

# Inhalt

**Delegieren, kontrollieren und kritisieren –  
oft ungenutztes Motivierungspotenzial 9**

## **1. Motivierende Mitarbeiterführung 13**

Realitätsbezogenes Führungsverständnis 13  
Herausforderungen der aktuellen Führungssituation 16  
Entwickeln von Verantwortungsbewusstsein 20  
Grundlagen der Motivationspsychologie 23  
Leistungsmängel und Leistungssteigerung 27

## **2. Führung durch Zielorientierung 31**

Zielverfolgung als wichtigste Führungsaufgabe 31  
Sach- und Humanziele der Mitarbeiterführung 33  
Erfolgsorientierte und motivierende Arbeitsziele 35  
Führen mit Zielvereinbarungen 45  
Zielorientierte Mitarbeitergespräche 49

### **3. Delegieren von Verantwortung 56**

- Verantwortung tragen und übertragen 56
- Nutzen und Grenzen von Verantwortungsdelegierung 58
- Techniken und Instrumente effizienten Delegierens 65
- Handhaben von Delegierungsproblemen 71
- Sieben Regeln wirkungsvollen Delegierens 75

### **4. Vertrauen als Erfolgsfaktor 78**

- Mitarbeitervertrauen und Unternehmenserfolg 79
- Funktionen gegenseitigen Vertrauens 81
- Vertrauensbildendes Führungsverhalten 85
- Der Regelkreis der Vertrauensbildung 86
- Ausgewogenheit von Vertrauen und Misstrauen 88

### **5. Kontrollen ohne Vertrauensschwund 90**

- Feedback zum Arbeitsverhalten 90
- Kontrolle als Führungsinstrument 94
- Gefühlsmäßige Reaktionen auf Kontrolle 98
- Arten der Mitarbeiterkontrolle und ihre Effekte 102
- Sieben Regeln motivierender Mitarbeiterkontrolle 104

### **6. Motivierende Mitarbeiterkritik 107**

- Die hohe Kunst konstruktiven Kritisierens 107
- Führen leistungswirksamer Kritikgespräche 109
- Zielstrebige, aber aggressionsfreie Gesprächsführung 114
- Folgemaßnahmen bei wirkungslosen Gesprächen 123
- Zehn Regeln leistungswirksamer Kritikgespräche 126

## **7. Konflikte bei der Zielverfolgung 131**

Abbau von Mitarbeiterwiderständen 131

Umgang mit renitenten Mitarbeitern 135

Konflikte als Denk- und Handlungsimpulse 139

Verstand und Gefühle bei Konflikten 144

Konfliktabbauendes Gesprächsverhalten 146

## **8. Folgen ausbleibender Kontrolle und Kritik 151**

## **Anhang 155**

Arbeitshilfen 155

Selbstlern- und Trainermaterial 172

## **Literaturhinweise 175**

## **Stichwortverzeichnis 179**