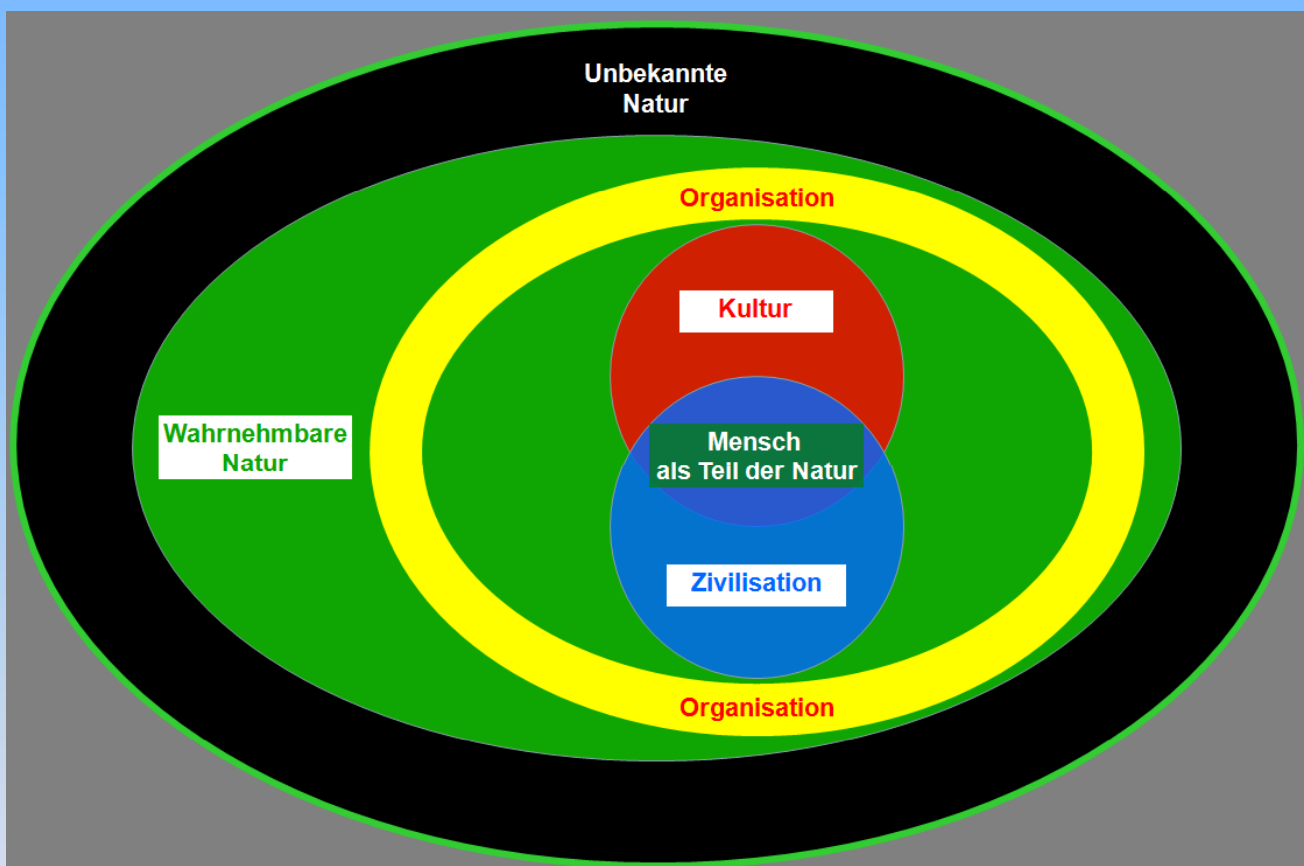


Georg Schanz

Das Wunder der Organisation ***Menschen zwischen Pflichten und Emotionen***

Übersicht – Inhaltsverzeichnis



Impressum:

GSBeratung - Georg Schanz Beratung, Ruhrstraße 3, 40699 Erkrath,
Tel.: 02104 – 449490; Handy: 0172 2501628

E-Mail: schanz.georg@t-online.de Internet: www.personalentwicklung-gsb.de

Umfang von Kapiteln und Anhängen

Seiten

0. Vorwort: Das Wunder der Organisation – Menschen zwischen Pflichten und Emotionen	1 – 65
1. Psycho-Soziale Strukturen und Prozesse in Organisationen	1 – 12 (77)
2. Ethische, formale und psycho-soziale Kategorien (Strukturen und Prozesse)	1 – 28 (105)
3. Struktur und Funktionen des menschlichen Gehirns	1 – 18 (123)
4. Verhaltensmuster - Psycho-Soziale Strukturen und Prozesse in Organisationen	1 – 107 (230)
5. Interaktionsanalyse und –beeinflussung	1 – 115 (345)
6. Antriebskräfte des Menschen	1 – 41 (386)
7. Organisationskonzepte in Theorie und Praxis	1 – 110 (496)
8. Nachwort: Das Wunder der Organisation – Menschen zwischen Pflichten und Emotionen	1 – 4 (500)
Anhang 1 Risiken und Fehlentwicklungen	1 – 3 (503)
Anhang 2 Mensch-Maschine-Systeme	1 – 3 (506)
Anhang 3 Beispiel Deutsch-Englisch, ASCII- und Binär-Code	1 (507)
Anhang 4 Zu Einsichtslernen (Zeit online)	1 – 3 (510)
Anhang 5 Emotionale Intelligenz	1 (511)
Anhang 6 Bill Gates / PC-Technologien	1 – 3 (514)
Anhang 7 Intelligenztest	1 – 3 (517)
Anhang 8 Beispiel Signifikanzbestimmung	1 – 3 (520)
Anhang 9 Entwicklungen und Fehlentwicklungen (gestern bis heute)	1 – 9 (529)
Anhang 10 Konflikte	1 – 2 (531)
Anhang 11 Wie steht es heute mit dem Organisationsansatz von Erich Kosiol?	1 – 7 (538)
Anhang 12 Stellenbeschreibung „Leiter in der Fertigung“	1 – 14 (552)
Anhang 13 Grochlas systemorientierte Organisation	1 – 5 (557)
Anhang 14 Fragen – Entscheiden Sie	1 – 144 (701)

0.	Vorwort: Das Wunder der Organisation – Menschen zwischen Pflichten und Emotionen	1
0.1	Erich Kästners „Die Entwicklung der Menschheit“	2
0.2	Was soll erreicht werden?	2
0.3	Fortschritt als Entwicklungsmaßstab	4
0.3.1	Was ist ein Fortschritt?	4
0.3.2	Maßstab eines positiv definierten Fortschritts im Sinne menschlicher Entwicklung	5
0.4	Risiken und Fehlentwicklungen	8
0.4.1	Einzelfälle (unsortiert)	8
0.4.2	ENZYKLIKA CARITAS IN VERITATE VON PAPST BENEDIKT XVI.	9
0.4.3	Gerechtigkeit schafft Frieden (Kurs zur katholischen Soziallehre)	10
0.4.4	Wirtschaften für das Leben (Evangelische Kirche im Rheinland)	10
0.4.5	Der indirekte Einfluss der Kirchen in Deutschland	11
0.4.5.1	Geschichte und Gegenwart	11
0.4.5.2	Warum werden die Forderungen der Kirchen nicht gehört und/oder befolgt?	12
0.4.5.3	Der informelle Einfluss der Kirchen	13
0.4.5.4	Was hat das mit Organisation zu tun?	14
0.4.6	Was gilt für Atheisten?	17
0.4.7	„für Menschen, die es nicht wissen“	19
0.5	Was hat der Mensch erreicht, seit dem er die Welt besiedelt und sich weiter entwickelt hat?	21
0.5.1	Überblick	21
0.5.2	Nicht-sesshafte Menschen (Überlebenskultur)	23
0.5.3	Sesshafte Menschen (Siedlungskultur)	24
0.5.4	Der Mensch entdeckt das Metall (Gestaltungs- und Fortschrittskultur)	25
0.5.4.1	> ... Bronzezeit in Europa...<	25
0.5.4.2	Vorrömische Eisenzeit (Mitteleuropa ca. 2800–2500 Jahre vor der Gegenwart)	26
0.5.5	Frühe Kulturen	27
0.5.5.0	Übersicht frühere Hochkulturen	27
0.5.5.1	Alt-Ägypten als Herrschafts- und ideologische (religiöse) Bau- und Kunstkultur	28
0.5.5.1.1	Geschichtliche Kurzfassung	28
0.5.5.1.2	Staatsentwicklung und militärische Organisation	29
0.5.5.3	Einzelne Hinweise zu militärischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bestrebungen	31
0.5.5.4	Römische Antike (Weströmisches Reich)	33
0.5.5.4.1	Geschichtliche Kurzfassung	33
0.5.5.4.2	Staatsentwicklung und militärische Organisation	34
0.5.5.4.3	Demokratische Organisation³⁶	36
0.5.5.4.4	Einzelne Hinweise zu militärischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bestrebungen	37
0.5.5.5	Oströmisches Reich (auch „Byzantinisches Reich“)	41
0.6	Fortschritt nach dem Modell der „Kondratieff“-Zyklen	42
0.6.1	Was sind Kondratieff-Zyklen?	42
0.6.2	Fortsetzung der Kondratieff-Zyklen	44
0.6.3	Das Ebenen-Modell nach Leo A. Nefiodow	47
0.6.4	Organisation und die Modelle von Nikolai Kondratieff und Leo A. Nefiodow	51
0.6.4.1	Die Kondratieff-Zyklen in Bezug auf die Organisation	51
0.6.4.2	Die Ebenenbetrachtung nach Nefiodow	56
0.7	Stellung der Organisation in der Umgebung des Menschen	58
0.7.1	Die Stellung der Organisation als sozialer Ausdruck menschlicher Kooperation	58
0.7.2	Natur, Kultur, Zivilisation und Gesellschaft	60
0.7.2.1	Abgrenzung Kultur und Zivilisation	60
0.7.2.2	Welchen Einfluss hat die Natur auf den Menschen	60
0.7.2.3	Organisation unter dem Aspekt von Mensch und Gesellschaft	63
0.7.2.3.1	Aber ohne den Menschen gibt es „nichts“ .	63
0.7.2.3.2	“Der Mensch braucht die Gesellschaft und die Gesellschaft Organisation“	65

	Seite
1. <i>Psycho-Soziale Strukturen und Prozesse in Organisationen</i>	1
1.2 <i>Begriffliche und wissenschaftliche Abgrenzung</i>	1
1.2.1 <i>Kern-, Grenz- und Nachbarwissenschaften</i>	1
1.2.2 <i>Ganzheitlichkeit und System</i>	
1.2.2.1 <i>“Machbarkeits-Konzept”</i>	2
1.2.2.2 <i>Systemtheoretischer Ansatz</i>	2
1.2.2.3 <i>Soziale Gebilde (Primär- und Sekundärgruppen)</i>	2
1.2.2.4 <i>Soziale Systeme (= Sekundärgruppen)</i>	3
1.2.3 <i>Organisationsprofile nach Gomez/Zimmermann</i>	4
1.2.4 <i>Informationstheoretische Grundlagen</i>	8

	Seite	
2.	<i>Ethische, formale und psycho-soziale Kategorien (Strukturen und Prozesse)</i>	1
2.1	<i>Kommunikation nach Rupert Lay – Der Mensch und seine Grenzen</i>	1
2.1.1	<i>Ausdrucksfähigkeit</i>	1
2.1.2	<i>Manipulierte Kommunikation</i>	1
2.1.3	<i>Manipulation</i>	1
2.1.4	<i>Rational geleitete Kommunikation</i>	2
2.1.4.1	<i>Kommunikation und Konsensfindung</i>	2
2.1.4.2	<i>Gewissheit und Wahrheit</i>	2
2.1.4.3	<i>Emotionaler Konsens und Realität</i>	2
2.1.4.4	<i>Abgestimmte Bedingungskataloge</i>	3
2.1.4.5	<i>Personales Handeln und Unternehmensethik</i>	3
2.1.4.6	<i>Erkenntnis und Konsens</i>	3
2.1.4.7	<i>Kulturschock für Manager</i>	4
2.1.5	<i>Konsenskommunikation</i>	5
2.1.5.1	<i>Verhalte Dich alterozentriert</i>	5
2.1.5.2	<i>Erreiche eigene und fremde Emotionalität</i>	5
2.1.5.3	<i>Stelle Dich auf die kommunikativen Bedürfnisse Deines Partners ein</i>	5
2.1.5.4	<i>Kommunikation und Konfliktfähigkeit</i>	5
2.1.5.5	<i>Arborisierung</i>	5
2.1.5.6	<i>Konsens und Argumentationslogik</i>	6
2.1.5.7	<i>Argumentations- und Überzeugungsprozesse</i>	6
2.1.5.8	<i>Sensorische Information und Informations-Container</i>	6
2.1.5.9	<i>Aktivierung menschlicher Möglichkeiten</i>	7
2.2	<i>Operationalisierte formale und psycho-soziale Kategorien (Strukturen und Prozesse)</i>	10
2.2.1	<i>Ebenen des Missverständnisses</i>	10
2.2.1.1	<i>Verstehens- und Verständnismängel</i>	10
2.2.1.2	<i>Zeichen- oder Wortfehler (Übersetzungs-, Verstehens- und Verständnisfehler)</i>	10
2.2.1.3	<i>Irrtum (Wort- und Satzfehler im Zusammenhang)</i>	12
2.2.1.4	<i>Dissens</i>	14
2.2.1.5	<i>Meinungs- und Auffassungsunterschiede</i>	15
2.2.2.	<i>Werte, Normen und Gefühle</i>	17
2.2.2.1	<i>Werte als kulturelle Zugehörigkeitsmuster</i>	17
2.2.2.2	<i>Werte als grundlegende Einstellungen zum Handeln</i>	18
2.2.2.3	<i>Normen zur Wertebestimmung</i>	19
2.2.2.3.1	<i>Abgrenzung Werte und Normen</i>	19
2.2.2.3.2	<i>Soziale Normen</i>	19
2.2.2.3.3	<i>Werte als Normenstruktur</i>	20
2.2.2.3.4	<i>Normen als wertbildende Symbolsysteme</i>	21
2.2.2.4	<i>Gefühle im Verhältnis zu Werten und Normen</i>	23
2.2.2.4.1	<i>Gefühle als Ausdruck der subjektiven Wahrnehmung und Emotion</i>	23
2.2.2.4.2	<i>Gefühle und Normenidentifikation</i>	24
2.2.2.4.3	<i>Gefühle als Handlungs- und Organisationskategorien</i>	25
2.2.2.4.4	<i>Gefühle und Gruppenstrukturen</i>	26
2.2.2.5	<i>Dynamisches Gleichgewicht von Werten, Normen und Gefühlen (Vertrauen und Stabilität)</i>	27

	Seite
3. Struktur und Funktionen des menschlichen Gehirns	1
3.1 Vereinfachte Darstellung des Gehirns	1
3.1.1 Limbisches System	1
3.1.2 Großhirn (Großhirnrinde)	1
3.2 Funktionelle Großhirn-Strukturen und –Prozesse	2
3.2.1 Linke und Rechte Gehirnhälfte	2
3.2.2 „fuzzy logic“ in Neuronalen Netzen	4
3.2.3 Biochemische Wirkungen im Gehirn	5
3.3 Aufbau und Funktionen der Neuronen	8
3.3.1 Neuronen und Synapsen	8
3.3.2 Verknüpfungen zwischen den Nervenzellen im Gehirn	10
3.4 Gedankenlogik (neurologisch – psychologisch)	11
3.4.1 Kodierung und Dekodierung	11
3.4.2 Abgrenzung Neurologie und Psychologie	11
3.5 Gehirnleistungen bei bewussten und rationalen Funktionen	12
3.5.1 Lern- und Denkprozesse	12
3.5.2 Zusammenarbeit von limbische System und Großhirn (Wer oder was entscheidet)	12
3.6 Lern- und Denkprozesse	14
3.6.1 Lernschritte, Hirnstrukturen und -aktivitäten	14
3.6.2 Ergebnisse von Lern- und Denkprozessen	15
3.6.3 Informations-, Kommunikationsstrukturen und psycho-soziale Komponenten (Botschaften)	16
3.6.3.1 Botschaften und ihre Bedeutung	16
3.6.3.2 Kommunikation und Interaktion (Verhalten)	16
3.6.3.2.1 Sensorisches Gedächtnis (auch sensorisches Register genannt)	16
3.6.3.2.2 Kurzzeitgedächtnis (auch Arbeitsgedächtnis genannt)	16
3.6.3.2.3 Langzeitgedächtnis	16
3.6.3.3 Interaktionen und Verhaltensmuster	18
3.6.3.3.1 Interaktion	18
3.6.3.3.2 Verhalten und Kommunikation	18

	Seite
4. Verhaltensmuster - Psycho-Soziale Strukturen und Prozesse in Organisationen	1
4.1 Soziologische, sozial- und organisationspsychologische Verhaltensstrukturen und –prozesse	1
4.1.0 Abgrenzung	1
4.1.1 Soziologie	1
4.1.2 Sozialpsychologie	3
4.1.2.1 Formen menschlichen Zusammenlebens	3
4.1.2.2 Tatsächliches Verhalten von Menschen in Gruppen	3
4.1.2.3 Anwendungsgebiete der Sozialpsychologie	5
4.1.2.4 Sozialpsychologie - Vorstellungen und Realität	6
4.1.3 Organisationspsychologie	7
4.1.4 Psycho-Soziale Begrifflichkeiten und Modellvorstellungen in Organisationen	9
4.1.4.1 Ziele, Werte, Normen, Einstellungen, Gefühle und Emotionen	9
4.1.4.2 Soziale Einheiten, Rollen und Gruppen	10
4.1.4.3 Personalauswahl und Rollenspezifizierung	11
4.1.4.4 Sozialer Status und Sozialstruktur	13
4.1.4.5 Sozialstruktur, Schichtung, Milieu und Lebensstil	14
4.1.4.6 Milieu und Lebensstil	15
4.1.4.7 Statussymbole und Persönlichkeit	16
4.1.4.8 Sozialisierung oder Sozialisation (Persönlichkeitsentwicklung)	19
4.1.4.9 Geschlechtliches Rollenverständnis (Gender)	20
4.1.4.10 Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung	24
4.1.4.11 Modell der Persönlichkeit als mentale Strukturen und Prozesse	25
4.1.4.12 Individualität und Konformismus	27
4.1.4.13 Abgrenzung von Veranlagung (Genetik) und Sozialisierung	28
4.1.4.14 Lern- und Erfahrungsprozesse (Sozialisierung)	30
4.4.4.14.1 Prägung	30
4.4.4.14.2 Gewöhnung	31
4.4.4.14.3 Motivationslernen	31
4.4.4.14.4 Vorbildfunktionen	32
4.4.4.14.5 Einsichtslernen	33
4.4.4.14.6 Weisheit	34
4.1.5 Strukturen von Verhaltensmuster (Verhaltensparadigmen / Verhaltenskategorien)	35
4.1.5.1 Paradigmen und Paradigmenwechsel (Zeitphasen, Kultur und Vorstellungen)	35
4.1.5.2 Verhaltensbegriffe, -elemente, -strukturen- und –prozesse	36
4.1.5.3 Verhaltensausröser und Verhaltenskompetenz	38
4.1.5.4 Verhalten und Verhaltensmerkmale und –eigenschaften	41
4.1.5.5 Interaktionen, Verhalten und Kommunikation (individuelles und kollektives Verhalten)	43
4.1.5.6 Bevorzungen, Abgrenzungen, Vorurteile, Stereotype	45
4.1.5.7 Abweichendes Verhalten (Devianz) und Risikoverhalten (Streit- und Konfliktkultur)	47
4.1.5.8 Charaktere, Temperamente, Verhaltens- und Persönlichkeitstypologien	49
4.1.5.8.1 Johari-Fenster - Selbst- und Fremdwahrnehmung	49
4.1.5.8.2 Typologie (Verhaltenseigenschaften)	52
4.1.5.8.3 Charaktere oder Charaktertypen	54
4.1.5.8.4 Temperamente	55
4.1.5.8.5 Persönlichkeitstypologien	55
4.1.5.8.6 Profiling	57
4.1.5.8.7 Intelligenzbegriffe und –modelle	58
4.1.5.8.7.1 Charakteristische Fähigkeiten der Intelligenz	58
4.1.5.8.7.2 Funktionen der Intelligenz	58
4.1.5.8.7.3 Vielfalt von Intelligenzbegriffen und –modellen	59
4.1.5.8.7.4 Messverfahren der Intelligenz	60

	Seite
4.1.5.8.7.5 <i>Intelligenztests</i>	63
4.1.5.8.8 <i>Modelle zur Bestimmung von Verhaltens- und Persönlichkeitsmustern</i>	65
4.1.5.8.8.1 <i>Cronbachs Alpha</i>	65
4.1.5.8.8.2 <i>16-Persönlichkeits-Faktoren-Test</i>	66
4.1.5.8.8.3 <i>DISG-Modell</i>	71
4.1.5.8.9 <i>Warum ist es so schwierig, Evaluationssicherheit zu bewirken?</i>	76
4.1.5.8.9.1 <i>Gütekriterien</i>	76
4.1.5.8.9.2 <i>Repräsentativität von Stichproben</i>	78
4.1.5.8.9.3 <i>Signifikanz als Kompromiss der Evaluierung</i>	82
4.1.5.8.10 <i>Evaluationssicherheit contra Praktikabilität</i>	85
4.1.5.9 <i>Appetenz- und Aversionsverhalten</i>	88
4.1.5.9.1 <i>Appetenzverhalten</i>	88
4.1.5.9.2 <i>Aversionsverhalten</i>	88
4.1.5.9.3 <i>Appetenz-Aversions-Verhalten</i>	88
4.1.5.9.4 <i>Appetenz- und Aversionsschemata</i>	88
4.1.5.9.5 <i>Verlernen von Appetenz und Aversion (Extinktion und Habituation)</i>	90
4.1.5.10 <i>Gruppenverhaltensmuster (Gruppendynamik)</i>	91
4.1.5.10.1 <i>Psychische Identität und Soziales und Gruppenverhalten</i>	91
4.1.5.10.2 <i>Formelle, informelle Verhaltensmuster und soziale Kontrolle</i>	91
4.1.5.10.3 <i>Gruppenstrukturen und –Prozesse</i>	93
4.1.5.10.4 <i>Gruppenkohäsion und Gruppendynamik</i>	94
4.1.5.10.5 <i>Gruppengrößen</i>	96
4.1.5.10.6 <i>Primär- und Sekundärgruppen (Informelle und formelle Gruppen, soziale Systeme)</i>	97
4.1.5.10.7 <i>Freiwillige und Unfreiwillige Gruppen (Zwangsgruppen)</i>	98
4.1.5.10.8 <i>Offene und Geschlossene Gruppen</i>	98
4.1.5.10.9 <i>Gruppenzugehörigkeit (Ingroup , Outgroup, Mitglied, Außenseiter)</i>	99
4.1.5.10.10 <i>Sonstige Gruppenarten</i>	101
4.1.5.10.11 <i>Gruppenleistungen – Gruppenstrukturen und –prozesse im Überblick</i>	103
4.1.5.10.12 <i>Formelle und Informelle Führung in Gruppen</i>	104
4.1.5.10.13 <i>Analyse des tatsächlichen Gruppenverhaltens</i>	107

5.	<i>Interaktionsanalyse und –beeinflussung</i>	1
5.1	<i>Begriffliche Abgrenzung</i>	1
5.2	<i>Interaktions- und Verhaltenseigenschaften (Kommunikation)</i>	2
5.3	<i>Interaktionsgefüge als Ausdruck sozialer Organisation</i>	3
5.4	<i>Interaktion und Argumentation</i>	4
5.5	<i>Sprecharten-, formen -, absichten bei Lernprozessen</i>	6
5.6	<i>Dialog- und Diskussionsformen als Lehr/Lernformen im Interaktionszusammenhang</i>	7
5.6.1	<i>Dialog</i>	7
5.6.1.1	<i>Logik des Dialogs (Thesen, Antithesen und Gesetzmäßigkeiten)</i>	7
5.6.1.2	<i>Dialogwiedergaben und Interpretationsspielraum</i>	8
5.6.1.3	<i>Prinzipien des Dialogs¹⁰</i>	
5.6.1.4	<i>Zusammenfassung des Dialognutzens</i>	11
5.6.1.5	<i>Dialogbeispiel (Erlernen des Schachspiels)</i>	12
1		
5.6.2	<i>Diskussion</i>	13
5.6.2.1	<i>Die Diskussion als multidimensionale Ausbreitung der Dialogstruktur</i>	13
5.6.2.2	<i>Weitere Regeln der Diskussion</i>	14
5.6.3	<i>Wirkungen von Dialog und Diskussion</i>	15
5.6.3.1	<i>Sprach-, Sprechlogik und Sprechmelodie</i>	15
5.6.3.2	<i>Diskurstechniken</i>	15
5.7	<i>Individuelles und kollektives Verhalten (Gruppeninteraktionen)</i>	16
5.8	<i>Dispositionen und Improvisationen</i>	16
5.9	<i>Bedeutungsdiskrepanzen</i>	17
5.10	<i>Interaktionsanalyse (auch Interaktionsprozeßanalyse)</i>	18
5.10.1	<i>Bales-Beobachtungskategorien</i>	18
5.10.2	<i>Interaktionen als Elementarformen sozialen Verhaltens (nach George Caspar Homans)</i>	19
5.10.3	<i>Maßeinheiten der Interaktionsanalyse</i>	21
5.10.3.1	<i>Behavior Sequence (Interaktionsfolge) und Behavior Set (Verhaltenssatz)</i>	21
5.10.3.2	<i>Anlässe, Reizverstärkung und Verhaltensrepertoire</i>	22
5.11.4	<i>Interaktionsfolgen und Souveränität</i>	24
5.11.4.1	<i>Merkmale der Souveränität</i>	24
5.11.4.2	<i>Authentizität</i>	24
5.11.4.3	<i>Identifikation</i>	24
5.11.4.4	<i>Erfahrung</i>	25
5.11.4.5	<i>Anpassung (Lernprozesse)</i>	25
5.11.4.6	<i>Konsequenz (persönlichkeitstypisches Verhalten)</i>	25
5.11.5	<i>Auswirkungen der Interaktion</i>	26
5.12	<i>Interaktionsbeeinflussung (Interaktionssynthese)</i>	27
5.12.1	<i>Rewards und Costs (Bewertung von Interaktionen)</i>	27
5.12.2	<i>Versuch einer Bewertung</i>	28
5.12.3	<i>Verhaltensabhängigkeiten</i>	29
5.12.4	<i>Soziale Interaktionen</i>	30
5.13	<i>Rang-Theorie</i>	30
5.13.1	<i>Rangdefinitionen</i>	30
5.13.2	<i>Interaktionsmethodik und –dynamik</i>	31
5.13.3	<i>Gleichrangigkeit</i>	32
5.13.3.1	<i>Funktionsschema</i>	32
5.13.3.2	<i>Formale und informale Einflüsse</i>	33
5.13.3.3	<i>Gruppenziele und Zielkonkurrenzen</i>	33
5.14.3	<i>Modell: Rangungleichheit</i>	34
5.14.3.1	<i>Funktionsschema: Vorgesetzter und Untergegebener (informaler Führer)</i>	34
5.14.3.2	<i>Informale Einflüsse (Beeinträchtigungen durch die formalen Führung)</i>	35
5.14.3.3	<i>Führungsarten und –einflüsse</i>	35
5.14.3.4	<i>Führungseignung-, -persönlichkeit und –interaktionen</i>	36
5.14.3.5	<i>Führungsrolle und Führungsinteraktionen</i>	37

	Seite	
5.15	<i>Interaktionen zur Regelung und Klärung von Störungen</i>	38
5.15.1	<i>Systemkonformismus und Gruppenintegration</i>	38
5.15.2	<i>Anpassungsprozesse, Glaubwürdigkeit und Konsequenz</i>	38
5.15.3	<i>Erwartungs- und Kontaktstruktur (Reaktionswahrscheinlichkeit)</i>	38
5.15.4	<i>Informelle Macht und Bereinigung von Störungen</i>	39
5.16	<i>Soziale Harmonisierung (Interaktionssynthese, Gruppendynamik)</i>	39
5.16.1	<i>Ziele, Absichten und methodische Ansatzpunkte</i>	39
5.16.1.1	<i>Individuum und Gruppe (Interaktion und Kommunikation)</i>	39
5.16.1.2	<i>Absichten und Stimmungen</i>	39
5.16.1.3	<i>Interdisziplinäre und Integrale Ansätze des Interaktionsaustausches</i>	40
5.16.1.4	<i>Interaktionsmethoden aus organisatorischer Sicht</i>	41
5.17	<i>Interkulturelles Lernen</i>	41
5.17.1	<i>Globale Betrachtung</i>	41
5.17.2	<i>Unternehmensbetrachtung (Unternehmenskultur)</i>	43
5.17.3	<i>Unternehmenskultur und Organisationsanforderungen</i>	45
5.17.3.1	<i>Organisation und Organisationsansätze</i>	45
5.17.3.2	<i>Organisation und Anpassungshintergründe</i>	46
5.18	<i>Bewertung und Steuerung kommunikativer, koordinativer und kooperativer Interaktionen</i>	47
5.18.1	<i>Kenntnis der Interaktionsstrukturen</i>	47
5.18.1.1	<i>Übersicht</i>	47
5.18.1.2	<i>Organisatorische Bestimmungen der Gestaltungssituationen</i>	47
5.18.1.3	<i>Koordination, Kooperation und Soziale Harmonisierung</i>	48
5.18.1.4	<i>Gestaltungsinteraktionen zwischen Organisatoren und Organisierten</i>	51
5.18.2	<i>Verhaltensmuster in Organisationen</i>	53
5.18.2.0	<i>Funktionsschema</i>	53
5.18.2.1	<i>Psycho-soziale und emotionale Verhaltensmuster</i>	54
5.18.2.2	<i>Instrumentale Verhaltensmuster</i>	56
5.18.2.3	<i>Rationale Verhaltensebene</i>	57
5.18.3	<i>Beschreibungs- und Auswertungskriterien</i>	59
5.18.3.0	<i>Funktionsschema Struktur-, Faktoren- und Funktionsanalyse</i>	59
5.18.3.1	<i>Strukturelle und dynamische Merkmale von Interaktionsverhältnissen</i>	60
5.18.3.2	<i>Dynamische Strukturanalyse</i>	62
5.18.3.2.0	<i>Modell : Dynamische Strukturanalyse</i>	62
5.18.3.2.1	<i>Fehlerquellen der Operationalisierung</i>	63
5.18.3.2.2	<i>Wie könnte eine operationale Hypothesen in einem solchen Fall aussehen?</i>	64
5.18.3.2.3	<i>Fehlerquellen der quantitativen und qualitativen Erfassung von Interaktionen</i>	65
5.18.3.2.4	<i>Interaktions- und Handlungsorientierung</i>	66
5.18.3.3	<i>Faktorenanalyse</i>	67
5.18.3.3.0	<i>Funktionsschema</i>	67
5.18.3.3.1	<i>Interaktionsverhältnissen in der Faktorenanalyse</i>	68
5.18.3.3.2	<i>Primäre Faktoren (first-level factors) und Sekundäre Faktoren (second-level factors)</i>	69
5.18.3.4	<i>Funktionsanalyse</i>	72
5.18.3.4.1	<i>Funktionsschema Interaktionelle Funktionen</i>	72
5.18.3.4.2	<i>Funktionen und Dysfunktionen</i>	73
5.18.3.4.3	<i>Funktionsdiagramm als operationale Strukturierungshilfe</i>	74
5.18.4	<i>Sensibilisierung und Gruppendynamik als „soziale Systemgestaltung“</i>	75
5.18.4.0	<i>Funktionsschema</i>	75
5.18.4.1	<i>Individualität, Interaktion und Kommunikation</i>	76
5.18.4.2	<i>Fehlentwicklungen, Unschärfen und Widersprüche</i>	77
5.18.5	<i>Charakterisierung der Interaktionsmethoden</i>	80
5.18.5.0	<i>Funktionsschema Hypothesen , Theorien und Gestaltungsansätze</i>	80
5.18.5.1	<i>Hypothesen , Theorien und Gestaltungsansätze</i>	81
5.18.5.2	<i>Interaktiogramm als quantitative Beobachtungsstruktur</i>	82
5.18.5.3	<i>Bales-Beobachtungskategorien als qualitative Beobachtungsstruktur</i>	83

	<i>Seite</i>	
5.18.6	<i>Sensitivity Training</i>	85
5.18.6.0	<i>Funktionsschema</i>	85
5.18.6.1	<i>Charakterisierung</i>	86
5.18.6.2	<i>Betroffenheit und Gruppenverhältnisse</i>	86
5.18.7	<i>Konfrontationstechniken</i>	88
5.18.7.0	<i>Funktionsschema</i>	88
5.18.7.1	<i>Charakterisierung</i>	89
5.18.7.2	<i>„künstliche“ Konfrontation (Reizkonfrontation)</i>	89
5.18.7.3	<i>Exposition</i>	90
5.18.7.4	<i>Nochmaliges interaktives Durchleben eines tatsächlichen Konfliktes</i>	92
5.18.7.5	<i>Konflikteskalation (Steigerung des Konfliktpotentials bis zur Konfliktmüdigkeit)</i>	94
5.18.8	<i>Psychoanalyse und –synthese</i>	97
5.18.8.0	<i>Funktionsschema</i>	97
5.18.8.1	<i>Psychoanalyse</i>	98
5.18.8.2	<i>Psychosynthese</i>	100
5.19	<i>Einsatzmöglichkeiten und Transferproblematik von Interaktionsmethodiken</i>	102
5.19.0	<i>Übersicht (1) Einsatzmöglichkeiten</i>	102
	<i>Übersicht (2) Transferproblematik von Interaktionsmethodiken</i>	103
5.19.1	<i>Charakterisierung der Interaktionsmethodiken im Zusammenhang</i>	104
5.19.2	<i>Einsatzmöglichkeiten und Transferproblematik</i>	106
5.19.2.1	<i>Einsatzmöglichkeiten</i>	106
5.19.2.2	<i>Eignung zur sozialen Kompetenz</i>	106
5.19.2.3	<i>Transferproblematik</i>	107
5.20	<i>Konflikte</i>	111
5.20.1	<i>Abweichendes Verhalten (Devianz) und Risikoverhalten (Streit- und Konfliktkultur)</i>	111
5.20.1.1	<i>Individualdevianz oder primäre Devianz</i>	111
5.20.1.2	<i>Gruppendevianzen</i>	111
5.20.2	<i>Konfliktmerkmale</i>	112
5.20.3	<i>Verdeckte und offene Konflikte</i>	113
5.20.4	<i>Konflikte aus Rollen- und Gruppenbeziehungen</i>	113
5.20.5	<i>Konfliktkompetenz (Konfliktrichtung)</i>	114
5.20.6	<i>Appetenz-, Aversions- und Appetenz-Aversions-Konflikte</i>	114
5.20.7	<i>Konfliktsynthese (Wechselwirkungen aus Konfliktverbindungen)</i>	114
5.20.8	<i>Sensitivity Training, Konfrontationstechniken und Psychoanalyse und –synthese</i>	115
5.20.9	<i>Zusammenfassung Konfliktstrukturen und –prozesse</i>	115

	Seite
6. Antriebskräfte des Menschen	1
6.1 Instinkt, Trieb, Affekt, Reiz und Reaktion	1
6.1.1 Instinkte	1
6.1.2 Triebe	2
6.1.3 Affekte	3
6.1.4 Reiz, Stimulus, Impuls und Auslöser	4
6.1.5 Erregung, Reflex, Aktion, Aktivität, Bewegung und Reaktion	4
6.1.6 Entbehrung (Deprivation)	5
6.1.7 Funktionsschaubild als vereinfachtes System des Handlungsablaufes	6
6.1.8 Zusammenfassende Darstellung	7
6.2 Reiz-Reaktionshierarchie	8
6.2.1 Konditionierung, Sozialisierung und SOR-Modell	8
6.2.2 Intensität und Auftretenswahrscheinlichkeit (Bedürfnisbefriedigung)	9
6.2.3 Konditionierung	9
6.2.4 Kontaktsuche	9
6.2.5 Konditionierter Reiz	9
6.2.6 Neutraler Reiz (= unconditionierter Reiz), Reizassoziationen und Konditionierung (Kontiguität)	9
6.2.7 Bedürfnisbefriedigung und Verstärkung (reinforcement)	10
6.2.8 Generalisierung (Ausübung – Übung)	10
6.2.9 Gewöhnung (Habituation)	11
6.2.10 Sättigung	11
6.2.11 Löschung (Extinktion)	11
6.2.12 Reizdifferenzierung (Diskrimination)	12
6.2.13 Bedürfnisbefriedigung und Verstärkung – reinforcement (Zufällige Erwartungshäufigkeit)	12
6.2.14 Alternative Verhaltensanpassung	12
6.2.15 Ausweichen nach Sättigung	13
6.2.16 Beanspruchungsfolgen bei gehemmter Bedürfnisbefriedigung	13
6.3 Kompensation und Sublimierung (Libido)	15
6.3.1 Sigmund Freud und die Psychoanalyse	15
6.3.2 Antriebskräfte (Libido)	15
6.3.3 Sozialisation	16
6.3.4 Ausbrüche (an sich normale „Reiz-Reaktionsfolgen)	16
6.3.5 Kompensation (Ablenkung und Zeitvertreib)	16
6.3.6 Sublimierung (intensive Reizdifferenzierung)	17
6.3.7 Abweichendes Verhalten	17
6.3.8 Manipulation	18
6.3.9 Einzelbeeinflussung	18
6.3.10 Gruppen- und Massenbeeinflussung	19
6.4 Motive und Motivation	20
6.4.1 Motiv- und Motivationstheorien	20
6.4.2 Inhaltstheorien	20
6.4.3 Prozesstheorien	22
6.4.4 Einsatzfähigkeit der Theoriemodelle	24
6.5 Praxisnahe Motivationsansätze	25
6.5.1 Motivationsmodelle in der Wissenschaft und am Markt	25
6.5.2 Was ist Sozialkompetenz? Wie kann man Sozialkompetenz einsetzen?	25
6.5.3 Kompetenzen und Motivationspraxis	27
6.5.4 Fragebögen zur Motivationspraxis	29
6.5.5 Anregungsfunktionen der Motive	32
6.5.5.1 intrinsische und extrinsische Motivation	32
6.5.5.2 Primärmotive und Sekundärmotive	32
6.5.5.3 Motivkombinationen, Triebverstärkung und Deprivation	35
6.6 Motivarten und Gefühlsausdrücke (Emotionen) als Leistungsanreize	37
6.6.1 > ... Jedes Lebensmotiv ist ein Leistungsmotor...<	37
6.6.2 Motivationsarten und –formen	38
6.6.3 Wirkungsweise von Motiven im Arbeitsumfeld	39
6.6.4 Motivationsergänzungen und –konkurrenzen	39
6.6.5 Motivationsbewertung	39
6.6.6 Erwartungsemotion	40
6.6.7 Handlungsorientierung und Handlungen	40
6.6.8 Zusammenfassend folgende Darstellung: Wirkungsweise von Motiven im Arbeitsumfeld	41

	Seite
7.	1
7.0	1
7.1	4
7.1.1	4
7.1.2	6
7.1.3	7
7.1.5	15
7.1.5.1	15
7.1.5.2	16
7.1.5.2.1	16
7.1.5.2.2	17
7.1.5.2.3	18
7.1.5.2.4	19
7.1.5.3	19
7.1.5.3.1	19
7.1.5.3.2	20
7.1.5.3.3	21
7.1.5.3.4	22
7.1.5.3.5	23
7.1.5.3.6	25
7.1.5.3.7	26
7.1.5.3.8	27
7.1.5.3.9	29
7.1.5.3.9.1	29
7.1.5.3.9.2	29
7.1.5.3.9.4	30
7.1.6	33
7.1.6.1	33
7.1.6.2	34
7.1.6.3	35
7.1.6.3.1	35
7.1.6.3.2	35
7.1.6.3.3	35
7.1.6.3.4	36
7.1.6.3.4.1	36
7.1.6.3.4.2	36
7.1.6.3.4.3	37
7.1.6.3.4.4	39
7.1.7	40
7.1.8	41
7.2	43
7.2.1	43
7.2.2	46
7.2.3	48
7.2.4	51
7.3	54
7.3.1	54
7.3.2	55
7.3.2.1	56
7.3.2.2	57
7.3.2.3	58
7.3.2.3	60
7.3.2.4	61
7.3.2.5	64
7.3.2.6	67
7.3.2.7	68
7.3.2.8	69
7.3.2.9	71
7.3.2.10	72
7.3.3	73

	Seite	
7.4	<i>Verhaltenswissenschaftliche Subsysteme in der Systemtorientierten Organisation (psycho-soziale-emotionale Subsysteme)</i>	74
7.4.1	<i>Grundsätzliches</i>	74
7.4.2	<i>Geben und Nehmen“ - Verhaltensangebote und –erwartungen</i>	75
7.4.2.1	<i>Modell „Geben und Nehmen“</i>	75
7.4.2.2	<i>„Geben und Nehmen“ nach Melanie Klein</i>	76
7.4.2.3	<i>Verhaltensabhängigkeiten</i>	77
7.4.2.4	<i>Verhaltensmuster von Individuen und Gruppen (Kindheit und Sozialisierung)</i>	78
7.4.2.5	<i>Verhaltenserwartungen aus Kindheitserfahrungen</i>	80
7.4.2.6	<i>Verhaltensleistungen und –gegenleistungen bei Gruppen und Organisationen</i>	80
7.4.2.7	<i>„Verstärktem Fraueneinfluss“ in Organisationen</i>	81
7.4.2.8	<i>Entscheidungsstrukturen und –prozesse</i>	82
7.4.2.9	<i>Frühkindlichen Entwicklung und Sozialisierung als Gruppenkatalisator</i>	84
7.4.2.10	<i>Verhaltensleistungen und –gegenleistungen (Systemansatz nach Niklas Luhmann)</i>	85
7.5	<i>Promotorenmodelle</i>	87
7.5.1	<i>Allgemeines zu den Promotorenmodellen</i>	87
7.5.2	<i>Widerstände und Typen in Promotorenmodellen</i>	88
7.5.3	<i>Bedeutung und Einsatzgebiete</i>	90
7.5.4	<i>Das Macht- und Fachpromotorenmodell nach Eberhard Witte</i>	90
7.5.4.1	<i>Modellübersicht</i>	90
7.5.4.2	<i>Erstmalige technische Neuerungen (Innovation)</i>	91
7.5.4.3	<i>Fachwissen, Arbeitsteilung und Kommunikation (Promotorengespann)</i>	92
7.5.4.4	<i>Machtpromotoren</i>	92
7.5.4.5	<i>Fachpromotoren</i>	92
7.5.4.6	<i>Das Promotorengespann (Rollenintegration)</i>	92
7.5.4.7	<i>Funktionalitäten des Promotorenmodells nach Witte Organisation von Promotorensysteme</i>	93
7.5.4.8	<i>Funktionalitäten des Promotorenmodells nach Witte</i>	93
7.5.4.9	<i>Einbezug psycho-soziale Subsysteme in die systemtorientierte Organisation</i>	94
		95
7.5.5	<i>Promotorenmodelle als „lernende Organisationen“</i>	96
7.5.5.1	<i>Promotorenmodellstruktur einer „lernenden Organisationen“</i>	96
7.5.5.2	<i>Elemente und Bestimmungsfaktoren von „lernenden Organisationen“</i>	96
7.5.5.3	<i>Lernen als Kommunikations- und Kooperationsprozess</i>	97
7.5.5.4	<i>Lernende Organisation als Integrationsmodell</i>	100
7.5.5.5	<i>Pragmatisches Innovationsmanagement und Organisationsentwicklung</i>	101
7.5.5.6	<i>Individuelles Lernen und seine Wechselwirkung (Akzeleration der Promotion)</i>	102
7.5.5.7	<i>Operative Promotorenmodelle</i>	106
		109

	Seite
8. <i>Nachwort: Das Wunder der Organisation – Menschen zwischen Pflichten und Emotionen</i>	1
8.1 <i>Organisation hat viele Facetten: Was ist haften geblieben? Was ist wichtig? Entscheiden Sie?</i>	1
8.2 <i>Was sollten wir bedenken?</i>	1
8.2.1 <i>„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“</i>	1
8.2.2 <i>Wohlstand, Spaß, Unredlichkeiten und Gewissen</i>	
8.2.3 <i>Risiken und Möglichkeiten, Macht und Organisation</i>	3
8.3 <i>Was kann / soll „unser Symbol“ für Organisation sein?</i>	4
8.4 <i>Resümee zum Wunder der Organisation: Menschliche Kompetenz und Fortschritte</i>	4