

# Inhalt

---

<b>Einleitung</b> .....	9
<b>1. Ansichten über „Gott und die Welt“ und über sich selber – Bezugsrahmen und Ich-Zustände</b> .....	13
1.1 Leitvorstellung „Autonomie“ .....	14
1.2 Der Bezugsrahmen als Organisator der Wirklichkeit. ....	15
1.3 „Ich-Zustände“ als Bausteine der Persönlichkeit .....	16
1.4 Bezugsrahmen und übergreifende Systeme .....	25
1.5 Wachstum und Veränderung .....	26
1.6 Veränderungen: Ja – aber wie? .....	27
1.6.1 „Betriebsausflug“ oder: Rollenspiel der Ich-Zustände. . .	28
1.6.2 Individuelle Energieverteilung zwischen den Ich-Zuständen .....	32
1.6.3 Ich-Zustände und Beziehungen .....	40
1.6.4 Der „innere Dialog“ .....	42
1.6.5 Trübungen .....	47
1.6.6 Ausschlüsse und Fixierungen .....	49
1.6.7 Schlußfolgerungen .....	50
<b>2. Individuelle und betriebliche Interaktionsmuster</b> .....	51
2.1 Transaktionen .....	52
2.1.1 Komplementäre Transaktionen .....	54
2.1.2 Gekreuzte Transaktionen .....	55
2.1.3 Verdeckte Transaktionen .....	59
2.2 Zur Diagnostik von Transaktionen .....	62
2.3 Wachstum und Veränderung: Über den Umgang mit Transaktionen im betrieblichen Alltag .....	63
2.3.1 Options .....	67

<b>3. Grundbedürfnisse als Motor menschlicher Lebendigkeit</b> .....	73
3.1 Dreimal „S“ für sicheres Gelingen .....	73
3.2 Das Bedürfnis nach Stimulation .....	75
3.3 Streicheln, Loben, Schelten, Tadeln: das übergreifende Bedürfnis nach Anerkennung .....	77
3.3.1 Beachtung, Zuwendung und Anerkennung im betrieblichen Alltag .....	83
3.3.2 Feedback, Kritikgespräche und „andere Unannehmlichkeiten“ .....	93
3.4 Wachstum und Veränderung: Wie sage ich, was ich denke? .....	100
3.5 Abrundende Gedanken zum Thema „Feedback“ .....	104
3.6 Über den Umgang mit der Zeit: Der Hunger nach Information und Sicherheit .....	106
3.6.1 Rückzug .....	107
3.6.2 Rituale .....	108
3.6.3 Zeitvertreib .....	109
3.6.4 Aktivitäten .....	110
3.6.5 Rackets und „Spiele“ .....	111
3.6.6 Echte menschliche Begegnung (Intimität) .....	111
3.7 Wachstum und Veränderung: Zeit und Informations- sicherheit im betrieblichen Alltag .....	113
<b>4. Gefühle als Ausdruck menschlicher Lebendigkeit</b> .....	117
4.1 Angeborene, authentische Gefühle .....	119
4.1.1 Ärger .....	120
4.1.2 Trauer .....	121
4.1.3 Angst .....	123
4.1.4 Schmerz .....	125
4.1.5 Freude .....	126
4.2 Ersatzgefühle .....	128
4.2.1 Racketeering .....	129
4.3 Sachlichkeit versus Emotionalität .....	132
4.4 Wachstum und Veränderung: Lernziel: veränderter Umgang mit Gefühlen .....	133
4.5 Ersatzgefühle und Skript .....	137
4.6 Über den Umgang mit Skriptsystemen in der Praxis .....	140

<b>5. Grundhaltungen und Lebensanschauungen</b> . . . . .	143
5.1 Das „Menschenbild“ . . . . .	143
5.2 Grundpositionen . . . . .	146
5.2.1 Ich bin etwas wert und du auch. (+/+). . . . .	148
5.2.2 Ich bin mehr wert als du. (+/-). . . . .	148
5.2.3 Ich bin weniger wert als du. (-/+). . . . .	149
5.2.4 Ich bin nichts wert und du auch nicht. (-/-) . . . . .	149
5.2.5 Grundeinstellungen im alltäglichen (und) betrieblichen Lebensvollzug . . . . .	150
5.2.6 Ich bin etwas wert und du auch. (+/+ -realistisch) . . . . .	153
5.3 Wachstum und Veränderung: auf dem Weg zu einer positiv realistischen Grundeinstellung. . . . .	155
<b>6. „Spiele“ als Ausdruck fehlgeleiteter Bedürfnisse</b> . . . . .	161
6.1 „Spiele“ in Aktion . . . . .	162
6.2 Wachstum und Veränderung: Wie aus „Spielern“ Gesprächspartner werden. . . . .	172
6.2.1 Erkennen eigener Spielpositionen . . . . .	173
6.2.2 Analyse eines „Spieles“. . . . .	173
6.2.3 Umgang mit „Spielen“ im Coaching-Gespräch. . . . .	178
<b>7. Individual-biographische Erfahrungen in ihrer Auswirkung auf betriebliches Geschehen.</b> . . . . .	181
7.1 Frühe Einflüsse . . . . .	181
7.2 Frühe Einflüsse: Auswirkungen und Umgang im betrieblichen Alltag . . . . .	189
7.3 Gebote und Verbote in Kindheit und Jugend. . . . .	199
7.4 Wachstum und Veränderung: Umsetzung in den betrieblichen Alltag . . . . .	205
<b>8. Abhängigkeit und Unabhängigkeit im betrieblichen Alltag: Wo ist die Selbständigkeit geblieben?</b> . . . . .	211
8.1 Abhängigkeit und Unselbständigkeit als Ergebnis des Bezugsrahmens . . . . .	211
8.2 Muster symbiotischen Verhaltens . . . . .	212
8.2.1 Komplementäre Abhängigkeiten . . . . .	212
8.2.2 Eltern-kompetitive Abhängigkeiten . . . . .	214
8.2.3 Kind-kompetitive Abhängigkeiten . . . . .	217
8.3 „Abrundende“ Ideen zum symbiotischen Verhalten . . . . .	218

8.4 Wachstum und Veränderung: Symbiotisches Verhalten im betrieblichen Alltag .....	222
8.5 Aufrechterhaltende Prozesse symbiotischer Haltungen .....	227
8.5.1 Denkmechanismen .....	227
8.5.2 Verhaltensmechanismen .....	231
8.6 Wachstum und Veränderung: Übender Umgang mit Abwertungen, Grandiositäten, Redefinitionen und Passivem Verhalten .....	236
8.6.1 Alltägliche Abwertungen in Führungskräfte Trainings ...	237
8.6.2 Beispiele grandiosen Denkens und Verhaltens .....	246
8.6.3 Über den „lustvollen“ Umgang mit Redefinitionen. ....	248
8.6.4 Übungen zum Umgang mit Passivem Verhalten .....	250
<b>9. Führungsverhalten unter dem Gesichtspunkt von Abhängigkeit und Autonomie .....</b>	<b>253</b>
9.1 Zwingender Führungsstil .....	254
9.2 Kontrollierender Führungsstil .....	257
9.3 Trainierender Führungsstil .....	259
9.4 Partizipativer Führungsstil .....	261
9.5 Abrundende Überlegungen .....	263
9.6 Wachstum und Veränderung: Umgang mit dem Thema „Führungsverhalten“ im Training und beruflichen Alltag ....	264
<b>10. Miteinander wachsen .....</b>	<b>267</b>
10.1 Wachstum als lebenslanger Prozeß .....	268
10.2 Wachstum von Menschen in Organisationen .....	269
10.3 Wachstum von Gruppen in Organisationen .....	278
10.4 Menschen entwickeln sich, Gruppen entwickeln sich – und wo führt das hin? .....	280
10.5 Das Wachstum der Berater .....	282
<b>Danksagung .....</b>	<b>289</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>291</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>295</b>
<b>Sachregister .....</b>	<b>301</b>
<b>Personenregister .....</b>	<b>311</b>