

Hartmut Laufer

Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren

Wie Sie Mitarbeiter aktivieren
statt frustrieren

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