

# Inhalt

<b>Vorwort: Mitarbeitermotivierung ist Führungsalltag .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Mitarbeitermotivation heute .....</b>	<b>11</b>
Arbeitsmotivation in deutschen Unternehmen .....	11
Motivation im gesellschaftlichen Wertewandel .....	15
Werteorientierte Mitarbeitermotivierung .....	16
Motivierende Unternehmenskultur .....	22
Mitarbeitermotivation und Kreativität .....	26
Heutige Anforderungen an die Führungskräfte .....	28
<b>2. Hilfreiche Theorien der Motivationspsychologie .....</b>	<b>34</b>
Grundbegriffe und Grundsätze .....	34
X- und Y-Theorie von McGregor .....	38
Bedürfnishierarchie nach Maslow .....	40
Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg .....	44
Gemeinsamkeiten der beschriebenen Theorien .....	46
<b>3. Wege zur Arbeitsmotivation .....</b>	<b>47</b>
Leistungsmängel und Leistungsentwicklung .....	47
Logik der Anreizmotivation .....	51
Bedürfnisvielfalt und Anreizmöglichkeiten .....	53
Besonderheiten von Geld als Motivationsanreiz .....	56
Feedback zum Arbeitsverhalten .....	61
Umgang mit „schwierigen Mitarbeitern“ .....	65
Innere Kündigung und Selbstpensionierung .....	69
<b>4. Vertrauen als Basis der Mitarbeitermotivation .....</b>	<b>73</b>
Notwendigkeit von Vertrauen bei der Mitarbeiterführung .....	73
Gründe für Vertrauensdefizite in Unternehmen .....	77
Voraussetzungen für eine belastbare Vertrauensbasis .....	77
Vertrauen schaffendes Führungsverhalten .....	79
Demotivation durch Angst .....	82
Ausgewogenheit von Vertrauen und Misstrauen .....	85

<b>5. Motivation durch Kommunikation .....</b>	<b>87</b>
Informationsbedarf im Arbeitsprozess .....	87
Kommunikation als wirksamstes Führungsmittel .....	90
Konstruktive Mitarbeiterbesprechungen .....	93
Motivierung durch Mitarbeitergespräche .....	100
Effizientes Organisieren von Mitarbeitergesprächen .....	102
Partnerschaftliches Gesprächsverhalten .....	107
<b>6. Erfolgsorientierte Zielsetzung und Delegation .....</b>	<b>110</b>
Zielbewusste Mitarbeiterführung .....	110
Überzeugende und motivierende Zielsetzung .....	111
Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungen .....	122
Mitarbeitermotivation durch Verantwortungsdelegation .....	126
Techniken des Delegierens .....	132
Umgang mit Delegationsproblemen .....	137
<b>7. Motivierendes Kontrollieren und Kritisieren .....</b>	<b>140</b>
Kontrolle als unverzichtbare Führungsaufgabe .....	140
Emotionale Aspekte von Kontrolle .....	143
Kontrollarten und ihre Effekte .....	145
Mitarbeiterengagement durch positive Fehlerkultur .....	146
Regeln motivierender Kontrolle .....	148
Führen leistungswirksamer Kritikgespräche .....	150
Konstruktive und zielstrebige Gesprächsführung .....	153
Regeln motivierender Kritikgespräche .....	158
<b>8. Grundprinzipien motivierenden Führens .....</b>	<b>161</b>
Sieben zusammenfassende Regeln .....	161
<b>Anhang A: Arbeitshilfen .....</b>	<b>163</b>
<b>Anhang B: Übungen und Tests .....</b>	<b>188</b>
<b>Anhang C: Selbstlern- und Trainermaterial .....</b>	<b>214</b>
<b>Ergänzende Literatur .....</b>	<b>217</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>221</b>