

Was ist Individualökonomie?

- Die Individualökonomie bringt den Unternehmen tatsächlich den Menschen mit seinen Bedürfnissen und Bedarfen zurück!
- Die Arbeitsmotivation und die Identifikation der Mitarbeiter wird sich unter einer Individualökonomischen Führungskultur wesentlich verbessern.
- Die Führenden selbst werden vom Druck eines einzigen übergeordneten Führungsstils entlastet und können mit den eigenen persönlichen Fähigkeiten führen

Die Individualökonomie beschreibt die Bedarfs- und Bedürfnisplanung von Menschen in Arbeitsprozessen

Thesen:

- **Führung ist ein Beziehungsgeschehen zwischen Menschen**
- **Menschen in Arbeitsprozessen sind nicht auf ihre Rollenfunktionen zu reduzieren**
- **Gute Führung zeigt sich im Ergebnis, das ein Führender in der Beziehungsarbeit mit Mitarbeitern erzielt**
- **Gute Führung zielt auf das Dazwischen!**

Am Anfang steht eine Geschichte:

Dies ist eine Geschichte, die täglich in den Betrieben und Unternehmen dieser Welt ablaufen kann. Jeder der sie liest, wird die Dramaturgie der Beziehungsmuster verstehen und erkennen können oder er wird eine ähnliche Geschichte bei sich selbst oder in seiner Umgebung finden können. Viele tausend mal ist diese Geschichte im wahren Leben so abgelaufen und es wurde viel Energie, viel Geld, viel Gespräch, Sorgen, Ärger, Enttäuschung und Verwirrung darin investiert.

Das Leben, sowie auch das Arbeitsleben hat ganz bestimmte Muster, die immer wiederkehren und die Abläufe bestimmen. Die Muster des Lebens und des Arbeitslebens werden von den beteiligten Menschen bestimmt und zumeist unbewusst gesteuert. Jeder der sein eigenes Muster und die Muster der anderen erkennen kann, hat die besten Chancen, sowohl sein Arbeitsleben als auch sein Leben erfolgreich in die Hand zu nehmen und zu steuern.

Das Geheimnis erfolgreichen Lebens und Arbeitens liegt wohl in der eigenen Bewusstheit und der Fähigkeit in der Unbewusstheit anderer Menschen zu manövrieren.

Treffen jedoch in einer Gruppe mehrere, für die eigenen Muster, bewusste Menschen zusammen, so zeigen sich Erfolge ungeahnter Prägnanz und Güte, die schon so manchen Unternehmen entweder eine kurzzeitige Blüte oder auch längere Erfolge eingebracht haben.

Sehen Sie selbst:

In einem kleinen Unternehmen wird eine neue junge Führungskraft eingestellt. Der Chef des Betriebs führt das Einstellungsgespräch selbst und kommt zu dem Schluss, dass der junge Mann für die Position nicht nur sehr geeignet, sondern für den Fortbestand und die Entwicklung des Betriebs auch höchst hoffnungsvoll sei.

Der junge Mann soll nach einer gewissen Zeit eine leitende Position im Unternehmen übernehmen und wird deshalb zunächst direkt dem Chef als Assistent unterstellt.

In den ersten Wochen läuft alles recht glatt und der Chef und sein Assistent kommen gemeinsam gut voran.

Die Probezeit geht vorbei und der Chef überträgt seinem neuen Assistenten nach und nach mehr Kompetenzen und Entscheidungsfreiheiten. Unser junger Mann nützt nun auch seine Freiheiten und bringt einen neuen, ganz eigenen Stil in die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und Kunden ein.

Der Chef beobachtet dies eine gewisse Zeit. Nach einigen Wochen des Beobachtens eröffnet der Chef seinem Assistenten im Gespräch wiederum neue Einsichten. „Sein Stil sei den Mitarbeitern und den Kunden nicht angemessen er sei zu distanzlos und würde sich zu viel mit den Mitarbeitern auseinandersetzen“!

Dies trifft unseren jungen Mann hart. Trotz seiner Erfolge und seiner guten Zahlen ist sein Chef nicht mit ihm zufrieden.

Es folgt eine längere Zeit der Auseinandersetzungen zwischen dem Chef und dem jungen Mann. Es wird viel geredet und viel abgestimmt. Doch trotz allen Bemühungen verändert sich die Sichtweise des Chefs nicht.

Was weiterhin folgt, kennen viele aus der eigenen Geschichte oder Beobachtungen der Geschichten anderer.

Die Erfolge unseres jungen Mannes stellen sich nicht mehr in der gewohnten Weise ein, er erliegt immer öfter kleineren und größeren Erkrankungen.

Das Ende der Geschichte, wie sollte man es anders erwarten, der junge Mann legt eine Kündigung seiner, am Beginn der so erfolgreichen Arbeit, vor. Der Chef stimmt der Kündigung zu und die Wege der beiden Menschen trennen sich.

Heute ist der junge Mann eine erfolgreiche Führungskraft in einem mittleren Unternehmen. Sein Chef ist höchst zufrieden mit ihm. Vor allem der Umgang mit Kunden und Mitarbeitern hat für den Aufstieg des jungen Mannes im Unternehmen gesorgt!

Die Führung von Mitarbeitern nach der Methode der Individualökonomie:

Oder

Die Geschichte in individualökonomischer Interpretation:

Jeder Mensch arbeitet nicht nur in seiner Rolle, z.B. als Chef, sondern auch als Persönlichkeit. Jede Rolle wird durch die Persönlichkeit desjenigen, der sie ausfüllt, interpretiert. In der Sprache der Individualökonomie ist ein Mensch in seiner Rolle durch sein Individual-Ideal repräsentiert.

Das Individual-Ideal ist die Gesamtheit aller Werte, Normen und Einstellungen und aller Handlungsmöglichkeiten und die Handlungskompetenzen eines Menschen im Arbeitsprozess.

Der Chef in der Geschichte hat sein eigenes Individual-Ideal und der junge Mann hat sein eigenes Individual-Ideal. Am Beginn einer Arbeitsbeziehung wird das Individual-Ideal eines nachgeordneten Mitarbeiters oft noch nicht sehr deutlich. Es ist insgesamt schwierig am Beginn einer Arbeitsbeziehung das Individual-Ideal des jeweils anderen richtig und umfassend einzuschätzen.

Der Chef schätzte das Individual-Ideal des jungen Mannes dem eigenen wohl sehr ähnlich ein. Zunächst erfüllte der junge Mann auch, zumindest in der subjektiven Auffassung des Chefs, die Erwartungen. Hier waren also die Individual-Ideale der beiden Menschen, zumindest in der jeweils subjektiven Auffassung deckungsgleich. Die Individualökonomie nennt diesen Zustand Kongruenz der Individual-Ideale. Ein solcher Zustand ist in hohem Maße motivations- und identifikationsfördernd.

Nach der erfolgreichen Probezeit des jungen Mannes erhielt dieser höhere Freiheiten in seinen Entscheidungen und seinem Handeln. Wieder individualökonomisch gesprochen, erhielt der junge Mann zu seinen Handlungskompetenzen auch die Handlungsmöglichkeiten. Handlungskompetenzen sind die fachlichen und persönlichen Fähigkeiten eines Menschen. Handlungsmöglichkeiten sind die Bereiche in denen der Mitarbeiter seine Fähigkeiten einsetzen darf. Die Handlungsmöglichkeiten werden hauptsächlich durch hierarchische Strukturen bestimmt.

Als der junge Mann nun die Freiheit (Handlungsmöglichkeit) erhalten hatte, seine Handlungskompetenzen nach seinem Individual-Ideal einzusetzen, kollidierte dies mit dem Individual-Ideal seines Chefs. Diesen Zustand nennt die Individualökonomie Inkongruenz (Nicht-Deckungsgleichheit) der Individual-Ideale mit einer Inkongruenz von Handlungskompetenz und Handlungsmöglichkeit.

Inkongruenzen dieser Art führen meist zur Demotivation von Mitarbeitern!

Vorgesetzte haben eigentlich fast immer die Möglichkeit ihr eigenes Individual-Ideal durchzusetzen, weil ihre Handlungsmöglichkeiten strukturell einfach größer sind. Hinzu kommt, dass die Anpassungsleistung der Individual-Ideale von unten nach oben größer ist als umgekehrt.

In der Folge solcher Ereignisse entsteht oft ein hoher Gesprächsbedarf. Kann durch Gespräche keine ausreichende Anpassungsleistung an das Individual-Ideal des Vorgesetzten erreicht werden und entsteht keine ausreichende Kongruenz von Handlungsmöglichkeiten und Handlungskompetenzen so ergeben sich oftmals weitere Schwierigkeiten. Von der Individualökonomie wurden bestimmte Strategien von Mitarbeitern identifiziert, die als

Eigenschutz der Person zu verstehen sind, aber in Betrieben zu Schwierigkeiten und einer oft dramatischen Verschlechterung von Betriebsergebnissen führen.

Jedem Führenden sind diese Strategien bekannt. Die Mitarbeiter beginnen nach Nischen zu suchen, in denen sie „ihre Arbeit“ machen können, es entsteht der gefürchtete Dienst nach Vorschrift, Montagserkrankungen werden häufiger, Krankheitszeiten nehmen zu.

Unser junger Mann wechselt in der Geschichte seine Stelle und wird bald sehr erfolgreich! Er trifft in dem neuen Unternehmen auf genau die Strukturen, die er und das Unternehmen zum Erfolg brauchen. Er findet Kongruenzen in den Individual-Idealen, also in der Gesamtheit aller Normen, Werte und Einstellungen und in seinen Handlungsmöglichkeiten und Handlungskompetenzen.

Die Individualökonomie hat die Strategien erfolgreichen miteinander Arbeitens identifiziert und auf eine fast erschreckend einfache Art und Weise formuliert. Bei Anwendung einer individualökonomischen Unternehmens- und Führungsstruktur werden die Erfolge an zufriedenen Kunden und Mitarbeitern und an verbesserten Betriebsergebnissen sichtbar.

Was müssen Menschen können, die nach der Methode der Individualökonomie führen wollen?

Das Führungskonzept der Individualökonomie

Grundannahmen des Führungskonzeptes sind:

- Das Individuelle eines Menschen im Arbeitsprozess ist ein bestimmender Faktor des Führungsgeschehens
- Der Kontext Situation-Führung-Person ist immer von Bedeutung
- Im Kontext von Situation-Führung-Person stehen Soll-Ist-Vergleiche im Vordergrund, deren entsprechende Konsequenzen bewertet werden müssen, um Kongruenz in Arbeitsprozessen zwischen Menschen zu erreichen.
- Alle Veränderungsprozesse benötigen Zeit, aber die Eigenzeit der beteiligten Personen und die Systemzeiten der beteiligten Systeme sind dabei unterschiedlich und führen zu Zeitkomplikationen.
- Führungssituationen sind Beziehungssituationen.

Das Führungskonzept ist keinesfalls ein psychologisches Konzept, sondern es setzt an den ökonomischen Prinzipien des Menschen in seiner Bedarfs- und Bedürfnislage an. In Arbeitsprozessen ist immer ein Eigennutzen von Menschen beobachtbar, der aber seine Grenzen im Individual-Ideal selbst findet. Diese Grenzen sind sehr individuell. Nicht immer steht der maximale Eigennutzen an erster Stelle, was fälschlicherweise oft propagiert wurde. Auch dieser Nutzen wird durch das Individual-Ideal bestimmt.

Das Individuelle von Menschen ergibt sich zwar aus seiner Geschichte, doch wird im Führungskonzept der Individualökonomie nicht die Problematik der Biographie und deren Implikation auf die Führungssituation problematisiert, sondern das Führungskonzept zielt auf das Hier und Jetzt ab. Dies bedeutet, das Führungskonzept sucht immer nach aktuellen Möglichkeiten, mit den aktuellen Befindlichkeiten gut zu arbeiten und zu leben und versucht nicht durch das Aufdecken und vor allem langwierige Bearbeiten von Traumata in der Biographie des Mitarbeiters die Situation zu verbessern. Führungskräfte sind keine Therapeuten. Die Suche nach den aktuellen Möglichkeiten eines Mitarbeiters und der Reaktion des Unternehmens, vertreten durch eine Führungskraft, geschieht aber in den Soll-

Ist-Vergleichen zwischen den Zielen des Unternehmens, des Vorgesetzten und des Mitarbeiters. Das was Menschen natürlich gegeben ist, das Reden über die eigenen Bedürfnisse und die Bedarfe, wird in Abstimmung mit den Unternehmenszielen, zur Kongruenz gebracht. Das positiv Individuelle im Menschen ist zu entdecken und für die Unternehmensziele zu fördern. Positives steht im Menschen neben den negativen Dingen. Die Individualökonomie will das Positive fördern und damit das Negative verkleinern, so dass die Bedeutungen sich für das Leben und die Arbeitssituation verändern. Hilfreiche Begriffe dazu sind die Fragen nach dem Können, Sollen, Wollen, Dürfen und Müssen von Menschen. Mit diesen Begriffen wird sich jede Führungssituation analysieren lassen und es werden sich aktuelle Ergebnisse im Hier und Jetzt ergeben, die direkt für die positive Veränderung von Situationen genutzt werden können. Diese Aspekte der Führungsbeziehung sind hilfreich für die Einschätzung der Kongruenz der Situationen und können bei Feststellung von Inkongruenz ein erster Hinweis zu einem Entwicklungs- und Verbesserungsprozess sein.

Was müssen Führungskräfte können, die im Konzept der Individualökonomie führen wollen?

Führungskräfte sollen

- das eigene Individual-Ideal erkennen und in seiner Entwicklung beschreiben können, so dass die einzelnen Entwicklungsstufen reflektierbar sind
- die eigene Verflechtung mit dem Individual-Ideal der Vorgesetzten und dem Unternehmen erkennen können.
- ausgeprägte Wahrnehmungsfähigkeiten entwickeln.
- ausgeprägte Kommunikationskompetenz entwickeln.
- die positiven Aspekte von Mitarbeitern im Arbeitsprozessen in Abstimmung mit den Unternehmenszielen einschätzen können.
- Fähigkeit zur Kommunikation der Transparenz von Entscheidungen entwickeln.
- eigene Knappheiten und Knappheiten anderer einschätzen und bearbeiten können.
- die eigene Bedarfs-Bedürfnislage und die Anderer einschätzen und bearbeiten können.

Das Training nach der Methode der Individualökonomie

Module zum Führungstraining

Modul I: Grundlagen der Führung in der Individualökonomie

- Einführung in Theorie und Praxis
- Erste praktische Ansätze
- Menschenbilder
- Wechselwirkungen zwischen den Personen

Dauer: 2 Tage

Modul II: Diagnose von Führungssituationen

- Bedarfs-Bedürfnis-Kongruenz
- Handlungskompetenz und Handlungsmöglichkeit
- Können, Sollen, Wollen, Dürfen, Müssen
- Werte, Normen, Einstellungen

Dauer: 2 x 2 Tage

Modul III: Praktische Führung im Betrieb

- Potenzialeinschätzung
- Entwicklungsgespräche
- Vorgesetzter und Mitarbeiter
- Eigene Bedarfs-Bedürfnisanalysen
- Kritik – Konflikt

Dauer: 2 x 2 Tage

Modul IV: Die Person des Führenden

- Führungspotenzialentwicklung
- Führungsziele
- Führungsverantwortung
- Die eigene Geschichte und Führungssituation
- Selbstführung der Person

Dauer: 4 Tage

☞ ***Die Module werden auf Wunsch auch individuell gestaltet.***

Die individualökonomische Beziehungs- und Organisationsanalyse

Mit der Methode der Individualökonomie kann jedes Unternehmen auf seine Schwachstellen in den Arbeitsbeziehungen und den Organisationsstrukturen analysiert werden.

Das Ziel einer Analyse ist das Entdecken und Benennen der Schwachstellen ebenso, wie die Empfehlung zur Umorganisation und zur Personalbesetzung entsprechender Stellen.

Nach Beobachtung, Interviews und Fragebogen, in einem der Unternehmensgröße entsprechenden Zeitraum, wird ein Bericht erstellt der nur der Unternehmensleitung zugänglich gemacht wird.

Dieser Bericht enthält:

- Die Analyse der Arbeitsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in den einzelnen Einheiten
- Die Analyse der Organisationsbeziehungen in den einzelnen Einheiten
- Empfehlungen zur Klärung von Arbeitsbeziehungen und Organisationsabläufen
- Vorschlag zur Schulung und Entwicklung einzelner Einheiten oder Mitarbeiter

Die Theorie der Individualökonomie in Kürze:

Der zentrale Ausgangspunkt der Individualökonomie ist das Individual-Ideal, das die Gesamtheit der Einstellungen, Werte und Normen und die Gesamtheit der Handlungskompetenzen und Handlungsmöglichkeiten eines Menschen im Arbeitsprozess darstellt.

Das Individual-Ideal ist eigentlich der Mensch als Führender oder als Mitarbeiter selbst. Jeder Mensch bringt in eine Unternehmen seine persönlichen Fähigkeiten ebenso mit ein, wie seine fachlichen Fähigkeiten.

In der Sprache der Individualökonomie sind die persönlichen Fähigkeiten die Bedarfe. Aus den Forschungsergebnissen geht eindeutig hervor, dass hohe Identifikation und Motivation dann entstehen, wenn die Bedarfe (persönliche Fähigkeiten eines Mitarbeiters, z.B. hohes Einfühlungsvermögen, hohe Kommunikationskompetenz usw.) auch vom Unternehmen angefordert werden. Die Bedürfnisse eines Mitarbeiters sind Anerkennung, Bezahlung, Bedeutung usw..

Werden die Bedarfe nicht angefordert, dann setzt die Eigenwirtschaft der Mitarbeiter ein und es kommt zur Demotivation, zu Krankheitsausfall, Dienst nach Vorschrift usw..

Die Bedürfnisse von Mitarbeitern sind Anerkennung, Entgelt, Beteiligung, Urlaubsanspruch usw..

Das Individual-Ideal versucht unter den Bedingungen von Knappheit durch Verhandeln mit den Interaktionspartnern Kongruenz in den Bedarfen und Bedürfnissen herzustellen. Entscheidend zur Aktion aus Mitarbeitersicht ist dabei eine minimale Chance zur Angleichung.

Das Ziel von Verhandlungen hin zur Kongruenz ist Gewinn, der als soziale Akzeptanz des Individual-Ideals gesehen wird.

Menschen versuchen ihre persönliche Fähigkeiten in das Unternehmen einzubringen! Wenn diese nicht angefordert werden, dann entsteht zunächst Klärungsbedarf für den Mitarbeiter. In der Arbeitswelt bedeutet dies einfach, dass Mitarbeiter reden wollen, um sich ins Spiel zu bringen. Sehen die Mitarbeiter ein minimale Chance ihre Bedarfe einzubringen, dann steigert dies die Anpassungsleistung an die Ziele des Unternehmens.

Die Kongruenz (Deckungsgleichheit) in den Verhandlungen ist dann erstmals erreicht, wenn der Mitarbeiter eine minimale Chance zur Anforderung seiner Bedarfe sieht.

Knappheiten sind als soziale Zurückweisungen des Individual-Ideals zu sehen. Durch erwartete Knappheiten wird das Individual-Ideal zur Anpassung aktiviert,

dies aber innerhalb der Normen des eigenen Individual-Ideals. Werden Grenzen des Individual-Ideals überschritten kommt es zu verschiedenen Konsequenzen und Strategien, die in den Hierarchiestufen unterschiedlich sind.

Die Anpassungsleistungen an das Individual-Ideal nach oben in der Hierarchie sind höher als nach unten oder in der gleichen Ebene.

Mitarbeiter sind bereit sich den Zielen des Unternehmens und den Vorgesetzten anzupassen. Die höhere Anpassungsleistung geht nach oben. Das höchste Individual-Ideal eines Unternehmens ist der letzte Entscheidungsträger.

Konsequenzen und Strategien nach Grenzüberschreitungen

Bsp: Ein Mitarbeiter hat keinerlei Chance seine Bedarfe ins Unternehmen einzubringen. Folgen wie z.B. Nischen suchen, innere Kündigung, Rückzug, tatsächliche Kündigung, Verbünden mit anderen Berufsgruppen, Dilatation, Realität modellieren etc. sind auf allen Ebenen vorhanden. Hierarchisch gesehen sind diese aber von unten nach oben qualitativ verändert und quantitativ abnehmend.

Individualökonomie findet in der Zeit zwischen Zeiten, im Sinne von Eigen- und Systemzeiten statt. Besteht hohe Kongruenz (Deckungsgleichheit) zwischen den Eigenzeiten von Mitarbeitern und der Systemzeit des Unternehmens, entsteht beiderseitiger hoher Gewinn. Im umgekehrten Falle entstehen Knappheiten.

Dreh- und Angelpunkte der Individualökonomie sind ebenso Eigen- und Systemzeiten. Knappheiten bewirken einerseits eine Anpassungsleistung an die Systemzeit und das Individual-Ideal und somit Entwicklung zum Unternehmensziel hin. Andererseits bewirken Knappheiten auch Verzögerungen und sogar entscheidende Störungen hin zum Unternehmensziel.

Aus der Literaturanalyse und der Untersuchung, die zur vorläufigen Theorie der Individualökonomie führte, lässt sich abschließend feststellen, dass:

- in allen Theorien zur Führung und Motivation letztlich das ganz Persönliche, Individuelle eines Menschen ein bestimmender Faktor ist. Dieses Ergebnis korrespondiert eng mit der Schlüsselkategorie des Individual-Ideals.
- immer der Kontext Situation-Person-Führung von Bedeutung ist. Die Individualökonomie stellt dies in ihrer Untersuchung ebenfalls eindeutig fest.

- es im Kontext Situation-Person-Führung immer um Soll-Ist-Vergleiche geht, deren entsprechende Konsequenzen bewertet werden müssen und zum Ziel ein grundsätzliches Zusammenwachsen im Sinne von Kongruenz haben.
- alle Veränderungs- oder Interaktionsprozesse in der Zeit zu sehen sind, die Zeiten der beteiligten Systeme aber unterschiedlich bewertet und bemessen sind.

Literaturbetrachtung:

Nachdem eine vorläufige Theorie der Individualökonomie, die mit einer qualitativen Methode der Sozialforschung generiert wurde vorliegt, wird in diesem Kapitel überprüft welche Ergebnisse in früheren Forschungsarbeiten festgestellt wurden, die die Ergebnisse der Individualökonomie stützen.

Der Untersucher beschränkt sich dabei auf Sammlungen zur Organisationspsychologie und Ökonomie von Kirsch, Büssing, v. Rosenstiel, Gebert und v. Rosenstiel und Ripperger, die den derzeitigen Stand der Forschung in der Organisationspsychologie und der Ökonomie wiedergeben. Andere Autoren fließen mit ein.¹

Die Herangehensweise an die Fragen von Organisation und Individuum geschieht in der Literatur u.a. über die Fragen von Führung, Motivation und Individuum.

Die Theorien gehen jedoch eher im positivistischen Paradigma an den jeweiligen Untersuchungsgegenstand heran. So fordern Gebert und v. Rosenstiel selbst eine zielorientierte Führungsforschung in welcher nicht zuerst Führung definiert und dann untersucht wird.

“Allen bisher bekannt gewordenen Situationstheorien ist gemeinsam, dass sie ex ante definieren, was sie unter Führung verstehen, und anschließend überprüfen, abhängig von welchen situativen Randbedingungen sich die Beziehungen zwischen dem so definierten Führungsverhalten einerseits und bestimmten Erfolgsmaßnahmen andererseits verändert“ (Gebert und v. Rosenstiel, 1992, S. 171).

Gebert und v. Rosenstiel fordern weiter eine kopernikanische Wende in der Führungsforschung indem man mit der Beschreibung dessen, was erklärt werden soll beginnt und nicht mit einem je spezifischen Vorverständnis von Führung (a.a.O.).

Die vorliegende Arbeit ist methodisch dieser Forderung gefolgt indem sie zunächst nicht definierte was den Individualökonomie sei, sondern nur beschrieb was untersucht werden soll und warum. Die Ergebnisse beziehen sich somit auf das, was in der Realität tatsächlich hinsichtlich Organisation, Führung und Individuum geschieht.

¹ Kirsch untersuchte aus der Perspektive der Unternehmensführung die Betriebswirtschaftslehre, die eine sozialwissenschaftliche Grundlagendiskussion mit einbezieht.

Büssing verglich in seiner Arbeit am Beispiel der Pflegetätigkeit drei psychiatrische Kliniken anhand der Organisationsstruktur, der Tätigkeit und des Individuums.

Ripperger bezieht in ihrer Arbeit zur “Ökonomik des Vertrauens” dieses Phänomen des Vertrauens in die Organisationsstruktur von Unternehmen ein. Sie untersucht das Verständnis der Wirkungsweise des Vertrauensmechanismus und erfaßt und erklärt analytisch den Vertrauensmechanismus in wirtschaftswissenschaftlichen Kategorien.

Von Rosenstiel und Gebert und v. Rosenstiel zeigen in Sammlungen die vielfältigen Herangehensweisen an die Fragen der Organisationspsychologie auf.

Das Individual-Ideal wurde in der vorliegenden Arbeit bestimmt als die Gesamtheit der Werte, Einstellungen, Normen und Handlungsmöglichkeiten- und Kompetenzen eines Menschen. Das Individual-Ideal ist also durch die Persönlichkeit eines Menschen bestimmt. V. Rosenstiel zitiert hier verschiedene Autoren (McGregor, 1970, Brandstätter; Schuler & Stocker-Kreichgauer, 1974; Lersch, 1956; Maslow, 1954; Türk, 1976, u.v.a.m. In: v. Rosenstiel, 1992, S. 138ff)

Es wird zwischen impliziten und expliziten Persönlichkeitstheorien unterschieden. Eine implizite Theorie von McGregor ist die Theorie X und die Theorie Y, in der einmal der Mensch der Arbeit gegenüber positiv (Y) und einmal negativ (X) gegenübersteht. Explizite Ansätze wären phänomenologische, psychoanalytische, lerntheoretische und faktorenanalytische Theorien.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit verifizieren alle genannten Theorien auf die eine oder andere Art und Weise. Lerntheoretische Konstrukte wurden gefunden in der Anpassungsleistung nach oben (hierarchisch gesehen).

“Es kommt darauf an, was die hören wollen“, (Zitat eines Informanten) und im Lernen am Modell in der Art, dass Mitarbeiter die Einstellungen von Vorgesetzten übernehmen um dafür soziale Akzeptanz zu bekommen. Ripperger beschreibt dies am Beispiel altruistischer Präferenzen: “Auf diese Art wird beispielsweise der ‘moralische Wert’ altruistischer Präferenzen im Rahmen einer ökonomischen Betrachtung in den ökonomischen Wert transformiert, den diese für den Akteur besitzen. Sowohl die Motivation für die Internalisierung ‘moralischer’ Präferenzen als auch die Motivation Akteure mit solchen Präferenzen bevorzugt als Kooperationspartner auszuwählen, liegt dann in deren ökonomischem Wert und nicht in moralphilosophischen Werturteilen“ (Ripperger, 1998, S. 250).

Hier wäre ebenfalls der Rosenthal-Effekt zu erwähnen, der aus der Rollentheorie stammt: “Man wird, wie es die anderen von einem erwarten“ (v. Rosenstiel, 1992, S. 135).

Phänomenologisch gesehen wurde immer wieder der Hinweis auf die Selbstverwirklichung der Menschen in Unternehmen gefunden, ebenso wie psychoanalytisch, wenn es um den Einfluss der Biographie auf das Verhalten oder auf Konflikte im Unternehmen ging.

So vertritt Kirsch die Auffassung im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, dass nicht die “objektive Realität, sondern das subjektive innere Modell, das sich das Individuum von seiner Umwelt schafft, seinem Problemlösungsmodell zugrunde liegt“ (Kirsch, 1998, S. 183).

Dieser Aspekt hat eine enge Beziehung zum psychoanalytischen Modell. Das innere Modell zur Problemlösung kommt durch vorhergehende Lebensereignisse zustande, die bewusst oder unbewusst auf jeden Moment des Lebens einwirken und somit Situationen bestimmen können. Sämtliche Interaktionen sind nicht nur unter einem strukturell, organisatorischen Blick, sondern vielmehr immer unter einem beziehungspraktischen zu sehen.

Individualökonomie ist ein Beziehungsprozess in wie auch immer gearteten Strukturen.

Watson nennt den Einfluss der Vergangenheit und alle darin enthaltenen Lebensereignisse die kausale Vergangenheit. In Interaktionen zwischen Menschen werden relevante Aspekte

aus vergangenen Lebensabschnitten aktiviert und bestimmen die Ereignisse des Jetzt (vgl. Watson, 1996). Bauer bezieht sich in seinem Modell von Beziehungsarbeit ebenfalls auf Watson und sieht das Ziel jeder professionellen Beziehungsarbeit in der Kongruenz von Beziehungen (vgl. Bauer, 1997).

Bei Büssing finden sich sehr viele Hinweise auf das Individual-Ideal. Er benutzt dazu das tätigkeitstheoretische Konzept von Leontjew. Demnach sind "Tätigkeiten ... keine bloßen Reaktionen wie etwa Anpassungsleistungen. Das Individuum orientiert sich vielmehr während seiner Tätigkeit laufend an seinen eigenen, subjektiven Repräsentationen der gegenständlichen Welt, die Tätigkeiten erfolgen unter fortlaufendem Rückgriff auf diese innerpsychische Widerspiegelung" (Büssing, 1992, S. 44).

Dabei kommt dem Ziel die bedeutsamste Funktion zu. "Als übergeordnete regulative Instanz hat es eine dreifache Funktion: es wirkt als Triebkraft des Handelns (i.S. einer Absicht oder eines Vorsatzes), es lenkt das Handeln und es ist letztlich das Vergleichsmuster für die laufende Kontrolle des Handelns..." (a.a.O.).

Eine inhaltlich fast identische Definition des Individual-Ideals liefert Büssing wenn er (Hacker, 1973 und Volpert, 1983 zitiert) und sagt: "Die intellektuelle Ebene als das Ingesamt des vorbereitenden, begleitenden oder nachbereitenden Denkens stellt die höchste Form der Handlungsregulation dar, deren Vorgänge ... bewusstseinspflichtig und sprachgebunden sind" (a.a.O.).

Später fügt Büssing noch psychologische und neurophysiologische Einflüsse hinzu.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass alle Ansätze, der führungs- und der tätigkeitstheoretische, sowie der ökonomische auf je verschiedenen Ebenen Beschreibungen machen, die in das Individual-Ideal subsummiert werden können. Entscheidend scheint aber zu sein, nicht eine richtige Beschreibung zu suchen, sondern die Gesamtheit der Ansätze als zutreffend zu sehen. Erst wenn Menschen miteinander zu interagieren beginnen, werden die verschiedenen Ansätze bedeutungsvoll, da diese nämlich implizit verhandelt werden. Eine Lösung des Problems dürfte darin liegen, dass diese Ansätze oder auch die verschiedenen Individual-Ideale explizit verhandelt würden, was in der Praxis ohnehin geschieht und durch die vorliegende Arbeit bestätigt wird. Dies zeigen Ergebnisse wiederum aus der Führungsforschung:

"Ein individuelles Führungsverhalten ließe sich demnach auf der Zeitachse als ein systematisch bedingtes ständiges Oszillieren zwischen verschiedenen Handlungsmodalitäten und Verhaltensintensitäten deuten, um so die in der Situation jeweils eingetretenen und qualitativ verschieden zu beantwortenden Ist-Soll-Differenzen wieder zu beseitigen" (Gebert und v. Rosenstiel, 1992, S. 167).

Gebert und v. Rosenstiel folgern weiter, dass die Frage nach dem Führungsstil mit einem solchen Denken obsolet wird. Sie zeigen Untersuchungsergebnisse auf, nach denen eine Führungsperson je nach Situation sein Verhalten verschieden variierte (vgl. Gebert und v. Rosenstiel, 1992, S. 171).

Der Untersucher stimmt dem aufgrund der gewonnenen Daten uneingeschränkt zu. Gebert und Rosenstiel beziehen sich dabei auf eine Führungstheorie von Vroom und Yetton, die einen

partizipativen Ansatz beschreibt. Die Führungsperson verhält sich dabei je nach Anforderung autoritär, beratend oder gruppenzentriert.

Eine Betrachtung über das Individual-Ideal würde eine Führungstheorie aber nicht auf diese drei Bereiche beschränken, sondern sie würde mit dem je individuellen Individual-Ideal verhandeln und in erster Linie die Entstehung von Knappheiten vermeiden. Das Denken der Individualökonomie steht somit dem Konzept des Selbstorganisationsansatzes sehr nahe, das eine "radikale Umorientierung der Organisationsforschung" beschreibt (Bea/Haas, 1997, S. 359).

Es werden hier die Existenzen selbstorganisierender Phänomene und Prozesse beschrieben, die in Organisationen immer wieder auftauchen und Planungen zunichte machen.

In diesen Ausführungen wurde nun sehr deutlich, was auch in den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit zu finden ist. Es findet ein beständiges Verhandeln der Individual-Ideale mit dem Ziel der Kongruenz statt. Die Literatur bietet dazu auch reichlich Hinweise, vor allem im Bereich der Motivation und Arbeitszufriedenheit.

Arbeitszufriedenheit und Motivation sind nicht zu trennen und stehen in direktem Zusammenhang. Nach Sprenger (1993) ist Motivation eher ein Mythos und er spricht davon, nicht zu demotivieren. Dies steht in engem Zusammenhang mit dem Ergebnis der Untersuchung, dass ein vordringliches Ziel der Individualökonomie die Vermeidung von Knappheiten sei.

Arbeitszufriedenheit und Motivation entstehen nach der Zweifaktorentheorie von Herzberg aus dem Zusammenspiel von Hygienefaktoren und Motivatoren, die das Entstehen negativer Zustände verhindern sollen. Herzberg hebt dabei vor allem auf die Arbeitsinhalte ab (vgl. Rosenstiel, 1992, S. 76f).

Weiter zitieren Gebert und v. Rosenstiel Bruggemann, der verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit über den Vergleich von Soll-Ist Werten beschreibt (vgl. Gebert und v. Rosenstiel, 1992, S. 74).

In beiden genannten Modellen geht es um Vergleiche, die letztlich von den Individual-Idealen getroffen werden. Nach Kirsch werden Entscheidungen immer im eigenen Anspruchsniveau bei befriedigenden Alternativen getroffen (vgl. Kirsch 1998, S. 185) und erst aus dem Zusammenspiel der Akteure werden Kongruenzen der Individual-Ideale geschaffen. "Die sich aufgrund dieser Abstimmung ergebende Allokation der Werte wird im Lichte der Präferenzordnung aller oder einzelner beteiligter Akteure bestimmt" (a.a.O.).

Entscheidungs- und Interaktionsprozesse finden in der Zeit statt, die in der Individualökonomie eine wichtige Kategorie darstellt.

Der Einfluss von Zeit in der Interaktion von Mensch und Unternehmen wurde in der Untersuchung durch Eigenzeit und Systemzeit erklärt. Eigenzeiten sind inhärente Systemzeiten (vgl. Kümmerer, 1993, S. 88). Die Eigenzeit des Individuums wird nach Reheis durch die "komplexeren, energetischen/materiellen Faktoren der Kultur" gesteuert und "gehen mit entsprechenden Informationsprozessen einher" (Reheis 1998, S. 46). Jedes System besitzt seine eigene Zeit die angibt, "in welchem Zeitraum sich das System ungefähr

reproduziert, bzw. in welchem Zeitraum es eine Störung abpuffert und wieder zur Ruhe kommt“ (a.a.O.).

In Unternehmen finden nun Diskrepanzen zwischen den Eigenzeiten von Individuen und Unternehmen statt, die als Knappheiten wahrgenommen werden. Diese Knappheiten müssen dann verhandelt werden, was Energie verbraucht. (siehe Beispiel der Dilatation auf Seite 89). Kümmerer betont aber, dass Systeme immer nur ungefähr zum Ausgangspunkt zurückkehren und somit entsteht ein hoher Energieverlust, der in der Physik Entropie genannt wird. Von Schütze wird der Begriff der Entropie auf soziale und ökonomische Vorgänge übertragen und meint vor allem das Maß an verlorener Energie bei Umwandlungsprozessen (vgl. Schütze, 1989).

Literaturverzeichnis zur gesamten Untersuchung:

Atteslander, Peter

Methoden der empirischen Sozialforschung

De Gruyter 1995

Andreae, Clemens-August (Hrsg.)

Quellen des Wachstums

Hanns Martin Schleyer-Stiftung Köln: Bachem 1985

Bartholomeyczik, Sabine

Der Bedarf an professioneller Pflege in der Zukunft

In: Grundlagen der Bedarfsermittlung in der psychiatrischen Versorgung

Hrsg.: Balk, Leonhard; Klein, Helmfried; Schmidtke, Alexander

Eicanos Verlag, Bocholt 1998

Bea, Franz Xaver/Haas Jürgen

Strategisches Management

2. neu bearbeitete Auflage

Lucius&Lucius, Stuttgart 1997

Bauer, Rudolph

Lexikon des Sozial- und Gesundheitswesens

R. Oldenbourg Verlag 1992

Bauer, Rüdiger

Beziehungspflege

Ullstein Mosby, Berlin/Wiesbaden 1997

Becker, S. Gary

Ökonomische Erklärung Menschlichen Verhaltens

2. Auflage

J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen 1993

Brockhaus Enzyklopädie

Band 3

Mannheim 1987

Büssing, Andre

Organisationsstruktur, Tätigkeit und Individuum

Verlag Hans Huber, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle 1992

Comelli, Gerhard / von Rosenstiel Lutz
Führung durch Motivation
C.H. Beck´sche Verlagsbuchhandlung München 1995

Elias, Norbert
Was ist Soziologie
6. Auflage
Juventa, München 1991

Erlanger Historikenseite
<http://www.multi-media.point.com/wwwzister/doberlug.htm>

Etzioni, Amitai
Jenseits des Egoismus-Prinzips
Schäffer-Poeschl Verlag Stuttgart 1994

Fawcett, Jacqueline
Konzeptuelle Modelle der Pflege im Überblick
2. überarbeitete Auflage
Verlag Hans Huber, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle 1998

Friedrichs, Jürgen
Methoden empirischer Sozialforschung
14. Auflage
Westdeutscher Verlag GmbH Opladen 1990

Gebert, Dieter / von Rosenstiel, Lutz
Organisationspsychologie
3. Auflage
Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln 1992

Glaser, G. Barney / Strauss, L. Anselm
Grounded Theory
Verlag Hans Huber, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle 1998

Haller, Dieter (Hrsg.)
Grounded Theory in der Pflegeforschung
Hans Huber, Bern, Toronto, Göttingen 2000

Hanft, Anke
Identifikation als Einstellung zur Organisation
Herausgegeben von Oswald Neuberger
Rainer Hampp Verlag – München und Mehring 1991

Hollick, Jürgen
Unveröffentlichte Diplomarbeit im Pflegemanagement
Das pflegende Moment in der Führung
Kath. Stiftungsfachhochschule München 1999

<http://www.phil.uni-erlangen.de>

Kersting, Karin
Coolout im Pflegealltag,
In: Pflege und Gesellschaft
4. Jahrgang Oktober 1999, 3-99

Kirsch, Werner
Betriebswirtschaftslehre
5. Auflage
Verlag Barbara Kirsch, Wartaweil, Herrsching 1997

Kümmerer, Klaus
Zeiten der Natur-Zeiten des Menschen
In: Martin Held/Karlheinz A. Geißler (HG.)
Ökologie der Zeit
Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart 1993

Kneer, Georg/Nassehi, Armin
Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme
3. unveränderte Auflage
Wilhelm Fink Verlag 1997

Lamnek, Siegfried
Qualitative Sozialforschung
Band 1 Methodologie, 3. Auflage
PVU Weinheim 1995

Lamnek, Siegfried
Qualitative Sozialforschung

Band Methoden und Techniken, 3. Auflage
PVU Weinheim 1995

Mäurer, Peter A.
Wenn du krank bist fehlt dir was
Real Verlag, München 1997

Prakke, Helen/ Wurster, Jahin
Gütekriterien qualitativer Forschung
In: Pflege; die wissenschaftliche Zeitschrift für Pflegeberufe
Hans Huber 12. Jhrg., Juni 1999

Reheis, Fritz
Die Kreativität der Langsamkeit
2. überarbeitete Auflage
Primus Verlag Darmstadt 1998

Reimann, Horst; Giesen, Bernhard;
Goetze, Dieter; Schmid, Michael
Basale Soziologie: Theoretische Modelle
2. verbesserte Auflage
Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1982

Ribhegge, Hermann
Grenzen der Theorie rationaler Erwartungen
J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen 1987

Ripperger, Tanja
Ökonomik des Vertrauens
J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen 1998

Rittershofer, Werner
Lexikon Wirtschaft, Arbeit, Umwelt
Bund Verlag 1975

Rosenstiel, Lutz von
Grundlagen der Organisationspsychologie
3. Auflage
Schäffer-Poeschl, Stuttgart 1992

Schütze, Christian

Das Grundgesetz vom Niedergang
Carl Hanser Verlag München, Wien 1989

Schmitt, Klaus
Silvio Gesell- "Marx" der Anarchisten?
Karin Kramer Verlag 1989

Scholz, Ruppert, von Maydell, Bernd
Grenzen der Eigenwirtschaft gesetzlicher Rentenversicherungsträger
Duncker & Humblot GmbH 1980

Strauss/Corbin
Grounded Theory, Grundlagen qualitativer Sozialforschung
Beltz, PVU Weinheim 1996

Strauss, L. Anselm
Grundlagen qualitativer Sozialforschung
Wilhelm Fink Verlag GmbH & Co. KG München 1994

Sprenger, Reinhard K.
Mythos Motivation
5. Auflage
Campus Verlag, Frankfurt/Main; New York 1993

Statistisches Bundesamt
Fachserie 12, Reihe S2
Ausgaben für Gesundheit 1970 – 1985
Metzler/Poeschl 1998

Uexküll, Thure von
Integrierte psychosomatische Medizin
3. durchgesehene und überarbeitete Auflage
Schattauer, Stuttgart-New York 1994

Watson, Jean
Pflege: Wissenschaft und menschliche Zuwendung,
Hans Huber Verlag, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle 1996

Weber, Max
Grundriß der Sozialökonomik
Verlag ICB Mohr, Tübingen 1947

Wöhe, Günter
Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre
18. Auflage
Verlag Franz Vahlen GmbH, München 1993