

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1 Arten von Führungsgesprächen	5
1.1 Übersicht der Führungsgespräche	5
1.1.1 Was heißt Führen?	5
1.1.2 Führen heißt Sprechen	9
1.1.3 Übersicht der Führungsgespräche	12
1.1.4 Konzentration auf ein Ziel	13
1.1.5 Führungsstil und Gesprächssituation	15
1.2 Aufgabenübertragung nach Zielvereinbarung	20
1.2.1 Mitarbeiter und Unternehmensziele	20
1.2.2 Das „mbo“ als Führungsinstrument des Managements	22
1.2.3 Sechs Voraussetzungen für die Zielvereinbarung	24
1.2.4 Konsequenzen für den Vorgesetzten	29
1.2.5 Der Lean-Management-Ansatz	33
1.3 Kontrollgespräche	34
1.4 Sonstige Mitarbeitergespräche	41
2 Ansatzpunkte für Kritik	47
2.1 Ist Kritik berechtigt?	47
2.2 Ergebnisfehler, Zielabweichungen	48
2.3 Verhaltensfehler	50
2.4 Führungsfehler	57
2.5 Kritik des Chefs	59
2.6 Kritik in der Gruppe	69
2.7 Kritikansatzpunkte reduzieren durch Information	71
3 „Un“-Kritik: unausgesprochene, unvereinbarte Kritik	75
3.1 Erscheinungsformen von „Un“-Kritik	75
3.2 Das Problem des Maßstabs	79
3.3 Die unausgesprochene Erwartungshaltung	81
3.4 Kritik als Feedback-Situation	83
3.5 Die Referenzsituation	86

4	Abwehrmechanismen in Kritiksituationen	89
4.1	Emotionale Spannungen	89
4.2	Orientierung des Vorgesetzten	91
4.3	Abwehrmechanismen des Mitarbeiters	97
4.4	Gesprächstechniken zum Abbau von Abwehrmechanismen	98
4.5	Reaktion auf falsche Kritik	102
4.6	Checkliste: Einteilung der Lösungswege	105
5	Ziele des Kritikgesprächs	107
5.1	Kritikziele im traurigen Alltag	107
5.2	Druck oder Überzeugung?	108
5.3	Verhaltenskorrektur, bessere Zielerreichung	111
5.4	Schadensbegrenzung	111
5.5	Auswirkungen des richtigen Kritikgesprächs	112
6	Aufbau des Kritikgesprächs	115
6.1	Grobleitfaden	115
6.2	Einzelne Schritte	116
6.2.1	Qualifizierte Vorbereitung	116
6.2.2	Bedeutung der Aufwärmphase	117
6.2.3	Faktenklärung	119
6.2.4	Tatbestand bewerten	121
6.2.5	Maßnahmen zur künftigen Fehlervermeidung	122
6.2.6	Maßnahmen zur Schadensbegrenzung	123
6.2.7	Kontrolle und Konsequenzen vereinbaren	123
6.3	Wichtige Prinzipien in Kritiksituationen	126
6.4	Todsünden in Kritiksituationen	129
7	Kontrolle des Kritikgesprächs	131
7.1	Stellenwert der Kontrolle	131
7.2	Kontrolle der eigenen Gesprächsführung	131
7.3	Kontrolle der Reaktion des Kritisierten	132
7.4	Kontrolle durch längerfristige Veränderungen	133