

Karl Kälin/Peter Müri

Sich und andere führen

Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Mit Beiträgen von Hans Bernhard, Karl Blöchliger,
Rolf Fink, Ueli Frischknecht und Eugen Schmid.

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. François Stoll,
Psychologisches Institut der Universität Zürich

Illustration: Bruno Peyer



Ott Verlag

15. Auflage

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Vorwort von Prof. Dr. F. Stoll zur ersten Auflage	13
Einleitung	15
I. Selbstentwicklung.....	19
1 Die situativ-kooperative Führung	21
Karl Kälin	
1.1 Sich und andere besser verstehen	21
1.2 Das eigene Führungsverhalten kennenlernen ...	22
1.3 Führen verlangt soziale und technische Fähigkeiten	26
1.4 Optimales Führungsverhalten ist situationsgerecht.....	32
1.5 Führungsverhalten und Psychotherapie	34
2 Die Transaktionale Analyse im Führungsalltag	35
Karl Kälin	
2.1 Die vier Bereiche der Transaktionalen Analyse	35
2.2 Das Persönlichkeitsmodell der Transaktionalen Analyse	36
2.3 Meine Persönlichkeitsstruktur: Das Egogramm	42
2.3.1 Fragebogen zur Transaktionalen Analyse .	42
2.3.2 Die Auswertung des Fragebogens	51
2.3.3 Egogramm und Führungsstil	60
2.4 Die Grundeinstellung zu mir und anderen.....	61
2.5 Führung und Motivation	67
2.6 Richtungen der Persönlichkeitsentwicklung ...	69
2.7 Die Analyse von Transaktionen	71
2.8 Unser Bedürfnis nach Beachtung	77
2.8.1 Die Hierarchie der Beachtung.....	78
2.8.2 Kleben Sie Rabattmarken?	79
2.9 Spiele der Erwachsenen	82
2.9.1 Die Verfolger-Rolle	83
2.9.2 Die Retter-Rolle	84
2.9.3 Die Opfer-Rolle	85
2.9.4 Führungsstil und Spiele der Erwachsenen .	86
2.9.5 Das Abbrechen von Spielen	87

2.10	Das Skript: Der unbewusste Lebensplan	89
2.10.1	Die Antreiber in unserem Kopf.	91
2.10.2	Fragebogen zum Mini-Skript	93
2.11	Kann ich mein Verhalten verändern?	101
2.11.1	Ein Vertrag mit sich selbst	102
3	Führungskräfte mit Profil	105
	Karl Blöchliger	
3.1	Der notwendige Blick über die Grenzen	105
3.2	Die kleinen Dinge, die grosse Linien aufdecken	106
3.3	Das unternehmerische Risiko, das oft keines mehr ist	107
3.4	Die innere Stille, die zu Kreativität führt	108
3.5	Das «Gespür» für ungenutztes Potential	108
3.6	Das ewige Lernen	109
3.7	Der Mut zur Klarheit	110
3.8	Und die Menschlichkeit?	111
II.	Teamentwicklung	113
1	Funktion und Bedeutung der Gruppe im Unternehmen	115
	Karl Blöchliger	
1.1	Die Gruppe als existentielle Notwendigkeit	115
1.2	Die sozialpsychologische Dynamik in Arbeitsgruppen	116
1.3	Gruppe und Individuum	118
1.4	Vorteile der Teamarbeit	119
1.4.1	Die Gruppe weiss mehr	119
1.4.2	Die Gruppe regt an	120
1.4.3	Die Gruppe gleicht aus	120
1.5	Voraussetzungen für die Leistungsvorteile der Gruppe	121
1.5.1	Die Gruppe braucht eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung	121
1.5.2	Die Gruppe braucht ein Ziel	122
1.5.3	Die Gruppe braucht Kommunikation	122
1.5.4	Erfolgreiche Gruppenarbeit setzt Führung voraus	124
1.6	Das Erfassen von Gruppenprozessen	125
1.7	Leistungsstarke und leistungsschwache Gruppen	126

2	Die Gruppenprozess-Kontrolle als Führungsmittel	129
	Karl Kälin	
2.1	Ein psychologisches Problem	129
2.2	Auf zwei Ebenen steuern	132
2.3	Analyse der Teamarbeit	134
3	Teamentwicklung	135
	Peter Müri	
3.1	Grundsätzliches	135
3.2	Ziele der Teamentwicklung	137
	3.2.1 Einstieg auf der Sachebene	137
	3.2.2 Einstieg auf der Methodenebene	137
	3.2.3 Einstieg auf der Beziehungsebene	138
3.3	Methoden der Teamentwicklung	138
3.4	Äusserer Ablauf einer Teamentwicklung	140
4	Frühwarnsysteme bei Gruppenproblemen	142
	Rolf Fink	
4.1	Konflikte	142
	4.1.1 Allgemeine Symptome für Konflikte	142
	4.1.2 Mögliche Ursachen dieser Symptome	143
4.2	Interesselosigkeit	146
	4.2.1 Allgemeine Symptome für Interesse-	
	losigkeit	146
	4.2.2 Mögliche Ursachen dieser Symptome	146
4.3	Unentschlossenheit	147
	4.3.1 Allgemeine Symptome für	
	Unentschlossenheit	147
	4.3.2 Mögliche Ursachen dieser Symptome	148
4.4	Ein Fragebogen zur Problemanalyse in	
	Arbeitsgruppen	149
	4.4.1 Antwortblatt für den Fragebogen	152
	4.4.2 Interpretation des Fragebogens	153
5	Konfliktbewältigung im Führungsalltag	154
	Hans Bernhard	
5.1	Einleitung	154
5.2	Zwischenmenschliche Beziehungen und Arbeits-	
	produktivität	156
5.3	Konflikte sind unausweichlich	158
5.4	Abwehrreaktionen auf Konflikte sind	
	Scheinlösungen	159
	5.4.1 Kampf	160

5.4.2	Flucht	160
5.4.3	Sich abfinden	161
5.5	Gewinn-Verlust-Denken in der Konflikt- handhabung	161
5.6	Ein Fall mit Verlierern	164
5.7	Gewinn-Gewinn-Denken in Konfliktsituationen	166
5.8	Kommunikation als zentrales Instrument der produktiven Konfliktbewältigung	170
5.9	Bedingungen, Grenzen und Risiken in der Anwendung von Gewinn-Gewinn-Methoden . . .	175
5.10	Zweiseitige Konfliktbewältigung als grund- legender zwischenmenschlicher Prozess	177
5.11	Das eigene Konfliktverhalten verändern	178
6	Neuro-Linguistisches Programmieren im Betrieb	181
	Ueli Frischknecht	
6.1	Was ist Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP)?	181
6.1.1	Modelle für eine ökologische Firmen- und Menschenkultur	181
6.1.2	Anwendungsgebiete	183
6.1.3	Zu überzeugendem Verhalten gehören kongruente Werthaltungen	184
6.2	Anwendungsbeispiele	185
6.2.1	Zielbestimmung	186
6.2.2	Kreativitäts-Strategie nach Walt Disney . .	189
6.2.3	Reframing	194
III.	Organisationsentwicklung	197
1	Organisationsentwicklung	199
	Eine neue Methode der Unternehmensführung Peter Müri	
1.1	Unternehmensentwicklung schliesst Manage- ment- und Menschenentwicklung ein	199
1.2	Der betriebswirtschaftliche und soziale Aspekt von Entwicklung	200
1.3	Der erweiterte Organisationsbegriff	202
1.4	Das implizite Menschenbild	203
1.5	Keine gefährliche Einseitigkeit	204
1.6	Entwicklung löst Widerstand aus	205
1.7	Das Denken auf zwei Ebenen	206

1.8	Lernen lernen – die Basis der Organisationsentwicklung.	207
1.9	Aktionsforschung – die Kardinalmethode der Organisationsentwicklung	208
1.10	Die Rolle des Beraters	211
1.11	Organisationsentwicklung und Management-schulung	212
2	Selbstreorganisation eines Führungsteams aus eigener Kraft	214
	Ein Erfahrungsbericht über Organisationsentwicklung Peter Müri	
2.1	Erstes Hindernis: Selbstreorganisation bedeutet Selbstentwicklung	215
2.2	Zweites Hindernis: Selbstreorganisation bedeutet innovatives Lernen	216
2.3	Drittes Hindernis: Selbstreorganisation bedeutet Teambildung.	218
2.4	Die Machtfrage ist tabu	219
2.5	Fall 1: Kürzung der Kontrollspanne auf höchster Managementstufe	220
2.6	Fall 2: Regelung der Nachfolge in der Geschäftsleitung	222
2.7	Ist ein Schock erforderlich?	223
3	Key-People-Analysis: Ein Mittel zur strategischen Unternehmensführung	225
	Eugen Schmid	
3.1	Einführung	225
3.2	Key-People-Analysis (KPA)	227
3.2.1	Grundgedanken	227
3.2.2	Auswirkungen schlechter Führung	228
3.2.3	Bestimmen der Schlüsselpositionen im Unternehmen	231
3.2.4	Die Beurteilung von Schlüsselpositionen.	233
3.2.5	Analyse des Ist-Zustandes und der Konsequenzen	236
3.2.6	Bildliche Darstellung.	241
3.2.7	Analyse der Handlungsalternativen	243
3.2.7.1	Handlungsalternativen bei der Altersgruppe 20–35	247
3.2.7.2	Handlungsalternativen bei der Altersgruppe 35–50	248

3.2.7.3	Handlungsalternativen bei der Altersgruppe 50–65	251
3.3	Die Entscheidung – Hemmungen der Führungs- kräfte	256
3.3.1	Abneigung gegen längerfristiges Planen ..	257
3.3.2	Abneigung gegen Konfrontation	257
3.3.3	Abneigung, eigene Fehler einzugestehen..	258
3.4	Die Weiterentwicklung von Schlüsselpersonen (Key-People-Development)	259
4	Die Entwicklung der Organisations- entwicklung	261
	Peter Müri	
	Literaturverzeichnis	271
	Stichwortverzeichnis	279
	Autoren	285