg. v. D. Frey. Bern-Stuttgart-Wien 1978, S. 218 ff.; Mikula, G. (Hrsg.): Gerechtigkeit und soziale Interaktion. Bern-Stuttgart-Wien 1980.

<sup>9)</sup> vgl. etwa Zink, K. J.: Zur Begründung einer zielgruppenspezifischen Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 1978, S. 76 f.; Danserau, F. u. a.: A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. Organizational Behavior and Human Performance, 1975, S. 46 ff.; Schanz, G.: Wege zur individualisierten Organisation, Teil 2. Zeitschrift für Organisation, 1977, S. 350.

<sup>10)</sup> vgl. Ulich, Eberhard: Über das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung. Management-Zeitschrift IO, 1978, S. 566 ff.; Porter, L. W./Lawler, E. E./Hackman, R. J.: Behavior in Organizations. New York-St. Louis-San Francisco 1975, S. 519 ff.

<sup>11)</sup> vgl. etwa Crott, H.: Soziale Interaktion und Gruppenprozesse. Stuttgart-Berlin-Köln 1979, S.

221 ff.; Herkner, W.: Einführung . . . , a.a.O., S. 337 ff.

---

*Eine weiterführende Literaturliste kann bei der Redaktion angefordert werden.*

### **Summary:**

Four main dimensions are to be distinguished in theories of management based on human relations: the consideration of personal factors (personalisa-

tion); consideration of all interacting partners (autonomy); recognition of the subjective character of behaviour determinants (subjectivisation); and the consideration of individual differences (individualisation). The author examines these four dimensions and outlines the central problems arising in any system of management that places heavy emphasis on human relations.