
Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Prof. Dr. F. Stoll	7
Einleitung	9
I. Selbst-Entwicklung	13
1. Die situativ-kooperative Führung	15
Karl Kälin	
1.1 Sich und andere besser verstehen	15
1.2 Das eigene Führungsverhalten kennenlernen	16
1.3 Führen verlangt soziale und technische Fähigkeiten	20
1.4 Optimales Führungsverhalten ist situationsgerecht	26
1.5 Führungsverhalten und Psychotherapie	28
2. Die Transaktionale Analyse im Führungsalltag	29
Karl Kälin	
2.1 Die vier Bereiche der Transaktionalen Analyse ..	29
2.2 Das Persönlichkeitsmodell der Transaktionalen Analyse	30
2.3 Meine Persönlichkeitsstruktur: Das Egogramm	36
2.3.1 Fragebogen zur Transaktionalen Analyse	36
2.3.2 Die Auswertung des Fragebogens	45
2.3.3 Egogramm und Führungsstil	53
2.4 Die Grundeinstellung zu mir und anderen	54
2.5 Führung und Motivation	60
2.6 Die Förderung der Ich-Bereiche	63
2.7 Die Analyse von Transaktionen	64
2.8 Unser Bedürfnis nach Beachtung	69
2.8.1 Die Hierarchie der Beachtung	70
2.8.2 Kleben Sie Rabattmarken?	71
2.9 Spiele der Erwachsenen	75
2.9.1 Die Verfolger-Rolle	76
2.9.2 Die Retter-Rolle	77
2.9.3 Die Opfer-Rolle	78
2.9.4 Führungsstil und Spiele der Erwachsenen	79
2.9.5 Das Abbrechen von Spielen	80

2.10	Der unbewußte Lebensplan oder das Skript	82
2.10.1	Die Antreiber in unserem Kopf	84
2.10.2	Fragebogen zum Mini-Skript	86
2.11	Kann ich mein Verhalten verändern?	94
2.11.1	Ein Vertrag mit sich selbst	95
3.	Führungskräfte mit Profil	98
	Karl Blöchliger	
3.1	Der notwendige Blick über die Grenzen	98
3.2	Die kleinen Dinge, die die großen Linien aufdecken	99
3.3	Das unternehmerische Risiko, das oft keines mehr ist	100
3.4	Die innere Stille, die zu Kreativität führt	101
3.5	Das «Gespür» für ungenutztes Potential	101
3.6	Das ewige Lernen	102
3.7	Der Mut zur Klarheit	103
3.8	Und die Menschlichkeit?	104
II.	Team-Entwicklung	107
1.	Funktion und Bedeutung der Gruppe im Unternehmen	109
	Karl Blöchliger	
1.1	Die Gruppe als existentielle Notwendigkeit	109
1.2	Die sozialpsychologische Dynamik in Arbeitsgruppen	110
1.3	Gruppe und Individuum	112
1.4	Vorteile der Teamarbeit	113
1.4.1	Die Gruppe weiß mehr	113
1.4.2	Die Gruppe regt an	114
1.4.3	Die Gruppe gleicht aus	114
1.5	Voraussetzungen für die Leistungsvorteile der Gruppe	115
1.5.1	Die Gruppe braucht eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung	115
1.5.2	Die Gruppe braucht ein Ziel	116
1.5.3	Die Gruppe braucht Kommunikation	116
1.5.4	Erfolgreiche Gruppenarbeit setzt Führung voraus	118
1.6	Das Erfassen der Gruppenprozesse	119

2. Die Gruppenprozeß-Kontrolle als Führungsmittel	123
Karl Kälin	
2.1 Ein psychologisches Problem	123
2.2 Auf zwei Ebenen steuern	126
2.3 Analyse der Teamarbeit	128
3. Teamentwicklung	129
Peter Müri	
3.1 Grundsätzliches	129
3.2 Ziele der Teamentwicklung	131
3.2.1 Einstieg auf der Sachebene	131
3.2.2 Einstieg auf der Methodenebene	131
3.2.3 Einstieg auf der Beziehungsebene	132
3.3 Methoden der Teamentwicklung	132
3.4 Äußerer Ablauf einer Teamentwicklung	134
4. Frühwarnsysteme bei Gruppenproblemen	136
Rolf Fink	
4.1 Konflikte	136
4.1.1 Allgemeine Symptome für Konflikte	136
4.1.2 Mögliche Ursachen dieser Symptome	137
4.2 Interesselosigkeit	140
4.2.1 Allgemeine Symptome für Interesselosigkeit	140
4.2.2 Mögliche Ursachen dieser Symptome	140
4.3 Unentschlossenheit	141
4.3.1 Allgemeine Symptome für Unentschlossenheit	141
4.3.2 Mögliche Ursachen dieser Symptome	142
4.4 Ein Fragebogen zur Analyse von Problemen in Arbeitsgruppen	143
4.4.1 Antwortblatt für den Fragebogen	146
4.4.2 Interpretation des Fragebogens	147
5. Konfliktbewältigung im Führungsalltag	148
Hans Bernhard	
5.1 Einleitung	148
5.2 Zwischenmenschliche Beziehung und Arbeitsproduktivität	150
5.3 Konflikte sind unausweichlich	152
5.4 Abwehrreaktionen auf Konflikte sind Scheinlösungen	154
5.4.1 Kampf	154

5.4.2	Flucht	155
5.4.3	Sich abfinden	155
5.5	Gewinn-Verlust-Denken in der Konflikt- handhabung	156
5.6	Ein Fall mit Verlierern	159
5.7	Gewinn-Gewinn-Denken in Konfliktsituationen	161
5.8	Kommunikation als zentrales Instrument der produktiven Konfliktbewältigung	165
5.9	Bedingungen, Grenzen und Risiken in der Anwendung von Gewinn-Gewinn-Methoden	170
5.10	Zweiseitige Konfliktbewältigung als grund- legender zwischenmenschlicher Prozeß	172
5.11	Das eigene Konfliktverhalten verändern	174
6.	Neurolinguistisches Programmieren	176
	Eric H. Marcus	
6.1	Voraussetzungen des Linguistischen Programmierens	176
6.2	Der Zugang zum Gesprächspartner	177
6.3	Die verschiedenen «Wellenlängen»	178
6.4	Die Sprache der Augen	179
6.5	Das Imitieren der Körpersprache	182
6.6	«Aufnahme» und «Verarbeitung»	183
6.7	«Realität» und «Annahme»	183
6.8	Die Anker-Technik	184
III.	Organisations-Entwicklung	187
1.	Organisationsentwicklung	
	Eine neue Methode der Unternehmensführung .	189
	Peter Müri	
1.1	Unternehmensentwicklung schließt Manage- mententwicklung oder Mensch-Entwicklung ein	189
1.2	Der betriebswirtschaftliche und soziale Aspekt der Entwicklung	190
1.3	Der erweiterte Organisationsbegriff	192
1.4	Das implizite Menschenbild	193
1.5	Keine gefährliche Einseitigkeit	194
1.6	Entwicklung löst Widerstand aus	194
1.7	Das Denken auf zwei Ebenen	196
1.8	Lernen lernen – die Basis der Organisations- entwicklung	197
1.9	Aktionsforschung, die Kardinalmethode der Organisationsentwicklung	198

1.10	Die Rolle des Beraters	201
1.11	Organisationsentwicklung und Management- schulung	202
2.	Selbstreorganisation eines Führung- teams aus eigener Kraft?	204
	Ein Erfahrungsbericht über Organisations- entwicklung Peter Müri	
2.1	Erstes Hindernis: Selbstreorganisation bedeutet Selbstentwicklung	205
2.2	Zweites Hindernis: Selbstreorganisation bedeutet innovatives Lernen	206
2.3	Drittes Hindernis: Selbstreorganisation bedeutet Teambildung	208
2.4	Die Machtfrage ist tabu	209
2.5	Fall 1: Kürzung der Kontrollspanne auf oberster Managementstufe	210
2.6	Fall 2: Regelung der Nachfolge in der Geschäfts- leitung	212
2.7	Ist ein Schock erforderlich?	213
3.	Key-People-Analysis: Ein Mittel zur strategischen Unternehmensführung	215
	Eugen Schmid	
3.1	Einführung	215
3.2	Key-People-Analysis (KPA)	217
	3.2.1 Grundgedanken	217
	3.2.2 Auswirkungen schlechter Führung	218
	3.2.3 Bestimmen der Schlüsselpositionen in der Unternehmung	221
	3.2.4 Die Beurteilung der Schlüsselpositionen ..	223
	3.2.5 Analyse des Ist-Zustandes und der Konsequenzen	227
	3.2.6 Bildliche Darstellung	231
	3.2.7 Analyse der Handlungsalternativen	233
	3.2.7.1 Handlungsalternativen bei der Altersgruppe 20–35	237
	3.2.7.2 Handlungsalternativen bei der Altersgruppe 35–50	238
	3.2.7.3 Handlungsalternativen bei der Altersgruppe 50–65	241
3.3	Die Entscheidung – Hemmungen der Führungs- kräfte	246
	3.3.1 Abneigung gegen längerfristiges Planen ..	247

3.3.2	Abneigung gegen Konfrontation	247
3.3.3	Abneigung, eigene Fehler einzugestehen ..	248
3.4	Die Weiterentwicklung von Schlüsselpersonen ...	249
4.	Die Entwicklung der Organisations- entwicklung	251
	Peter Müri	
	Literaturverzeichnis	261
	Stichwortverzeichnis	267
	Autoren	273