

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 Verantwortungsdelegation 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