

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