

Führungs

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

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

Illustrationen: Bruno Pever

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 Interesselosigkeit.	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 Arbeitsproduktivität.	156
5.3	Konflikte sind unausweichlich.	158
5.4	Abwehrreaktionen auf Konflikte sind Scheinlösungen.	159
5.4.1	Kampf.	160

5.4.2	Flucht160
5.4.3	Sich abfinden161
5.5	Gewinn-Verlust-Denken in der Konflikt- handhabung161
5.6	Ein Fall mit Verlierern164
5.7	Gewinn-Gewinn-Denken in Konfliktsituationen	166
5.8	Kommunikation als zentrales Instrument der produktiven Konfliktbewältigung170
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	Zielbestimmung186
6.2.2	Kreativitäts-Strategie nach Walt Disney. . .	189
6.2.3	Reframing194

III. Organisationsentwicklung.197

1 Organisationsentwicklung199

Eine neue Methode der Unternehmensführung
Peter Müri

1.1	Unternehmensentwicklung schliesst Manage- ment- und Menschenentwicklung ein199
1.2	Der betriebswirtschaftliche und soziale Aspekt von Entwicklung200
1.3	Der erweiterte Organisationsbegriff.202
1.4	Das implizite Menschenbild203
1.5	Keine gefährliche Einseitigkeit204
1.6	Entwicklung löst Widerstand aus.205
1.7	Das Denken auf zwei Ebenen.206

18	Lernen lernen - die Basis der Organisationsentwicklung	207
19	Aktionsforschung - die Kardinalmethode der Organisationsentwicklung	208
1.10	Die Rolle des Beraters . ^	211
1.11	Organisationsentwicklung und Management-schulung	212
2	Selbstreorganisation eines Führungs-teams aus eigener Kraft	214
	Ein Erfahrungsbericht über Organisations-entwicklung 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 Geschäfts-leitung.	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