

# 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>