

Karl Kälin/Peter Müri

Sich und andere führen

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 9. Auflage . . . . .	11
Vorwort von Prof. Dr. F. Stoll zur ersten Auflage	13
Einleitung . . . . .	15
<b>I. Selbstentwicklung . . . . .</b>	<b>19</b>
<b>1 Die situativ-kooperative Führung . . . . .</b>	<b>21</b>
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
<b>2 Die Transaktionale Analyse im Führungsalltag . . . . .</b>	<b>35</b>
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
<b>3</b>	<b>Führungskräfte mit Profil . . . . .</b>	<b>105</b>
	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

<b>2</b>	<b>Die Gruppenprozess-Kontrolle als Führungsmittel</b> . . . . .	<b>129</b>
	Karl Kälin	
2.1	Ein psychologisches Problem . . . . .	129
2.2	Auf zwei Ebenen steuern . . . . .	132
2.3	Analyse der Teamarbeit . . . . .	134
<b>3</b>	<b>Teamentwicklung</b> . . . . .	<b>135</b>
	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
<b>4</b>	<b>Frühwarnsysteme bei Gruppenproblemen</b> . . . . .	<b>142</b>
	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
<b>5</b>	<b>Konfliktbewältigung im Führungsalltag</b> <b>154</b>	
	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	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
<b>2</b>	<b>Selbstreorganisation eines Führungs-teams aus eigener Kraft. . . . .</b>	<b>214</b>
	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
<b>3</b>	<b>Key-People-Analysis: Ein Mittel zur strategischen Unternehmensführung... 225</b>	
	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
<b>4</b>	<b>Die Entwicklung der Organisations- entwicklung. . . . .</b>	<b>261</b>
	Peter Müri	
	Literaturverzeichnis. . . . .	271
	Stichwortverzeichnis. . . . .	279
	Autoren. . . . .	285