

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Dr. Wolfgang Looss .....	9
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>11</b>
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
<b>2 Grundformen des Erlebens und Handelns von Mitarbeiter*innen .....</b>	<b>25</b>
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
<b>3 Die Transaktionsanalyse – Ich-Muster in der sozialen Interaktion .....</b>	<b>51</b>
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
<b>4</b>	<b>Das Kontaktmodell .....</b>	<b>67</b>
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
<b>5</b>	<b>Handeln in Stresssituationen von Anna Wittgrebe .....</b>	<b>81</b>
5.1	Einführung .....	81
5.2	Der gesunde Umgang mit Stressoren .....	85
5.3	Stress als Wachstumschance .....	88
<b>6</b>	<b>Führen in Krisenzeiten .....</b>	<b>93</b>
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
<b>7</b>	<b>Fallbeispiele aus der Führungspraxis .....</b>	<b>107</b>
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
<b>Fazit</b>	.....	161
 <b>Anhang</b>		
	Einige Grundbegriffe der Psychologie .....	165
	Exkurs: Sozial auffällige Muster .....	171
	Abbildungsverzeichnis .....	179
	Literaturverzeichnis .....	181
	Stichwortverzeichnis .....	185
	Danksagung .....	189
	Die Autor*innen .....	191