

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Dr. Wolfgang Looss 9

1 Einleitung 11

1.1 Was uns die Psychologie über menschliches Verhalten verrät 11

1.2 Die Funktion von Mustern, Skripten und inneren Bildern 12

1.3 Psychologische Menschenbilder 16

1.4 Führungskräfte sind weder Psycholog*innen noch Erziehungsberechtigte 20

2 Grundformen des Erlebens und Handelns von Mitarbeiter*innen 25

2.1 Einführung: Die vier Persönlichkeitsmuster 25

2.2 Verstandesorientierte Menschen – Streben nach Autonomie 31

2.2.1 Selbstbild und inneres Erleben 31

2.2.2 Grundhaltung anderen Menschen gegenüber 32

2.2.3 Verhalten in Beziehungen 33

2.3 Gefühlsorientierte Menschen – Streben nach Zugehörigkeit 35

2.3.1 Selbstbild und inneres Erleben 35

2.3.2 Grundhaltung anderen Menschen gegenüber 36

2.3.3 Verhalten in Beziehungen 37

2.4 Ordnungsorientierte Menschen – Streben nach Beständigkeit 39

2.4.1 Selbstbild und inneres Erleben 39

2.4.2 Grundhaltung anderen Menschen gegenüber 40

2.4.3 Verhalten in Beziehungen 41

2.5 Risikoorientierte Menschen – Streben nach Veränderung 44

2.5.1 Selbstbild und inneres Erleben 44

2.5.2 Grundhaltung anderen Menschen gegenüber 45

2.5.3 Verhalten in Beziehungen 46

2.6 Übersicht: Die vier Persönlichkeitsmuster 49

3 Die Transaktionsanalyse – Ich-Muster in der sozialen Interaktion 51

3.1 Einführung 51

3.2 Grundlagen der Transaktionsanalyse 54

3.2.1 Ich-Rollen nach Eric Berne 54

3.2.2 Eltern-Ich 56

3.2.3	Erwachsenen-Ich	56
3.2.4	Kind-Ich	57
3.3	Arten von Transaktionen	58
3.3.1	Parallele Transaktionen	59
3.3.2	Gekreuzte Transaktionen	60
3.3.3	Verdeckte Transaktionen	63
4	Das Kontaktmodell	67
4.1	Einführung	67
4.2	Das Kontaktmodell in der Praxis	70
4.2.1	Wie wir miteinander in Kontakt treten	70
4.2.2	Introjektion	72
4.2.3	Projektion	75
4.2.4	Retrofektion	77
5	Handeln in Stresssituationen von Anna Wittgrebe	81
5.1	Einführung	81
5.2	Der gesunde Umgang mit Stressoren	85
5.3	Stress als Wachstumschance	88
6	Führen in Krisenzeiten	93
6.1	Covid-19 – Führen auf Distanz	93
6.2	Führen in sozial unsicheren Zeiten	95
6.3	Fazit: Routinen sind Fluch und Segen zugleich	99
7	Fallbeispiele aus der Führungspraxis	107
7.1	Einführung	107
7.2	Fall 1: 20 Jahre Erfahrung mit dem Output von 60 %	112
7.2.1	Fallbeschreibung	112
7.2.2	Kontext	112
7.2.3	Fragestellung	113
7.2.4	Psychologische Hypothesen	113
7.2.5	Lösungsoptionen	114
7.3	Fall 2: Ein junger Mitarbeiter fehlt oft montags und bittet um Verständnis ...	116
7.3.1	Fallbeschreibung	116
7.3.2	Kontext	117

7.3.3	Fragestellung	117
7.3.4	Psychologische Hypothesen	117
7.3.5	Lösungsoptionen	119
7.4	Fall 3: Einem Mitarbeiter unterlaufen grobe Fehler trotz langjähriger Berufserfahrung	121
7.4.1	Fallbeschreibung	121
7.4.2	Kontext	122
7.4.3	Fragestellung	122
7.4.4	Psychologische Hypothesen	122
7.4.5	Lösungsoptionen	123
7.5	Fall 4: Zwei ältere Mitarbeiterinnen wollen keine Veränderungen mehr mitmachen	125
7.5.1	Fallbeschreibung	125
7.5.2	Kontext	125
7.5.3	Fragestellung	125
7.5.4	Psychologische Hypothesen	126
7.5.5	Lösungsoptionen	127
7.6	Fall 5: Eine Teamleiterin geht arrogant mit Teammitgliedern um	129
7.6.1	Fallbeschreibung	129
7.6.2	Kontext	129
7.6.3	Fragestellung	130
7.6.4	Psychologische Hypothesen	130
7.6.5	Lösungsoptionen	130
7.7	Fall 6: Eine Führungskraft ist ambivalent bei einem Alkoholproblem	133
7.7.1	Fallbeschreibung	133
7.7.2	Kontext	134
7.7.3	Fragestellung	135
7.7.4	Psychologische Hypothesen	135
7.7.5	Lösungsoptionen	137
7.8	Fall 7: Mitarbeiter*innen, die privat telefonieren und im Internet surfen	138
7.8.1	Fallbeschreibung	138
7.8.2	Kontext	140
7.8.3	Fragestellung	140
7.8.4	Psychologische Hypothesen	140
7.8.5	Lösungsoptionen	142

7.9	Fall 8: Eine junge Mitarbeiterin verliert schnell das Interesse an ihren Aufgaben und ist häufig krank	147
7.9.1	Fallbeschreibung	147
7.9.2	Kontext	148
7.9.3	Fragestellung	148
7.9.4	Psychologische Hypothesen	148
7.9.5	Lösungsoptionen	150
7.10	Fall 9: Umgang mit deutlich älteren Mitarbeiter*innen	152
7.10.1	Fallbeschreibung	152
7.10.2	Kontext	152
7.10.3	Fragestellung	153
7.10.4	Psychologische Hypothesen	153
7.10.5	Lösungsoptionen	154
7.11	Fall 10: Die Mitarbeiter*innen wollen autoritär geführt werden	156
7.11.1	Fallbeschreibung	156
7.11.2	Fragestellung	157
7.11.3	Psychologische Hypothesen	157
7.11.4	Lösungsoptionen	158
Fazit		161
 Anhang		
	Einige Grundbegriffe der Psychologie	165
	Exkurs: Sozial auffällige Muster	171
	Abbildungsverzeichnis	179
	Literaturverzeichnis	181
	Stichwortverzeichnis	185
	Danksagung	189
	Die Autor*innen	191