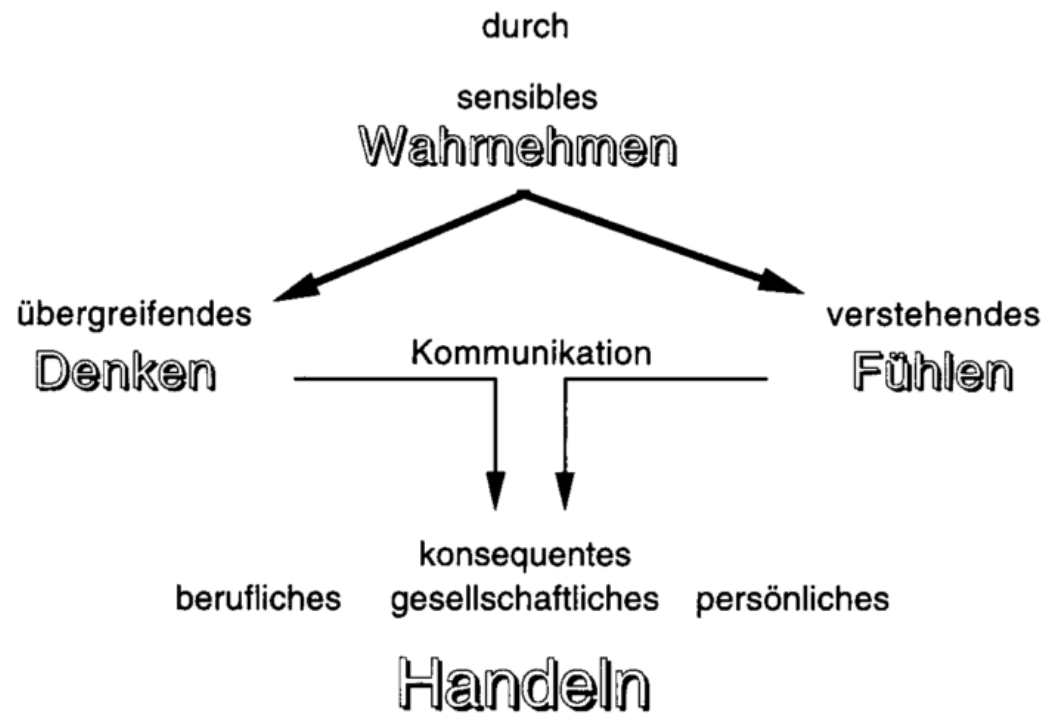


Gerhard Loos

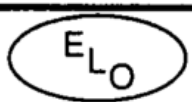
F ü h r u n g



S F S

S_{trukturelles} F_{ührungs} S_{ystem}

2. neubearbeitete Auflage



Verlag Elisabeth Loos

Inhaltsübersicht

A	Grundstruktur der Human- und Sachbezüge im Prozeß jeder Aufgabenbewältigung	1
1.	Führung	3
2.	Führungsprozeß	13
3.	Leistung	17
4.	Leistungsentstehungsprozeß	28
5.	Individuelleistung	28
6.	Gruppenleistung	56
7.	Gesamtleistung	73
8.	Anforderungen an Führung und Ausführung	87
9.	Wiederkehrende Fehler der Führung und Aus- führung sowie Leistungsminderungen	117
10.	Führungslehre und Führungskonzepte	130
B	Elemente der Human- und Sachbezüge im Prozeß jeder Aufgabenbewältigung	153
1.	Kommunikation	155
2.	Organisation	237
3.	Delegation	255
4.	Instruktion	261
5.	Konflikt	277
6.	Führungsstile und Führungssystemansätze	359
C	Strukturelles Führungssystem (SFS)	385
1.	Inhalt	385
2.	Begriff	385
3.	Charakterisierung	386
4.	Ziele	412
5.	Voraussetzungen und Bedingungen	412
6.	Vorteile	412
7.	Nachteile und Kritik	413
8.	Gesamtübersicht	415
9.	Orientierung zur Förderung der Führung	417
D	Didaktische und methodische Aspekte des Lehrens, Lernens und Prüfens	425

Inhalt

A	Grundstruktur der Human- und Sachbezüge im Prozeß jeder Aufgabenbewältigung	1
1.	Führung	3
1.1	Inhalt	3
1.1.1	Individuum	3
1.1.2	Gruppe	4
1.1.3	Gesellschaft	5
1.1.4	Übersicht	6
1.1.5	Realisierung	6
1.2	Begriff und Annexe	8
1.3	Funktion	8
1.4	Legitimation	9
1.4.1	Innensteuerung und Außensteuerung	9
1.4.2	Grenzen	10
2.	Führungsprozeß	13
2.1	Inhalt	13
2.2	Begriff	16
2.3	Funktion	16
3.	Leistung	17
3.1	Prinzip	17
3.1.1	Entstehung, Inhalt und Funktion	17
3.1.2	Begriff	18
3.1.3	Kritik	19
3.1.4	Sozialstaats- und Leistungsprinzip	20
3.2	Messung	23
3.2.1	Inhalt	23
3.2.2	Begriffe	23
3.2.3	Bewertung	24
3.2.4	Mensch und Technik	26
4.	Leistungsentstehungsprozeß	28
4.1	Leistungsentstehungsprozeß und Führungsprozeß	28
4.2	Inhalt und Funktion	28
4.3	Begriff	28

5.	Individuelleistung	28
5.1	Inhalt und Funktion	28
5.2	Begriff	31
5.3	Persönlichkeit	31
5.3.1	Geisteshaltung	31
5.3.2	Menschenbild	32
5.3.3	Leistungsvermögen	33
5.3.3.1	Inhalt und Funktion	33
5.3.3.2	Begriff	36
5.3.4	Leistungsmotivation	37
5.3.4.1	Historie	37
5.3.4.2	Inhalt und Funktion	38
5.3.4.3	Begriff	44
5.3.4.4	Position im Leistungsentstehungsprozeß	44
5.3.4.5	Leistungszwang als Komplementierung	46
5.3.4.6	Motivation, Manipulation und Demotivation	46
5.3.4.7	Funktion der Statussymbole	52
5.4	Aufgabe	53
5.4.1	Gestaltung	53
5.4.2	Instruktion	53
5.5	Sonstige aufgabenbezogene Faktoren	53
5.6	Orientierung zur Förderung der Individuelleistung	54
6.	Gruppenleistung	56
6.1	Inhalt und Funktion	56
6.2	Begriff	56
6.3	Intra-Gruppendynamik	56
6.3.1	Bedingungen	56
6.3.2	Führungsverhalten, Motivation und Konflikt	59
6.3.3	Führer und Rollen in der Gruppe	61
6.4	Inter-Gruppendynamik	63
6.5	Individuelleistungen und Gruppenleistung	65
6.6	Führung, Leistung und Arbeitszufriedenheit	69
6.7	Orientierung zur Förderung der Gruppenleistung	72
7.	Gesamtleistung	73
7.1	Inhalt und Funktion	73
7.2	Begriff	73

7.3	Führung	74
7.3.1	Führungskräfte	74
7.3.2	Problematik	75
7.3.2.1	Geisteshaltung	75
7.3.2.2	Menschenbild	75
7.3.2.3	Leistungsvermögen	75
7.3.3	Strategieproblematik Öffentlicher Sicherheit	77
7.3.4	Führungsverhalten und Führungssystem	80
7.3.5	Wertewandel zwischen Innovation und Dekadenz	80
7.4	Organisation	83
7.4.1	Ablauf- und Aufbauorganisation	83
7.4.2	Funktion der Hierarchie	84
7.4.3	Delegation und Instruktion	84
7.5	Orientierung zur Förderung der Gesamtleistung	85
8.	Anforderungen an Führung und Ausführung	87
8.1	Inhalt und Funktion	87
8.2	Begriff	87
8.3	Nach-, Über- und Gleichgeordnete	88
8.4	Individuelle Anforderungen	89
8.4.1	Führung seiner selbst	89
8.4.1.1	Geisteshaltung	89
8.4.1.2	Menschenbild	91
8.4.1.3	Persönlichkeitsprägung	93
8.4.2	Leistungsvermögen	96
8.4.2.1	Aktionspotential	97
8.4.2.2	Charakterpotential	99
8.4.2.3	Leistungsdisposition	99
8.4.3	Leistungsbereitschaft	99
8.4.4	Übersicht	100
8.5	Funktionale Anforderungen	101
8.5.1	Übergeordnete	101
8.5.1.1	Bezug der Bestimmungsfaktoren	101
8.5.1.2	Persönlichkeitsprägung	102
8.5.1.3	Relation von Führung und Ausführung	108
8.5.2	Nachgeordnete	110
8.5.3	Gleichgeordnete	113
8.6	Reservoir an Führungskräften	113
8.7	Zusammenfassung	115

9.	Wiederkehrende Fehler der Führung und Ausführung sowie Leistungsminderungen	117
9.1	Inhalt	117
9.2	Wiederkehrende Fehler	117
9.2.1	Begriff	117
9.2.2	Individuum	117
9.2.3	Übergeordnete auf der unteren Entscheidungsebene	118
9.2.4	Übergeordnete auf der oberen und obersten	118
9.2.5	Nachgeordnete auf der unteren Entscheidungsebene	119
9.2.6	Nachgeordnete auf der oberen und obersten	119
9.2.7	Gleichgeordnete	120
9.2.8	Zusammenfassung	120
9.3	Leistungsminderungen	121
9.3.1	Begriff	121
9.3.2	Ursachen, Gefahren und Ansätze zur Bewältigung	122
9.3.2.1	Physische Erschöpfung	122
9.3.2.2	Psychische Sättigung	125
9.3.2.3	Arbeitsgestaltung	127
9.4	Übersicht	129
10.	Führungslehre und Führungskonzepte	130
10.1	Führungslehre	130
10.1.1	Inhalt	130
10.1.2	Begriff	130
10.1.3	Wissenschaftskanon	131
10.2	Führungskonzepte	132
10.2.1	Führungstheoretische	132
10.2.2	Motivationstheoretische	136
10.2.3	Systematische	143
10.2.4	Management	143
10.3	Sprache	146
10.3.1	Bewältigung von Sachaussagen	146
10.3.2	Widersprüchlichkeit des Regelwerkes	147

B	Elemente der Human- und Sachbezüge im Prozeß jeder Aufgabenbewältigung	153
1.	Kommunikation	155
1.1	Thematische Orientierung	155
1.1.1	Phänomene, Ungereimtheiten, Widersprüche und Kritik	155
1.1.1.1	Skeptizismus und Rationalismus als Filterkriterien	155
1.1.1.2	Kommunikation als überzeitliches Phänomen	155
1.1.1.3	Verstehen, Verständnis und Verständigung	156
1.1.1.4	Kommunikationstechnik und Wirklichkeit	156
1.1.1.5	Informationsüberfülle und Desorientierung	157
1.1.1.6	Didaktik, Methodik und Rhetorik	158
1.1.2	Geisteshaltung, Organisationsmaßnahmen und Technik	158
1.2	Begriffe	159
1.2.1	Information	159
1.2.2	Kommunikation	162
1.2.3	Aktion, Reaktion und Interaktion	164
1.3	Grundlegende Zusammenhänge	167
1.3.1	Fundament Führungs- und Leistungsentstehungsprozeß	167
1.3.2	Umwelt und Information	167
1.3.3	Wahrnehmung	169
1.3.4	Kommunikation	174
1.3.5	Gedächtnis und Geist	175
1.3.6	Wertigkeiten und Fehlerquellen	177
1.3.6.1	Wahrnehmung und Wirklichkeit	177
1.3.6.2	Subjektive Urteile	179
1.3.6.3	Vorurteile	181
1.3.6.4	Stereotypen	181
1.3.6.5	Projektionen	181
1.3.6.6	Übertragung unbewußter Prozesse	181
1.3.6.7	Abwehr	182
1.3.6.8	Halo-Effekt	182
1.3.6.9	Leistungsvermögensdefizite	182
1.3.6.10	Manipulation	183
1.3.6.11	Rollenaspekte	184
1.3.6.12	Unternehmensdefizite	185
1.3.6.13	Historisch-soziologische Bezüge	186

1.4	Kommunikationsarten	190
1.4.1	Verbale	191
1.4.1.1	Reden und Rhetorik	191
1.4.1.2	Gespräch und Diskussion	198
1.4.1.3	Beschwerde, Belehrung, Anhörung und Beratung	199
X 1.4.1.4	Besprechung und Konferenz	199
1.4.1.5	Lehren, lernen und prüfen	201
1.4.1.6	Führung und Ausführung	201
1.4.1.7	Prozesse der Justiz	202
1.4.1.8	Teilnahme an Veranstaltungen	202
1.4.1.9	Umgang mit öffentlichen Medien	202
1.4.1.10	Schriftsätze und ihre adressatenwirksame Gestaltung	205
1.4.2	Non-verbale	210
1.4.2.1	Perspektive	210
1.4.2.2	Charakteristische originäre und rituelle Phänomene	210
1.5	Gesprächstechniken	215
1.5.1	Zuhörtechniken	215
1.5.2	Argumentationstechniken	217
1.5.2.1	Angreifer	218
1.5.2.2	Verteidiger	218
1.5.2.3	Vermittler	219
1.5.3	Konfrontationstechniken	220
1.6	Autom. Datenverarbeitung in Beruf und Gesellschaft	223
1.6.1	Inhalt, Funktion und Begriff	223
1.6.2	Entwicklung und Wert	224
1.6.2.1	Allgemein	224
1.6.2.2	Bildung, Ausbildung und Fortbildung	226
1.6.2.3	Beruf und Gesellschaft	229
1.7	Übersicht Information, Kommunikation und Interaktion	231
1.8	Übersicht Fehlerquellen	234
1.8.1	Generell	234
1.8.2	Speziell	235

2.	Organisation	237
2.1	Inhalt	237
2.2	Begriffe	238
2.3	Prinzipien	240
2.4	Ziele	242
2.5	Aufbauorganisation	244
2.5.1	Inhalt und Begriff	244
2.5.2	Stellenbeschreibung und Beurteilung	249
2.6	Ablauforganisation	249
2.6.1	Inhalt und Begriff	249
2.6.2	Flankierung durch Technik	250
2.7	Delegation	253
2.8	Instruktion	253
2.9	Übersicht	254
3.	Delegation	255
3.1	Entstehung	255
3.2	Inhalt	256
3.3	Begriff	259
3.4	Prinzipien	259
3.5	Kritik	260
4.	Instruktion	261
4.1	Entstehung	261
4.2	Begriff	262
4.3	Prinzipien	262
4.3.1	Generelle	262
4.3.2	Spezielle	264
4.4	Individual- und Gruppeninstruktion	266
4.5	Anhalt für eine gerätebezogene Instruktion	267
4.6	Anhalt für eine Instruktion Nachgeordneter	273
4.7	Anhalt für eine Instruktion Übergeordneter	274
4.8	Essenz der Instruktion	275
4.9	Übersicht	276

5.	Konflikt	277
5.1	Generelle Aspekte	277
5.1.1	Konfliktverständnis	277
5.1.2	Konfliktbegriffe	278
5.1.3	Konfliktarten	279
5.1.3.1	Interne und externe Konflikte	279
5.1.3.2	Human-Konflikte	279
5.1.3.3	Human-Sach-Konflikte	280
5.1.3.4	Sach-Konflikte	281
5.1.4	Konfliktrelevanz	282
5.1.4.1	Konflikt als konstitutives Element	282
5.1.4.2	Konflikt als Störung	284
5.1.5	Konfliktoptimum	285
5.1.6	Konfliktprozeß	287
5.2	Spezielle Aspekte	290
5.2.1	Konfliktwahrnehmung	291
5.2.2	Konfliktanalyse	292
5.2.2.1	Konfliktart	294
5.2.2.2	Konfliktdimension	306
5.2.2.3	Konfliktursache	308
5.2.2.3.1	Problematik und Art	308
5.2.2.3.2	Individuum, Umwelt und Persönlichkeitsprägung	310
5.2.2.3.3	Wahrnehmung und Sensibilität	312
5.2.2.3.4	Leistungsvermögen und Leistungsbereitschaft	314
5.2.2.3.5	Aufgabe	320
5.2.2.3.6	Sonstige aufgabenbezogene Faktoren	321
5.2.2.3.7	Konfliktursachen in Strukturen und Details	322
5.2.2.4	Konfliktwirkung	329
5.2.2.4.1	Externe Konflikte	329
5.2.2.4.2	Interne intra- und inter-individuelle Konflikte	330
5.2.2.4.3	Interne Intra- und Inter-Gruppenkonflikte	334
5.3	Konflikthandhabung	337
5.3.1	Interdependenz von Konflikthandhabung und-wirkung	337
5.3.2	Konfliktmix	338
5.3.3	Beteiligte	340
5.3.4	Unbeteiligte	348
5.3.5	Synoptische Darstellung	349
5.3.6	Orientierung zur Förderung der Konflikthandhabung	356

6.	Führungsstile und Führungssystemansätze	359
6.1	Phänomene, Ursachen und Begriffe	359
6.1.1	Kontroversen	359
6.1.2	Geisteshaltung und Menschenbild als Determinanten	361
6.1.3	Menschenbild	362
6.1.3.1	Mechanistisches	362
6.1.3.2	Sozialorientiertes	362
6.1.3.3	Sozialwissenschaftlich fundiertes	363
6.1.4	Interdependenz von Geisteshaltung, Menschenbild und Führung	363
6.1.5	Autoritäre und liberale Führung als Extrempositionen	364
6.1.6	Kardinalbezug aller Führungsstile und -systeme	365
6.1.7	Führungsstil- und Führungssystembegriffe	366
6.2	Führung und charakteristische Führungsstile	367
6.2.1	Autoritäre Führung und autoritärer Führungsstil	367
6.2.1.1	Charakterisierung	367
6.2.1.2	Vorteile	368
6.2.1.3	Nachteile	368
6.2.2	Liberale Führung und liberaler Führungsstil	369
6.2.2.1	Charakterisierung	369
6.2.2.2	Vorteile	369
6.2.2.3	Nachteile	369
6.2.3	Kooperative Führung und kooperativer Führungsstil	370
6.2.3.1	Charakterisierung	370
6.2.3.2	Vorteile	370
6.2.3.3	Nachteile	370
6.3	Führungssystemansätze/"KFS"	372
6.3.1	Charakterisierung	372
6.3.2	Ziele	372
6.3.3	Voraussetzungen und Bedingungen	372
6.3.4	Vorteile	373
6.3.5	Nachteile und Kritik	373
6.3.6	Wertigkeit	380
6.3.7	Gesamtübersicht	381

C	Strukturelles Führungssystem (SFS)	385
	(Zusammenfassung der Inhalte von A und B)	
1.	Inhalt	385
2.	Begriff	385
3.	Charakterisierung	386
3.1	Führung	386
3.2	Führungsprozeß	386
3.3	Leistung	389
3.4	Leistungsentstehungsprozeß	390
3.4.1	Individuelleistung	391
3.4.1.1	Leistungsvermögen	391
3.4.1.2	Leistungsbereitschaft	393
3.4.1.3	Aufgabe und sonstige aufgabenbezogene Faktoren	395
3.4.1.4	Geisteshaltung und Menschenbild	397
3.4.1.5	Kommunikation, Information und Interaktion	398
3.4.2	Gruppenleistung	403
3.4.2.1	Faktoren	403
3.4.2.2	Führung und Ausführung	404
3.4.2.3	Gespräche	405
3.4.3	Gesamtleistung	405
3.4.3.1	Führung und Anforderungen	405
3.4.3.2	Organisation und Instruktion	407
3.4.3.3	Konflikthandhabung	410
3.4.3.4	Übersicht	411
4.	Ziele	412
5.	Voraussetzungen und Bedingungen	412
6.	Vorteile	412
7.	Nachteile und Kritik	413
8.	Gesamtübersicht	415
8.1	Verbale	415
8.2	Grafische	416
9.	Orientierung zur Förderung der Führung	417

D	Didaktische und methodische Aspekte des Lehrens, Lernens und Prüfens	425
1.	Aspekte des Lehrens und Lernens	425
1.1	Problematik	425
1.2	Stoffdruck durch	425
1.2.1	Methodik der Stoffvermittlung	425
1.2.2	Strukturmängel des Stoffinhalts	426
1.2.3	Ergebnis	427
1.3	Wirkungen, Wirkungsbereiche und Konsequenzen	427
1.3.1	Druck durch Verbalkanal	427
1.3.2	Druck durch Stoffvermittlung und Stoffinhalt	428
1.3.3	Ergebnis	429
1.4	Möglichkeit und Notwendigkeit der Behebung	430
1.4.1	Druck durch Stoffvermittlung	430
1.4.2	Druck durch Stoffinhalt	431
1.4.3	Ergebnis	437
1.5	Neuorientierung	437
1.5.1	Denken, Geist und Gedächtnis	437
1.5.2	Akzentuierung des Strukturdenkens	440
1.5.3	Didaktische Relativierung des Stoffdrucks	442
1.5.4	Methodische Relativierung des Stoffdrucks	443
1.5.5	Arbeitsatmosphäre, -organisation und -techniken	449
1.6	Persönlichkeitsprägende Unterstützung des Lernens	452
1.7	Gesamtsicht	453
1.7.1	Rückschau und Bewertung	453
1.7.2	Bildungsbedingte Auswirkungen	456
1.7.3	Perspektive	457
2.	Aspekte des Prüfens	459
2.1	Problematik	459
2.2	Prüfungsinhalte	459
2.2.1	Immanente Wirkungen	459
2.2.2	Lernzielstufen und Anwendungsfälle	460
2.3	Prüfungsverfahren	462
2.3.1	Prüfungskompetenz	462
2.3.2	Theorie und Praxis	462
2.3.3	Bewertungskriterien und ihre Anwendung	463
3.	Synoptische Gesamtübersicht	464

E	Abkürzungsverzeichnis	467
F	Literaturverzeichnis	469
G	Personenverzeichnis	483
H	Sachverzeichnis	487