

INHALTSVERZEICHNIS

I	Führungskompetenz entwickeln	9			
	<i>GRUNDLAGEN</i>	9			
TIPP 1	Werden Sie sich Ihrer Funktion im Unternehmen bewusst ..	11	TIPP 12	Formulieren Sie Ziele wirkungsvoll	41
TIPP 2	Entwickeln Sie ein zeitgemäßes Führungsverständnis	13	TIPP 13	Führen Sie mit Zielvereinbarungen	43
TIPP 3	Erwerben Sie systematisch anforderungsgerechte Führungsfähigkeiten	15	TIPP 14	Unterscheiden Sie Sach- und Entwicklungsziele	45
TIPP 4	Emotionale Intelligenz bringt Sie – und Ihre Mitarbeiter – weiter	20	TIPP 15	Dokumentieren Sie Zielvereinbarungen verbindlich	46
II	Den richtigen Führungsstil finden	22	IV	Mitarbeiter zu Leistungen motivieren ..	48
	<i>GRUNDLAGEN</i>	22		<i>GRUNDLAGEN</i>	48
TIPP 5	Entwickeln Sie Mit-Arbeiter zu Mit-Unternehmern	26	TIPP 16	Motivation dient immer der Bedürfnisbefriedigung	49
TIPP 6	Führen Sie Ihre Mitarbeiter situationsgerecht	28	TIPP 17	Primärmotivation wirkt intensiv und nachhaltig	49
TIPP 7	Schätzen Sie die aktuelle Führungssituation richtig ein	31	TIPP 18	Leistungs- oder Verhaltensprobleme sind nicht immer Motivationsprobleme	51
TIPP 8	Verfolgen Sie trotz Situationsbezugs eine klare Zukunftslinie	33	TIPP 19	Wählen Sie den wirksamsten Weg zur Leistungssteigerung	52
TIPP 9	Versuchen Sie vor allem authentisch und berechenbar zu sein.	34	TIPP 20	Entsprechen Sie im Rahmen der Motivierungslogik dem individuellen Bedarf Ihres Mitarbeiters	53
III	Mitarbeiter auf Ziele orientieren	36	TIPP 21	Stellen Sie einen möglichst konkreten Bedürfnisbezug her	54
	<i>GRUNDLAGEN</i>	36	TIPP 22	Ziehen Sie Schlüsse aus der Bedürfnishierarchie.	55
TIPP 10	Unterscheiden Sie zwischen Zielen und Wünschen.	37	TIPP 23	Bieten Sie je nach Situation geeignete Befriedigungsanreize	60
TIPP 11	Sorgen Sie für Zielakzeptanz	37	TIPP 24	Nur echte Arbeitszufriedenheit schafft Primärmotivation	61
			TIPP 25	Schaffen Sie ein förderliches Arbeitsumfeld und beugen so Unzufriedenheit vor.	62

TIPP	26	Schaffen Sie sowohl Motivatoren als auch Stabilisatoren.	63
TIPP	27	Überschätzen Sie Geld als Motivationsanreiz nicht . . .	64
TIPP	28	Werden Erwartungen enttäuscht, kann Geld sogar demotivierend wirken	65
TIPP	29	Gerade die immateriellen Anreizmöglichkeiten schaffen Primärmotivation	66
TIPP	30	Sorgen Sie für gerechte Bezahlung	66
TIPP	31	Geld darf nicht zum finanziellen Ausgleich für Arbeitsunzufriedenheit werden . . .	67
TIPP	32	Nutzen Sie die Vielfalt der Anreizmöglichkeiten	68
TIPP	33	Bevorzugen Sie Maßnahmen mit Mehrfacheffekten	71
TIPP	34	Erkennen Sie die innere Kündigung Ihrer Mitarbeiter	72
TIPP	35	Nehmen Sie die Vorboten innerer Kündigung ernst . . .	74
TIPP	36	Verhindern Sie die Flucht in die innere Kündigung	75
V		Mitarbeiterwiderstände abbauen	76
		<i>GRUNDLAGEN</i>	<i>76</i>
TIPP	37	Betrachten Sie Mitarbeiterwiderstände als Chancen . .	77
TIPP	38	Ermitteln Sie die Gründe der Mitarbeiterwiderstände . . .	77
TIPP	39	Kooperation und Machtausübung können gleichermaßen zielführend sein	78
TIPP	40	Wer überzeugen will, muss die Ursachen der Widerstände berücksichtigen	79

TIPP	41	Vermeiden Sie Autoritätsverluste	80
TIPP	42	Verfolgen Sie Ihre Ziele mit Konsequenz	81
TIPP	43	Seien Sie beharrlich und geben Sie nicht auf.	82
VI		Mitarbeitervertrauen gewinnen	84
		<i>GRUNDLAGEN</i>	<i>84</i>
TIPP	44	Nehmen Sie das Vertrauensverhältnis wichtig	85
TIPP	45	Setzen Sie Vertrauen nicht als selbstverständlich voraus.	86
TIPP	46	Nur vor dem Hintergrund vertrauter Umstände entsteht Vertrauen	86
TIPP	47	Geben Sie den unerlässlichen Vertrauensvorschuss	87
TIPP	48	Machen Sie als Vorgesetzter den ersten Schritt	88
TIPP	49	Beachten Sie vertrauensbildende Führungsgrundsätze	90
TIPP	50	Seien Sie geradlinig und berechenbar	91
TIPP	51	Täuschen Sie Ihre Mitarbeiter nicht	92
TIPP	52	Berücksichtigen Sie die Mitarbeitererwartungen . . .	93
TIPP	53	Gegenseitiges Vertrauen statt völlige Versachlichung und lückenlose Kontrolle. . .	93
TIPP	54	Beugen Sie Vertrauensdefiziten vor	94
TIPP	55	Angemessenes Misstrauen ist durchaus angebracht.	94

VII	Mitarbeitern Verantwortung übertragen	96
	<i>GRUNDLAGEN</i>	96
TIPP 56	Nutzen Sie die Vorteile der Verantwortungsdelegation .	98
TIPP 57	Überwinden Sie die Scheu vor Verantwortungsdelegation .	98
TIPP 58	Differenzieren Sie in verschiedene Verantwortungsarten .	99
TIPP 59	Wägen Sie Nutzen und Risiken gegeneinander ab..	101
TIPP 60	Unterscheiden Sie Aufgabenarten nach ihrer Delegierbarkeit	101
TIPP 61	Kontrollieren Sie die Aufgabenerledigung	102
TIPP 62	Stellen Sie das Verantwortungsgewicht in Rechnung .	103
TIPP 63	Berücksichtigen Sie die Eignung des Mitarbeiters ..	104

VIII	Mitarbeiter kontrollieren	105
	<i>GRUNDLAGEN</i>	105
TIPP 64	Nutzen Sie Kontrolle als Führungsinstrument	106
TIPP 65	Zeigen Sie Verständnis für negative Gefühlsreaktionen	106
TIPP 66	Schaffen Sie Akzeptanz, indem Sie Mitarbeitern den Nutzen verdeutlichen ..	107
TIPP 67	Wählen Sie eine der Situation entsprechend geeignete Kontrollart	108
TIPP 68	Wägen Sie die Vor- und Nachteile der Kontrollarten ab	109
TIPP 69	Kündigen Sie die Kontrolle rechtzeitig an	111

TIPP 70	Begründen und erklären Sie Kontrollen	112
TIPP 71	Kontrollieren Sie nur wirklich Wichtiges	112
TIPP 72	Suchen Sie nicht nur nach Fehlern	112
TIPP 73	Schaffen Sie eine konstruktive Fehlerkultur ..	113

IX	Mitarbeiter beurteilen	114
	<i>GRUNDLAGEN</i>	114
TIPP 74	Seien Sie sich der hohen Verantwortung bewusst ...	116
TIPP 75	Schaffen Sie Mitarbeiterakzeptanz für Beurteilungen	116
TIPP 76	Verschiedene Beurteilungsarten dienen verschiedenen Zwecken	118
TIPP 77	Setzen Sie ein zweckgerechtes Beurteilungsverfahren ein.	119
TIPP 78	Wählen Sie zielorientierte Bewertungskriterien	120
TIPP 79	Nicht analysieren, sondern reflektieren	121
TIPP 80	Lassen Sie sich nicht von Vorurteilen leiten	122
TIPP 81	Relativieren Sie starre Wertvorstellungen	124
TIPP 82	Kalkulieren Sie immer das aktuelle Rollenverhalten ein	125
TIPP 83	Lernen Sie typische Beurteilungsfehler kennen und vermeiden.	125
TIPP 84	Beugen Sie Fehlbeurteilungen rechtzeitig vor	133

X	Mitarbeitergespräche führen	134		
	<i>GRUNDLAGEN</i>	134		
TIPP 85	Schaffen Sie ein positives Gesprächsklima	137	TIPP 95	Bereiten Sie Besprechungen gut vor 161
TIPP 86	Bereiten Sie Mitarbeitergespräche sorgfältig vor . . .	137		<i>VORBEREITUNGS-CHECKLISTE FÜR BESPRECHUNGEN</i>
TIPP 87	Gestalten Sie Zielvereinbarungsgespräche verpflichtend	138	TIPP 96	Ordnen und steuern Sie als Gesprächsleiter 164
	<i>LEITFADEN FÜR ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHE</i>	139	TIPP 97	Strukturieren Sie den Ablauf zielorientiert und folgerichtig 168
TIPP 88	Bauen Sie Fördergespräche mitarbeiterorientiert auf . . .	141		<i>LEITFADEN FÜR MITARBEITERBESPRECHUNGEN</i>
TIPP 89	Führen Sie motivierende Beurteilungsgespräche	142	TIPP 98	Stellen Sie es sicher, dass beschlossene Maßnahmen tatsächlich realisiert werden 171
	<i>LEITFADEN FÜR BEURTEILUNGS/FÖRDERGESPRÄCHE</i>	144	TIPP 99	Schaffen Sie einen positiven Einstieg und Ausklang 172
	<i>CHECKLISTE FÜR BEURTEILUNGS-/FÖRDERGESPRÄCHE</i>	146		Ergänzende Literatur 174
TIPP 90	Führen Sie auch ohne schriftliche Beurteilung Gespräche	147		Stichwortverzeichnis 176
TIPP 91	Handhaben Sie Kritikgespräche nicht wie Schuldprüche	148		
	<i>LEITFADEN FÜR KRITIKGESPRÄCHE</i>	151		
XI	Mitarbeiterbesprechungen durchführen	153		
	<i>GRUNDLAGEN</i>	153		
TIPP 92	Unterscheiden Sie Besprechungen nach Zielarten	154		
TIPP 93	Prüfen Sie zunächst die Nützlichkeit und Notwendigkeit .	155		
TIPP 94	Streben Sie langfristigen Besprechungserfolg an	159		