

**Karl Kälin / Peter Müri**

# **Sich und andere führen**

**Psychologie für Führungskräfte  
und Mitarbeiter**

Mit Beiträgen von  
Hans Bernhard, Karl Blöchliger, Rolf Fink, Eric Marcus  
und Eugen W. Schmid

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

Illustrationen: Bruno Peyer



# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| Vorwort von Prof. Dr. F. Stoll .....                            | 7         |
| Einleitung .....  | 9         |
| <b>I. Selbst-Entwicklung .....</b>                              | <b>13</b> |
| <b>1. Die situativ-kooperative Führung .....</b>                | <b>15</b> |
| 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        |
| <b>2. Die Transaktionale Analyse im Führungsalltag .....</b>    | <b>29</b> |
| 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         |
| <b>3.</b>  | <b>Führungskräfte mit Profil</b> .....                                | <b>98</b>  |
|            | Karl Blöchliger   |            |
| 3.1        | Der notwendige Blick über die Grenzen .....                           | 98         |
| 3.2        | Die kleinen Dinge, die die großen Linien<br>aufdecken .....           | 99         |
| 3.3        | Das unternehmerische Risiko, das oft keines<br>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        |
| <b>II.</b> | <b>Team-Entwicklung</b> .....   | <b>107</b> |
| <b>1.</b>  | <b>Funktion und Bedeutung der Gruppe im<br/>Unternehmen</b> .....     | <b>109</b> |
|            | Karl Blöchliger   |            |
| 1.1        | Die Gruppe als existentielle Notwendigkeit .....                      | 109        |
| 1.2        | Die sozialpsychologische Dynamik in<br>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<br>Gruppe .....         | 115        |
| 1.5.1      | Die Gruppe braucht eine klare Aufgaben-<br>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<br>Führung voraus .....              | 118        |
| 1.6        | Das Erfassen der Gruppenprozesse .....                                | 119        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>2. Die Gruppenprozeß-Kontrolle als Führungsmittel</b> .....       | 123 |
| Karl Kälin   |     |
| 2.1 Ein psychologisches Problem .....                                | 123 |
| 2.2 Auf zwei Ebenen steuern .....                                    | 126 |
| 2.3 Analyse der Teamarbeit .....                                     | 128 |
| <b>3. Teamentwicklung</b> .....                                      | 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 |
| <b>4. Frühwarnsysteme bei Gruppenproblemen</b> .....                 | 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 |
| <b>5. Konfliktbewältigung im Führungsalltag</b> ...                  | 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-<br>handhabung .....                               | 156        |
| 5.6         | Ein Fall mit Verlierern .....  | 159        |
| 5.7         | Gewinn-Gewinn-Denken in Konfliktsituationen .....  | 161        |
| 5.8         | Kommunikation als zentrales Instrument der<br>produktiven Konfliktbewältigung .....      | 165        |
| 5.9         | Bedingungen, Grenzen und Risiken in der<br>Anwendung von Gewinn-Gewinn-Methoden .....    | 170        |
| 5.10        | Zweiseitige Konfliktbewältigung als grund-<br>legender zwischenmenschlicher Prozeß ..... | 172        |
| 5.11        | Das eigene Konfliktverhalten verändern .....   | 174        |
| <b>6.</b>   | <b>Neurolinguistisches Programmieren</b> .....   | <b>176</b> |
|             | Eric H. Marcus   |            |
| 6.1         | Voraussetzungen des Linguistischen<br>Programmiers .....                                 | 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        |
| <b>III.</b> | <b>Organisations-Entwicklung</b> .....   | <b>187</b> |
| <b>1.</b>   | <b>Organisationsentwicklung</b>  |            |
|             | Eine neue Methode der Unternehmensführung .  | 189        |
|             | Peter Müri   |            |
| 1.1         | Unternehmensentwicklung schließt Manage-<br>mententwicklung oder Mensch-Entwicklung ein  | 189        |
| 1.2         | Der betriebswirtschaftliche und soziale Aspekt<br>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-<br>entwicklung .....                        | 197        |
| 1.9         | Aktionsforschung, die Kardinalmethode der<br>Organisationsentwicklung .....              | 198        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 1.10      | Die Rolle des Beraters .....  | 201        |
| 1.11      | Organisationsentwicklung und Management-<br>schulung .....                            | 202        |
| <b>2.</b> | <b>Selbstreorganisation eines Führungs-<br/>teams aus eigener Kraft?</b> .....        | <b>204</b> |
|           | Ein Erfahrungsbericht über Organisations-<br>entwicklung<br>Peter Müri                |            |
| 2.1       | Erstes Hindernis: Selbstreorganisation bedeutet<br>Selbstenwicklung .....             | 205        |
| 2.2       | Zweites Hindernis: Selbstreorganisation<br>bedeutet innovatives Lernen .....          | 206        |
| 2.3       | Drittes Hindernis: Selbstreorganisation bedeutet<br>Teambildung .....                 | 208        |
| 2.4       | Die Machtfrage ist tabu .....   | 209        |
| 2.5       | Fall 1: Kürzung der Kontrollspanne auf oberster<br>Managementstufe .....              | 210        |
| 2.6       | Fall 2: Regelung der Nachfolge in der Geschäfts-<br>leitung .....                     | 212        |
| 2.7       | Ist ein Schock erforderlich? .....  | 213        |
| <b>3.</b> | <b>Key-People-Analysis: Ein Mittel zur<br/>strategischen Unternehmensführung</b> .... | <b>215</b> |
|           | 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<br>Unternehmung .....                        | 221        |
| 3.2.4     | Die Beurteilung der Schlüsselpositionen ..  | 223        |
| 3.2.5     | Analyse des Ist-Zustandes und der<br>Konsequenzen .....                               | 227        |
| 3.2.6     | Bildliche Darstellung .....   | 231        |
| 3.2.7     | Analyse der Handlungsalternativen .....   | 233        |
| 3.2.7.1   | Handlungsalternativen bei der<br>Altersgruppe 20–35 .....                             | 237        |
| 3.2.7.2   | Handlungsalternativen bei der<br>Altersgruppe 35–50 .....                             | 238        |
| 3.2.7.3   | Handlungsalternativen bei der<br>Altersgruppe 50–65 .....                             | 241        |
| 3.3       | Die Entscheidung – Hemmungen der Führungs-<br>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        |
| <b>4.</b> | <b>Die Entwicklung der Organisations-</b>       |            |
|           | <b>entwicklung</b> .....                        | <b>251</b> |
|           | Peter Müri                                      |            |
|           | Literaturverzeichnis .....                      | 261        |
|           | Stichwortverzeichnis .....                      | 267        |
|           | Autoren .....                                   | 273        |