

Inhalt

Einleitung	9
1. Ansichten über „Gott und die Welt“ und über sich selber – Bezugsrahmen und Ich-Zustände	13
1.1 Leitvorstellung „Autonomie“	14
1.2 Der Bezugsrahmen als Organisator der Wirklichkeit	15
1.3 „Ich-Zustände“ als Bausteine der Persönlichkeit	16
1.4 Bezugsrahmen und übergreifende Systeme	25
1.5 Wachstum und Veränderung	26
1.6 Veränderungen: Ja – aber wie?	27
1.6.1 „Betriebsausflug“ oder: Rollenspiel der Ich-Zustände ...	28
1.6.2 Individuelle Energieverteilung zwischen den Ich-Zuständen	32
1.6.3 Ich-Zustände und Beziehungen	40
1.6.4 Der „innere Dialog“	42
1.6.5 Trübungen	47
1.6.6 Ausschlüsse und Fixierungen	49
1.6.7 Schlußfolgerungen	50
2. Individuelle und betriebliche Interaktionsmuster	51
2.1 Transaktionen	52
2.1.1 Komplementäre Transaktionen	54
2.1.2 Gekreuzte Transaktionen	55
2.1.3 Verdeckte Transaktionen	59
2.2 Zur Diagnostik von Transaktionen	62
2.3 Wachstum und Veränderung: Über den Umgang mit Transaktionen im betrieblichen Alltag	63
2.3.1 Options	67

3. Grundbedürfnisse als Motor menschlicher Lebendigkeit	73
3.1 Dreimal „S“ für sicheres Gelingen	73
3.2 Das Bedürfnis nach Stimulation	75
3.3 Streicheln, Loben, Schelten, Tadeln: das übergreifende Bedürfnis nach Anerkennung	77
3.3.1 Beachtung, Zuwendung und Anerkennung im betrieblichen Alltag	83
3.3.2 Feedback, Kritikgespräche und „andere Unannehmlichkeiten“	93
3.4 Wachstum und Veränderung: Wie sage ich, was ich denke?	100
3.5 Abrundende Gedanken zum Thema „Feedback“	104
3.6 Über den Umgang mit der Zeit: Der Hunger nach Information und Sicherheit	106
3.6.1 Rückzug	107
3.6.2 Rituale	108
3.6.3 Zeitvertreib	109
3.6.4 Aktivitäten	110
3.6.5 Rackets und „Spiele“	111
3.6.6 Echte menschliche Begegnung (Intimität)	111
3.7 Wachstum und Veränderung: Zeit und Informationssicherheit im betrieblichen Alltag	113
4. Gefühle als Ausdruck menschlicher Lebendigkeit	117
4.1 Angeborene, authentische Gefühle	119
4.1.1 Ärger	120
4.1.2 Trauer	121
4.1.3 Angst	123
4.1.4 Schmerz	125
4.1.5 Freude	126
4.2 Ersatzgefühle	128
4.2.1 Racketeering	129
4.3 Sachlichkeit versus Emotionalität	132
4.4 Wachstum und Veränderung: Lernziel: veränderter Umgang mit Gefühlen	133
4.5 Ersatzgefühle und Skript	137
4.6 Über den Umgang mit Skriptsystemen in der Praxis	140

5. Grundhaltungen und Lebensanschauungen	143
5.1 Das „Menschenbild“	143
5.2 Grundpositionen	146
5.2.1 Ich bin etwas wert und du auch. (+/+)	148
5.2.2 Ich bin mehr wert als du. (+/-)	148
5.2.3 Ich bin weniger wert als du. (-/+)	149
5.2.4 Ich bin nichts wert und du auch nicht. (-/-)	149
5.2.5 Grundeinstellungen im alltäglichen (und betrieblichen Lebensvollzug)	150
5.2.6 Ich bin etwas wert und du auch. (+/+-realistisch)	153
5.3 Wachstum und Veränderung: auf dem Weg zu einer positiv realistischen Grundeinstellung	155
6. „Spiele“ als Ausdruck fehlgeleiteter Bedürfnisse	161
6.1 „Spiele“ in Aktion	162
6.2 Wachstum und Veränderung: Wie aus „Spielern“ Gesprächspartner werden	172
6.2.1 Erkennen eigener Spielpositionen	173
6.2.2 Analyse eines „Spieles“	173
6.2.3 Umgang mit „Spielen“ im Coaching-Gespräch	178
7. Individual-biographische Erfahrungen in ihrer Auswirkung auf betriebliches Geschehen	181
7.1 Frühe Einflüsse	181
7.2 Frühe Einflüsse: Auswirkungen und Umgang im betrieblichen Alltag	189
7.3 Gebote und Verbote in Kindheit und Jugend	199
7.4 Wachstum und Veränderung: Umsetzung in den betrieblichen Alltag	205
8. Abhängigkeit und Unabhängigkeit im betrieblichen Alltag: Wo ist die Selbständigkeit geblieben?	211
8.1 Abhängigkeit und Unselbständigkeit als Ergebnis des Bezugsrahmens	211
8.2 Muster symbiotischen Verhaltens	212
8.2.1 Komplementäre Abhängigkeiten	212
8.2.2 Eltern-kompetitive Abhängigkeiten	214
8.2.3 Kind-kompetitive Abhängigkeiten	217

8.3 „Abrundende“ Ideen zum symbiotischen Verhalten	218
8.4 Wachstum und Veränderung: Symbiotisches Verhalten im betrieblichen Alltag	222
8.5 Aufrechterhaltende Prozesse symbiotischer Haltungen	227
8.5.1 Denkmechanismen	227
8.5.2 Verhaltensmechanismen	231
8.6 Wachstum und Veränderung: Übender Umgang mit Abwertungen, Grandiositäten, Redefinitionen und Passivem Verhalten	236
8.6.1 Alltägliche Abwertungen in Führungskräfte- trainings	237
8.6.2 Beispiele grandiosen Denkens und Verhaltens	246
8.6.3 Über den „lustvollen“ Umgang mit Redefinitionen	248
8.6.4 Übungen zum Umgang mit Passivem Verhalten	250

9. Führungsverhalten unter dem Gesichtspunkt von Abhängigkeit und Autonomie	253
9.1 Zwingender Führungsstil	254
9.2 Kontrollierender Führungsstil	257
9.3 Trainierender Führungsstil	259
9.4 Partizipativer Führungsstil	261
9.5 Abrundende Überlegungen	263
9.6 Wachstum und Veränderung: Umgang mit dem Thema „Führungsverhalten“ im Training und beruflichen Alltag	264

10. Miteinander wachsen	267
10.1 Wachstum als lebenslanger Prozeß	268
10.2 Wachstum von Menschen in Organisationen	269
10.3 Wachstum von Gruppen in Organisationen	278
10.4 Menschen entwickeln sich, Gruppen entwickeln sich – und wo führt das hin?	280
10.5 Das Wachstum der Berater	282

Danksagung	289
-----------------------------	------------

Abbildungsverzeichnis	291
--	------------

Literatur	295
----------------------------	------------