
Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Antoine Gubser, IBM Schweiz	11
Einleitung	13
I. In der Sackgasse	15
1. Führungstechniken brauchen und wegwerfen	17
Peter Müri	
1.1 Führungssysteme im Wechsel des Zeitalters	17
1.2 Das Gleichnis der Leiter aus «Der Name der Rose»	19
1.3 Die «Leiter» abwerfen – aber wie?	20
1.4 Organigramme brauchen und relativieren	23
1.4.1 Strukturen arational entwickeln	24
1.4.2 Nicht nur sachlich vorgehen, Personen von Anfang an einbeziehen	26
1.4.3 Struktur erneuern ist ein Entwicklungsprozess	27
1.4.4 Struktur ist das Skelett des Unternehmens und bestimmt die Führungskultur	28
1.4.5 Euphorie und Widerstände bei Reorganisationen hinterfragen	30
1.4.6 Der Gewinn einer organischen Entwicklung	31
1.5 Führungsinstrumente als Ersatz für persönliches Führen	32
1.5.1 Fragebogen «Persönliche Führungsstrategie»	33
1.5.2 Auswertung des Fragebogens	36
2. Unlösbare Konflikte	38
Peter Müri	
2.1 Sachkonflikt und sozialer Konflikt	38
2.2 Der persönliche Konflikt hinter dem sozialen Konflikt	39
2.3 Der Konflikt ist in unserer Kultur tabu	41
2.4 Konfliktsignale frühzeitig beachten!	42
2.5 Das Konflikt-«Theater»	43

2.5.1	Zum Beispiel: «Ich sage Euch . . .»	44
2.5.2	Zum Beispiel: «Die Wissenschaft sagt . . .»	45
2.5.3	Zum Beispiel: «Friede, Freude, Eierkuchen . . .»	46
2.5.4	Zum Beispiel: «Das war nicht ernst gemeint . . .»	46
2.5.5	Zum Beispiel: «Beweist, was Ihr könnt!»	47
2.5.6	Zum Beispiel: «Ich wasche meine Hände in . . .»	47
2.5.7	Zum Beispiel: «An mir kommt keiner vorbei!»	48
2.5.8	Zum Beispiel: «Ich fliege voraus . . .»	49
2.6	Behandlung von eigenen «Spielen»	50
2.7	Behandlung von fremden «Spielen»	52
3.	Ist Entwicklung machbar?	55
	Karl Blöchliger	
3.1	Die Geister, die wir riefen	55
3.2	Das Denken in Sofortlösungen	56
3.3	Das Wesentliche ist oft unsichtbar	57
3.4	Neubesinnung in der Organisationsentwicklung	60
3.5	Sind Sie für Organisationsentwicklung bereit? ..	61
II.	Neue Perspektiven	67
1.	Intuition und Fühlen: Führen jenseits des Denkens	69
	Peter Müri	
1.1	Das Zweifach-Gehirn	69
1.2	Das Dreifach-Gehirn	74
1.3	Das Führen mit den arationalen Bewusstseinsfunktionen	75
1.3.1	Fragebogen	76
1.3.2	Auswertung des Fragebogens	79
1.4	Die Intuition in der Problemerkennung	81
1.4.1	Die Grenzen des Verstandes in der Erfassung	81
1.4.2	Die intuitive Hinterfragung	82
1.4.3	Das intuitive Visualisieren	83
1.4.4	Das intuitive Zurschaustellen	84
1.5	Das Gefühl im Führen mit Zielen	85
1.5.1	Die Wertediskussion	86

1.5.2 Die Zielimagination	88
1.5.3 Die Zielverankerung	89
2. Über den Biofeedback zur Intuition	91
Karl Kälin	
2.1 Intuition wird zu einem wichtigen Anforderungskriterium für Manager	91
2.2 Gute Führungskräfte haben die Fähigkeit, Intuition und Logik optimal miteinander zu verbinden	93
2.2.1 Wie intuitiv packen Sie Probleme an?	93
2.2.2 Fragebogen	94
2.2.3 Auswertung des Fragebogens	97
2.2.4 Interpretation der Fragebogenwerte	99
2.3 Distress blockiert die Intuition	100
2.4 Die Intuition entsteht am ehesten in einem entspannten Zustand	103
2.5 Mit Biofeedback zur Intuition	105
2.6 Gehirnwellentraining mit Biofeedback	106
2.7 Biofeedback als Brücke	110
3. Kontext, Kultur und Kraft – Eckpfeiler des neuen Führungsstiles	112
Peter Müri	
3.1 Die drei grossen Epochen des Führungsstils	112
3.2 Fragebogen zur persönlichen Führungsstrategie	113
3.3 Der alte 3-K-Stil der feudalen Epoche: Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren	117
3.4 Der 3-F-Stil der kooperativen Epoche: Fordern, Fördern, Feedbacken	119
3.5 Der 3-K-Stil der neuzeitlichen Epoche: Kontext, Kultur, Kräfte	122
3.6 Gesellschaftlicher Wertewandel und neues Führungsverständnis	124
3.7 Wertewandel in der Führung	125
3.7.1 Stichwort «Kontext»	125
3.7.2 Stichwort «Kultur»	126
3.7.3 Stichwort «Kräfte»	127
3.7.4 Kontext-, Kultur- und Kräfteverständnis in der Praxis	129
4. Führungsweisheit aus dem «I Ging»	131
Kathrin Aemisegger	
4.1 Warum Führungsweisheit?	131
4.2 Das Weisheitsbuch «I Ging»	131

4.3	Zur Führungspersönlichkeit	133
4.4	Fördern von positiven Kräften in der Unternehmung	135
4.5	Verhalten in Krisensituationen	136
4.6	Umgang mit schwierigen Mitarbeitern	138
4.7	Führungsstil	139
4.8	Entscheidung in schwierigen Situationen	140
4.9	Das «I Ging» als Weg-Weiser	143
5.	Der Zugang zur Energie im Zwischen-Menschlichen	145
	Willi Leber	
5.1	Eigenheiten der psychischen Energie	147
5.2	Individualität = Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit der Person	149
5.3	Unvoreingenommenheit als Grundhaltung	150
5.4	Methodische Ansätze	152
	5.4.1 Grundhaltung	153
	5.4.2 Kontakt	153
	5.4.3 Ganzheitliches Ansprechen	154
	5.4.4 Wahlmöglichkeiten	154
5.5	Praktische Handlungsanweisungen und Techniken	156
	5.5.1 Positive Zielformulierung	156
	5.5.2 Umdeuten	158
	5.5.3 Metaphern	160
III.	Aus der Sackgasse	163
1.	Mit Kreativem Visualisieren Ziele erreichen	165
	Karl Kälin	
1.1	Was heisst «Kreatives Visualisieren»?	165
1.2	Die «geistig-physikalischen» Voraussetzungen des Visualisierens	165
1.3	Die sieben Schritte des Kreativen Visualisierens	167
1.4	Ziele setzen	168
	1.4.1 Fragen zur Zielbestimmung	169
	1.4.2 Ziele setzen mit Bildern	170
	1.4.3 Ziele setzen mit Worten	172
1.5	Entspannen als Voraussetzung für das Kreative Visualisieren	175

2.	Vom Faktendenken zum Wertedenken	179
	Peter Müri	
2.1	Faktendenken: Die <i>unbemerkt</i> gefärbten Brillen	179
2.1.1	Die sieben Erbsünden des Faktendenkens	181
2.1.2	Die Fehlschlüsse des Faktendenkens über Unternehmensführung	182
2.2	Das Wertedenken: Die <i>bewusst</i> gefärbten Brillen	185
2.2.1	Das Wertedenken des Managers	185
2.2.2	Das Wertedenken in Organisationen	188
2.3	Das Ziel: Echtes und eindeutiges Reden und Ent- scheiden	191
2.4	Der Weg: Verhandeln und Handeln	192
2.4.1	Werte klären	193
2.4.2	Werte verhandeln	196
2.4.3	Wertorientiert handeln	198
2.5	Die Praxis des «Value-Action-Leadership»	201
2.5.1	Das Wertedenken bei der Definition von Zuständigkeit	201
2.5.2	Das Wertedenken bei der Zielvereinba- rung (MbO)	203
3.	Komplexe Systeme einfach steuern	207
	Klaus Geisshüsler	
3.1	Grundsatz 1: Impulse setzen durch klare Ziele ...	208
3.2	Grundsatz 2: Eindeutige Rückmeldungen, nicht vage Echos	211
3.3	Grundsatz 3: Eigendynamik provozieren	212
3.4	Grundsatz 4: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist bes- ser	214
3.5	Grundsatz 5: Zum Kernproblem vorstossen	216
3.6	Grundsatz 6: Konflikte konfrontieren	218
3.7	Grundsatz 7: Auf sich selbst hören	220
3.8	Grundsatz 8: Reifen lassen bis zum Konsens	222
3.9	Gehen Sie Risiken ein?	224
4.	Märchen für Manager?	226
	Kathrin Aemisegger	
4.1	Vom Fisch zum Wassermann	226
4.2	Die Natur in und um uns	227
4.3	Der Zugang zur «anderen Welt» durch das Mär- chen	229
4.4	Die weise Führung durch das «Selbst»	232
4.5	Der praktische Umgang mit Märchen	233
4.5.1	Die Arbeit an der eigenen Persönlichkeit mit Hilfe von Märchen	233

4.5.2	Der «Kulturvergleich» der eigenen Organisation oder Arbeitsgruppe mit Märchen	238
5.	Ausbildung in der neuzeitlichen Führung ..	243
	Karl Blöchliger	
5.1	Die ganzheitliche Persönlichkeit in der Führung	243
5.2	Persönlichkeitsentfaltung in der Managementausbildung	246
5.3	Folgerungen für die Managementausbildung	248
5.4	Perspektiven für die Managementausbildung	258
5.4.1	Erweiterung des Aufgabenbereiches des unternehmensinternen Management-Development	260
5.4.2	Beizug von externen Organisationspsychologen und Beratern	261
	Literaturverzeichnis	263
	Stichwortverzeichnis	271
	Autoren	277