

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>Einführung</b>	<b>21</b>
Über dieses Buch	21
Wie ich Sie mir vorstelle	22
Wie dieses Buch aufgebaut ist	22
Teil I: Andere motivieren – notwendige Grundkenntnisse	22
Teil II: Eine dynamische Firmenkultur schaffen	22
Teil III: Die offene Kommunikation	23
Teil IV: Talente fördern	23
Teil V: Mitarbeiter angemessen entlohen – und ihnen ab und zu auf die Schulter klopfen	23
Teil VI: Teamarbeit: Andere zur Zusammenarbeit motivieren	23
Teil VII: Motivationshürden überwinden	24
Teil VIII: Der Top-Ten-Teil	24
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	24
<b>Teil I</b>	
<b>Andere motivieren - das müssen Sie mindestens darüber wissen</b>	<b>27</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Mitarbeiter motivieren - davon hat jeder etwas!</b>	<b>29</b>
Was genau ist eigentlich Motivation?	29
Warum Sie Ihre Mitarbeiter motivieren müssen	31
Der Preis einer hohen Mitarbeiterfluktuation	31
Die Gefährdung Ihres Wettbewerbsvorteils	32
Die Arbeitswelt im Wandel	33
Wodurch zeichnet sich der Arbeitnehmer von heute eigentlich aus?	34
Wie sieht der Arbeitsplatz der Zukunft aus?	34
Was bietet Ihr Unternehmen?	37
Herrsch ein positives Arbeitsklima?	37
Klappt die Kommunikation?	38
Gibt es Aufstiegsmöglichkeiten?	38
Zahlen Sie faire Gehälter?	38
Erkennen und belohnen Sie die Leistung Ihrer Mitarbeiter?	39
Fördern Sie Teamarbeit?	39
Haben Sie Motivationsgeschick?	39
Die Auflösung	43
Motivationsindex	43

**Kapitel 2****Ich sehe was, was du nicht siehst ... – Strategische Visionen****45**

Nur wer selbst motiviert ist, kann auch andere motivieren	45
Die richtige Einstellung entwickeln	46
Sich selbst motivieren	47
Mit gutem Beispiel vorangehen: moralische Maßstäbe setzen	54
Ihren Worten müssen Taten folgen	55
Treffen Sie Ihre Entscheidungen auf der Basis der Unternehmensphilosophie	56
Das Bild vom großen Ganzen: Visionen teilen	58
Die Firmenphilosophie verfassen	59

**Kapitel 3****Die Werkzeugkiste füllen****61**

Was motiviert wen?	61
Mission	64
Teamarbeit	65
Vergütung	65
Firmenkultur	66
Kommunikation	66
Anerkennung	67
Supervision	68
Schulungen	68
Managementtechniken	69
Strategische Stellenbesetzung	70
Was Mitarbeiter bestimmt nicht motiviert	71
Wer oder was ist eigentlich Myers-Briggs?	72
Was versteht man unter Myers-Briggs?	72
Wie MPTI Ihnen helfen kann	72
Die 16 Persönlichkeitstypen	73

**Teil II****Eine dynamische Firmenkultur schaffen****75****Kapitel 4****Eine Atmosphäre schaffen, in der die Arbeit wirklich Spaß macht****77**

Was genau ist eigentlich Firmenkultur?	77
Warum die Firmenkultur so wichtig ist	79
Welches Geheimnis steckt hinter einer positiven Firmenkultur?	81
Informieren Sie sich über Ihre Firmenkultur	82
Ein positives Arbeitsumfeld schaffen	83

Fangen Sie bei sich selbst an	83
Neuen Mitarbeitern einen guten Start verschaffen	84
Beweisen Sie Ihr Vertrauen	86
Die zweiseitige Kommunikation fördern	87
Anerkennung und Lob	88
Teamarbeit fördern	88
Spaß muss sein	89
Halten Sie nach guten Gelegenheiten Ausschau	90
<b>Kapitel 5</b>	
<b>Auch der Arbeitsplatz an sich kann motivieren</b>	<b>91</b>
Warum die Gestaltung so wichtig ist	92
Was Sie über Großraumbüros wissen sollten	92
Und es ward Licht!	93
Büros oder offene Räume?	94
Wo ist mein Rollpult?	95
Wo bitte ist mein Büro?	95
Wo wollen wir uns treffen?	96
<b>Kapitel 6</b>	
<b>Mitdenken und für ein ausgewogenes Verhältnis von Berufs- und Privatleben sorgen</b>	<b>97</b>
Wohin führt der Trend?	97
Berufliche und private Interessen vereinen	98
Alternative Arbeitszeitregelungen	99
Die Vorteile alternativer Beschäftigungsmodelle	100
Teilzeitbeschäftigung	101
Job-Sharing	101
Flexible Arbeitszeiten	102
Telearbeit	102
Die verschiedenen Möglichkeiten abwägen	102
Auswirkung auf die Produktivität der Mitarbeiter	104
Auswirkung auf die Produktivität des ganzen Teams	104
Auswirkung auf Sie als Manager	104
Gut Ding braucht Weile!	104
Harmonie zwischen Berufs- und Privatleben herstellen – aber wie?	105
Hilfe bei der Adoption	106
Kinderbetreuung	106
Kindertag im Unternehmen	106
Essenseinladungen	106
Betriebsfeiern	106
Betriebliche Kindertagesstätten	107

Betriebsfeiern für die ganze Familie	107
Hilfe im Alltag	107
Altenpflege	107
Mitarbeiterhilfsprogramme	108
Hilfe bei der Finanzplanung	108
Fitnesseinrichtungen und ähnliches	108
Sonderurlaub	109
Ruheräume	109
Betriebliche Cafeterias und Kantinen	109
Fortbildung	109
<b>Teil III</b>	
<b>Offene Kommunikation fördern</b>	<b>111</b>
<b>Kapitel 7</b>	
<b>Kommunikation: Mehr als bloße Worte</b>	<b>113</b>
Mit dem Zuhören fängt es an	113
Taten zählen mehr als Tausend Worte	117
Seien Sie flexibel und für Ihre Mitarbeiter da	118
Wie kommen Sie eigentlich »rüber«?	120
Zeigen Sie Engagement	121
Zweier- und Gruppengespräche	122
Besprechungen erfolgreich gestalten	123
Kritik – mit Vorsicht verabreichen	124
Einer für alle und alle für einen Konsens lautet das Motto	127
Mitarbeiter darin bestärken, ihre Meinung zu vertreten	129
Vorschläge »herauskitzeln«	130
Ergänzungsfragen stellen	130
Mit Beschwerden umgehen	130
<b>Kapitel 8</b>	
<b>Kreativität fördern</b>	<b>133</b>
Kreativität fördern – das Arbeitsklima bereitet den Weg	134
Den Weg zur Kreativität entdecken	135
Kreative Blockaden überwinden	135
Brainstorming – gewusst wie	136
Die Risikobereitschaft fördern	139
Aus Fehlern und Erfolgen lernen	140

<b>Kapitel 9</b>	
<b>Die Macht der innerbetrieblichen Kommunikation</b>	<b>141</b>
Welche Kommunikationsmittel stehen zur Verfügung?	141
Wöchentliche Voice-Mails	142
E-Mail	143
Memos	144
Firmen-Newsletter oder Betriebszeitschrift	144
Besprechungen in der Mittagspause	146
Firmenweite Besprechungen	146
Präsentationen mithilfe von CD-ROMs oder Videokassetten	146
Intranet	147
Wöchentliche Teammeetings	147
Änderungen und schlechte Nachrichten vermitteln	148
Gegen die Gerüchteküche angehen	149
Die Presseabteilung meldet sich zu Wort	150
<b>Teil IV</b>	
<b>Talente fördern - im eigenen Haus!</b>	<b>153</b>
<b>Kapitel 10</b>	
<b>Doch, doch, Sie können es - Mitarbeitern Verantwortung übertragen!</b>	<b>155</b>
Mitarbeiter wollen ihren Beitrag leisten	155
Den Anfang machen	157
Die tägliche Übung	160
Anderen vertrauen und etwas zutrauen	161
Das Projekt bestimmt, wo es lang geht	162
<b>Kapitel 11</b>	
<b>Karriereplanung mit den richtigen Mitteln</b>	<b>163</b>
Die Leistungsbewertung	163
Die Leistungsbewertung – leicht gemacht	164
Feedback geben	164
Ziele setzen	166
Schulungs- und Karrierecockpit	168
Den Schulungsbedarf ermitteln	169
Die richtige Methode auswählen	169
Die Karriereplanung	171
Bereichsübergreifende Schulungen	173

**Kapitel 12****Mentorenprogramme für professionellen Erfolg****175**

Was sind Mentorenprogramme?	175
Mentoren zählen sich aus	176
Neuen Mitarbeitern die Eingewöhnungszeit erleichtern	176
Karriere ermöglichen	177
Die Vorteile für den Mentor	177
Die Vorteile für das Unternehmen	177
Ein Mentorenprogramm auf die Beine stellen	178
Wie lauten Ihre Ziele?	178
Wie soll das Mentorenprogramm organisiert werden?	178
Welches Programm eignet sich am besten für Ihr Unternehmen?	179
Das »Traumpaar« finden	180
Wenn Sie Hilfe brauchen ...	181

**Teil V****Ein gutes Gehalt - und ein kräftiges Lob!****183****Kapitel 13****Belohnung besteht nicht nur aus Lohn!****185**

Das Belohnungspaket schnüren	185
Gehaltstabellen – ein absolutes Muss!	187
Gehaltstabellen festlegen	187
Das Individuum als Faktor in der Gleichung	189
Sonstige Vergünstigungen	190
Versicherungen	191
Altersvorsorge	191
Bezahlter Urlaub	191
Unbezahlter Urlaub	191
Hilfe bei der Kinderbetreuung	192
Weitere finanzielle Anreize	192
Aktienoptionen	192
Gewinnbeteiligung	193
Lohn- und Gehaltserhöhungen	193
Prämien	194

<b>Kapitel 14</b>	
<b>Gut gemacht! Ein dickes Lob für Ihre Mitarbeiter</b>	<b>195</b>
Warum ist Anerkennung so wichtig?	195
Anerkennung mit System	196
Stellen Sie Ihr Ziel auf	197
Wem möchten Sie denn Anerkennung zollen?	198
Die Kriterien aufstellen	199
Das Budget kalkulieren	199
Wer kriegt was?	200
Das Anerkennungsprogramm verwalten	200
Welches Verhalten soll verstärkt werden?	201
Belohnungen und Geschenke je nach Mitarbeiterleistung	201
Mitarbeiter trotz eines knappen Budgets motivieren	203
<b>Teil VI</b>	
<b>Teamarbeit - Motivation zur Zusammenarbeit</b>	<b>205</b>
<b>Kapitel 15</b>	
<b>Teamarbeit fördern</b>	<b>207</b>
Warum ist Teamarbeit so wichtig?	207
Unterschiedliche Arten von Team	208
Projektteams	209
Abteilungsübergreifende Teams	209
Selbstständige Teams	210
Ein gemeinsames Ziel aufstellen	211
Teamarbeit fördern – gewusst wie	211
Positiv denken	212
Stolz auf seine Arbeit sein	213
Die Ziele des Teams stehen an erster Stelle	213
Übernehmen Sie Verantwortung	214
Ideen sind ein gemeinsames Gut	214
Kommunikation, Kommunikation und nochmals Kommunikation	215
Auf geht's!	215
Legen Sie sich ins Zeug	215
Die Chemie muss stimmen	216
Ohne Planung und Organisation geht es nicht	216
Feste feiern	217
Rücken Sie die Firmenmission immer wieder ins Rampenlicht	217

**Kapitel 16****Motivation kennt keine Grenzen****219**

Fangen wir mal mit Ihnen an	219
Zuständigkeiten und Verantwortung innerhalb des Teams klären	221
Teamarbeit, auch wenn die Mitglieder nicht im selben Raum arbeiten	222
Externe Mitarbeiter	222
Teilzeitkräfte	223
Mitarbeiter mit flexiblen Arbeitszeiten	224
Mit internationalen Mitarbeitern zusammenarbeiten	224
Zeitarbeitspersonal integrieren	226
Über die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern	228

**Kapitel 17****Telearbeiter motivieren****229**

Also, was ist Telearbeit denn nun?	229
Auch Telearbeit muss gut geplant werden	230
Wer zahlt was?	231
Der Übergang	231
Versicherungsfragen	231
Was passiert im Krankheitsfall oder bei einem Arbeitsunfall?	232
Betriebsgeheimnisse	232
Und die Steuern?	232
Der Vertragsabschluss	233
Was können Sie tun, damit Ihre Mitarbeiter auch zu Hause produktiv arbeiten?	233
Noch ein letztes Wort zur Motivation von Telearbeitern	234

**Teil VII****Motivationshemmnisse überwinden****235****Kapitel 18****Management in Zeiten des Wandels****237**

Änderungen sind normal und sinnvoll	237
Die vier Phasen des Wandels	238
Besondere Achtsamkeit in Zeiten des Wandels	239
Hohe Arbeitsmoral ist auch bei Personalmangel möglich	239
Vernünftige Personalpolitik	240
Zeitpersonal einstellen	240
Festangestellten mehr Verantwortung übertragen	241
Schnelles Wachstum geschickt managen	241
Fusionen und Akquisitionen managen	242
Mit Rationalisierungsmaßnahmen umgehen	242

**Kapitel 19****Mit schwierigen Situationen fertig werden****245**

Regeln aufstellen	245
Oberstes Prinzip: Fairness	246
Die wichtigsten ersten Schritte kennen	247
Mit Beschwerden umgehen	247
Notorische Zuspätkommer	248
Was können Sie gegen häufige Fehltage tun?	249
Negative Einstellungen in positive umwandeln	250
Mit Bedrohungen und potenzieller Gewalt am Arbeitsplatz fertig werden	251
Konflikte richtig handhaben	253
Mitarbeiter entlassen	253
Arbeitsverhältnisse der besonderen Art	254
Fristlose Kündigungen	254
Wie Sie Ihren Mitarbeitern in schwierigen Zeiten helfen können	256

**Kapitel 20****Stress und Erschöpfung vermeiden****259**

Ein bisschen Stress schadet doch nicht, oder?	259
Was Stress bewirken kann	261
Anzeichen von Stress	261
Mit Stress fertig werden	262
Positiv denken	263
Betriebs- und sonstige Feiern	264
Jeder braucht einmal Urlaub	265
Fangen Sie bei sich selbst an	266
Sportliche Betätigung	268
Machen Sie klar, dass Ihre Mitarbeiter jederzeit um Unterstützung bitten können	268
Die realistische Einschätzung der Arbeitsauslastung fördern	268
Stehen Sie Ihren Mitarbeitern zur Seite	269
Humor	269
Mittagspausen haben oberste Priorität	269
Professionelle Hilfe	270
Burnout bekämpfen	270
Burnout von Stress rechtzeitig unterscheiden	270
Mit Burnout umgehen	271

**Kapitel 21****Vorschriften und Regeln auf ein Mindestmaß beschränken** **273**

Bürovorschriften	273
Strategische und diplomatische Feinheiten	273
Sorgen Sie dafür, dass sich Ihre Mitarbeiter untereinander kennen lernen	274
Die Vorteile hierarchischer Strukturen deutlich machen	275
Ungeschriebene Gesetze	276
Höflichkeit ist keine leere Floskel	277
Erst nachdenken, dann handeln	277
Ist der Ruf erst ruiniert, lebt es sich eben nicht ganz ungeniert	277
Lob teilen	278
Konflikte ohne Ihre Mithilfe austragen	278
Der Büro-Knigge	278
Bei Fehlverhalten sofort einschreiten	280
Gerüchten Einhalt gebieten	281
Was Sie gegen Teamlügner tun können	281
Fordern und fördern Sie Ihre Mitarbeiter	281

**Teil VIII****Der Top-Ten-Teil** **283****Kapitel 22****Zehn und mehr Motivationstechniken von sieben fantastischen Unternehmen - zum Nachmachen geeignet!** **285**

Mitarbeiterzufriedenheit wird bei Container Store groß geschrieben	285
Bei der Förderung der Mitarbeiter macht Synovus Financial	
keine halben Sachen	286
Southwest Airlines – die etwas andere Fluggesellschaft	287
Bei Hewlett-Packard gelten noch immer die »Werkstattregeln«	289
Berufliche Karriere fördern und Erfolge feiern	289
Kleinigkeiten machen einen großen Unterschied	290
Ein Hauch von Silicon Valley in Minnesota	291

**Kapitel 23****Fast zehn Websites zur Mitarbeitermotivation** **293**

The Economics Press	293
Fast Company	293
Incentive Marketing Association	294
Society for Human Resource Management	294

National Association for Employee Recognition	294
Workforce	295
Workplaceissues.com	295
Goalmanager.com	295
<b>Kapitel 24</b>	
<b>Zehn unterschiedliche Mitarbeitercharaktere -</b>	
<b>und wie Sie diese motivieren können</b>	<b>297</b>
Jedermanns Kumpel	297
Der »unterforderte« Typ	298
Der Besserwisser	298
Der »Ich-komm'-immer-zu-kurz«-Typ	299
Der ewige Pessimist	299
Der wandelnde Ellenbogen	299
Der Bummler	300
Die geborene Führungskraft	300
Der verunsicherte Zweifler	300
Das Energiebündel	301
<b>Kapitel 25</b>	
<b>Zehn Möglichkeiten, wie sich Ihre Mitarbeiter gegenseitig</b>	
<b>motivieren können</b>	<b>303</b>
Das Wir-Gefühl	303
Das Bild vom großen Ganzen verinnerlichen	303
Offen und oft miteinander reden	304
Teambesprechungen sind das A und O	304
Informationen teilen	304
Gehen Sie mit gutem Beispiel voran	305
Lob, Lob und nochmals Lob	305
Brainstorming	305
Nicht vergessen: die Mentoren	305
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>307</b>