

# Volition als Führungsaufgabe



## Inhalt

- Von der Motivation zur Volition (Umsetzungskompetenz)
- Volition: Menschen mobilisieren und Hindernisse überwinden
- Beispiele (best practice) △
- Volition durch Führung stärken
- Beispiele (best practice) △

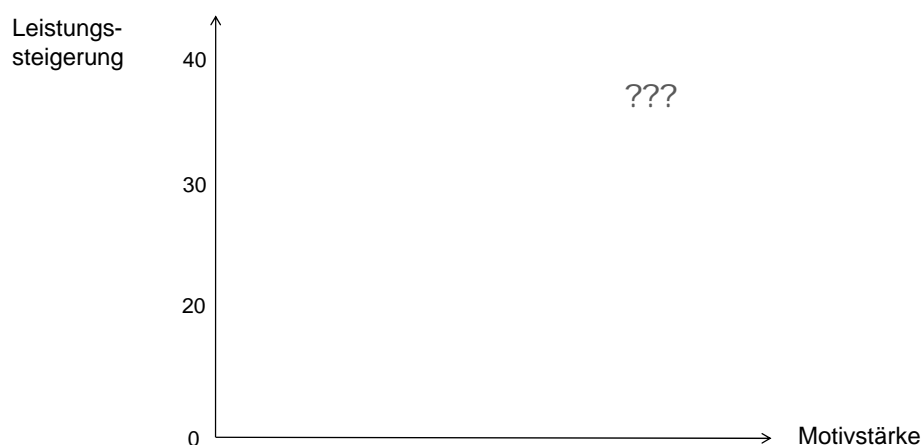


## Volition: Meilensteine in der Wissenschaft

- **Narziß Ach** (1871-1946)
  - ↳ „Wirkungsgrad des Wollens“: Verwirklichung dessen, was wir wollen (angesichts von Widerständen)
- **Hans Helmut Kornhuber** (1928 – 2009)
  - ↳ Entdeckung des Bereitschaftspotentials im Jahr 1965 als naturwissenschaftliche Grundlage und damit Überwindung von psycho-philosophischen Spekulationen
- **Frederick Kanfer** (1925 – 2002)
  - ↳ Selbstmanagement-Therapie (1970) – Messung der Volition
- **Albert Bandura** (\*1925)
  - ↳ Theory of self-regulation (1991) – Kompetenzen der Selbststeuerung (Selbstregulierung) auf Grundlage der kybernetischen Systemtheorie
- **Ab etwa 2006:** Patrick Haggard (Physiologie); James Gross, Roy Baumeister u.a. (Psychologie/Hirnforschung); Steven Brown & Richard Bagozzi (Marketing/Vertrieb); Heike/Bruch und Sumantra Ghoshal (Management)
  - ↳ Grundlage: The Neuroscience of Will

Nr. 3

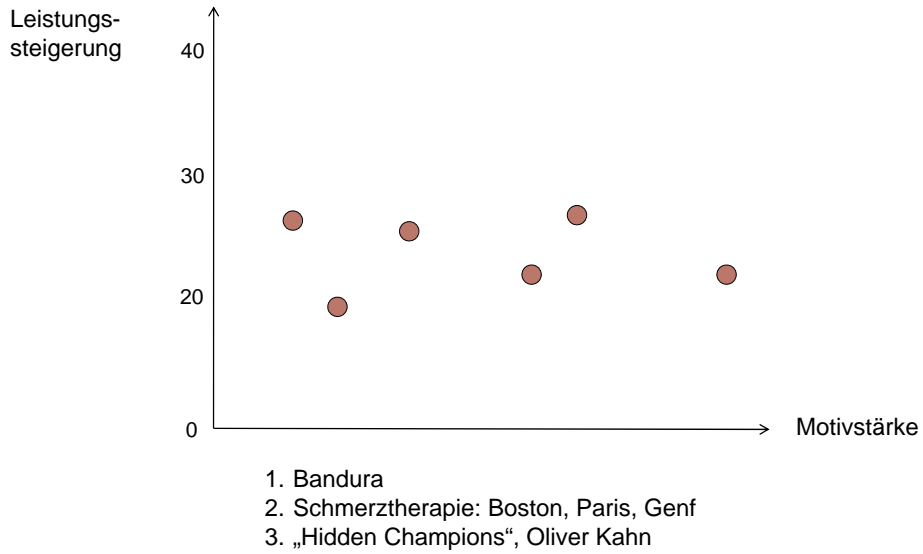
## Motivation und Leistung (Ergebnisse)



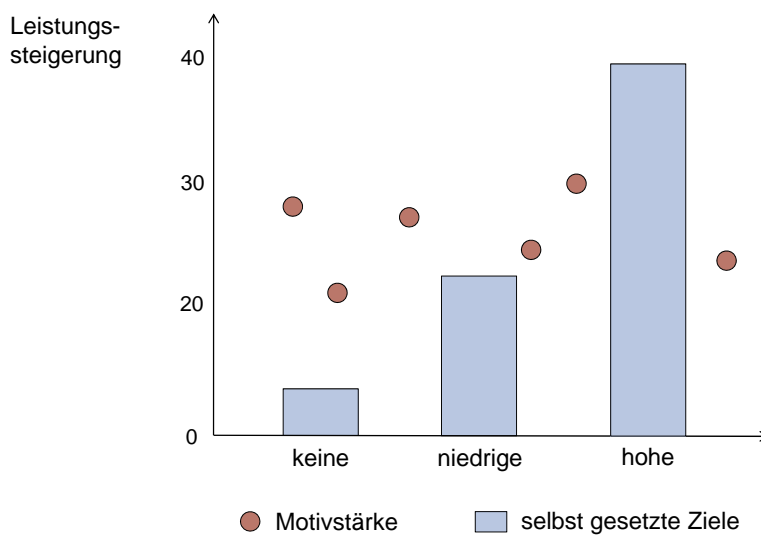
1. Bandura
2. Schmerztherapie: Boston, Paris, Genf
3. „Hidden Champions“, Oliver Kahn

Nr. 4

### Motivation und Leistung (Ergebnisse)



### Motivation, Ziele und Leistung



## Motivation → Volition (Umsetzungskompetenz)

- Überwindung von äußeren und inneren Widerständen: Unlustgefühle, Bequemlichkeit, Ablenkung, „schwierige“ Probleme, „ungünstige“ Gewohnheiten
- Möglichkeit 1: Willenskraft als „Muskel“

Nr. 7

## Motivation → Volition (Umsetzungskompetenz)

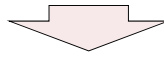
- Überwindung von äußeren und inneren Widerständen: Unlustgefühle, Bequemlichkeit, Ablenkung, „schwierige“ Probleme, „ungünstige“ Gewohnheiten
- Möglichkeit 1: Willenskraft als „Muskel“



Nr. 8

## Motivation → Volition (Umsetzungskompetenz)

- Möglichkeit 2: Willenskraft als Kompetenz
  - ▶ Fokussierung auf das Wesentliche (statt verzetteln)
  - ▶ Mobilisierung emotionaler Energie (statt emotionaler Stress)
  - ▶ Vorausschauend planen und handeln (statt Niagara-Syndrom)
  - ▶ Vertrauen auf eigene Stärken und Kreativität (statt Angst und Überlastung)
  - ▶ Selbstdisziplin durch tieferen Sinn (statt Zwang)
- Tatsächlich praktizieren (und kontrollieren)



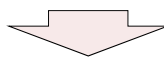
Typisches Verhalten

Nr. 9

## Umsetzungsstarke (im Vergleich zu -schwachen)

Sie ...

- ... erarbeiten sich Anerkennung durch gute Leistungen für das Team. (Fokus)
- ... machen bei neuen Herausforderungen die Erfahrung, dass sie sich auf ihre Fähigkeiten verlassen können. (Selbstvertrauen)
- ... lenken ihre Energien bewusst auf klar formulierte Ziele bis messbare Ergebnisse vorliegen. (Selbstdisziplin)
- Es fällt ihnen leicht, eine negative Stimmung gezielt zu verbessern. (Stimmung)
- Ihre Arbeit hat einen tieferen Sinn und Zweck als „nur“ Spaß, Lob, Einkommen oder (sozialer) Status. (Werte-Orientierung)



Führungsaufgabe (Verhaltensänderung)

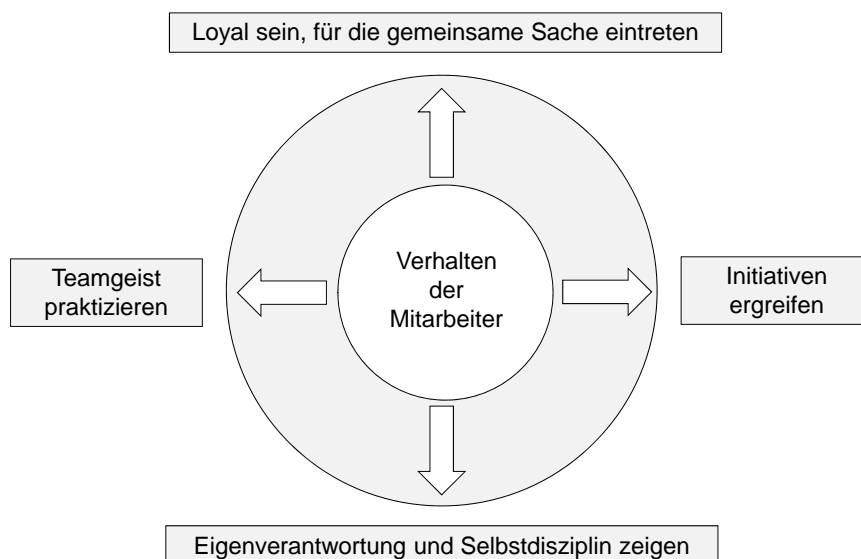
Nr. 10

## 35 Methoden der Stimmungsverbesserung

1. Ich suche nach positiven Dingen, die sich um mich herum ereignen
2. Ich gehe an Orte, an denen ich positive Erfahrungen gemacht habe
3. Ich nehme Kontakt auf mit positiv denkenden Menschen
4. Einfach laut loslachen oder ein lustiges Lied singen
5. Mich an Situationen/Vorfälle erinnern, in denen ich mich wohlgeföhlt habe
6. Mit anderen über positive Ereignisse sprechen
7. Witze erzählen oder lesen
8. Lustige Filme/Videos oder Theaterstücke ansehen
9. An positive Dinge denken, die mich in der Zukunft erwarten
10. Den positiven Aspekt in negativen Ereignissen suchen (Krise als Chance)
11. Mit Freunden oder Bekannten etwas unternehmen
12. Den Moment genießen, dankbar sein

Nr. 11

## Wie sollten Mitarbeiter sich verhalten?

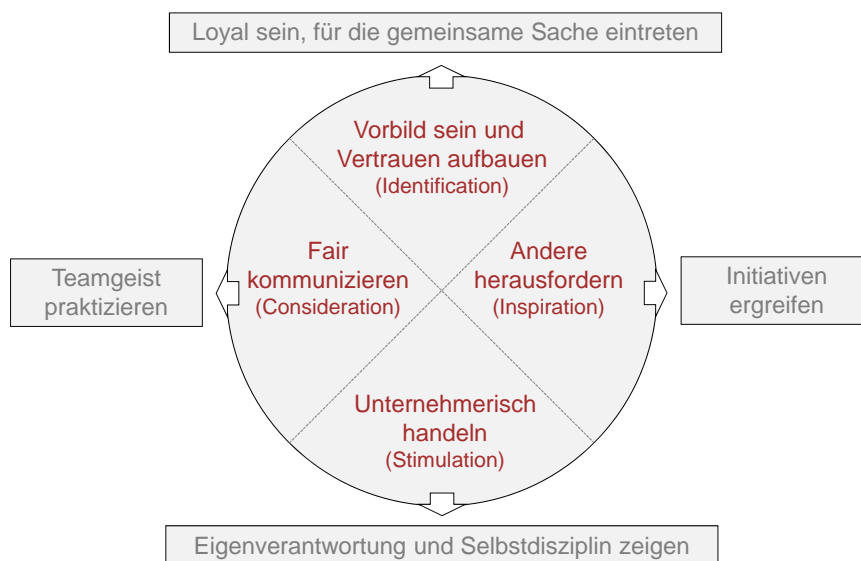


Nr. 12

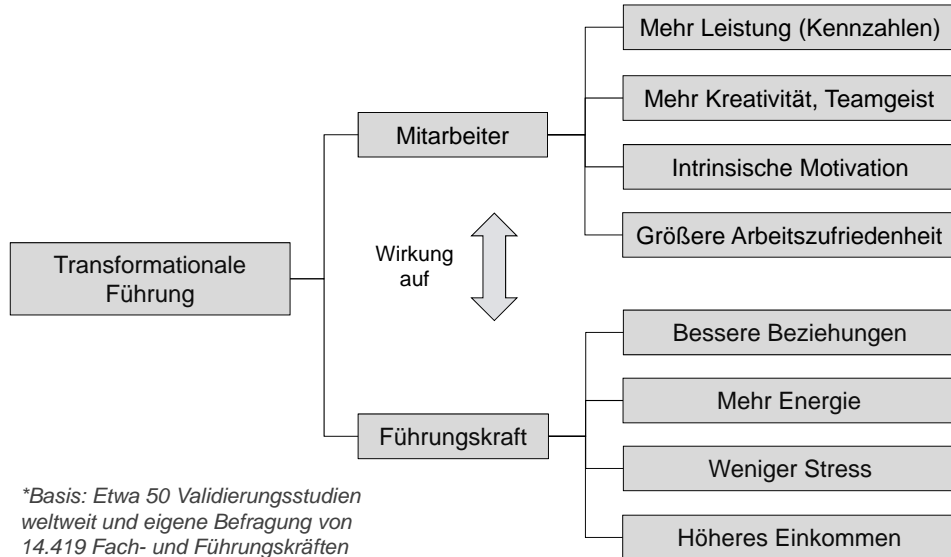
## Methoden der Einflussnahme

Rationales Überzeugen		
Persönlicher Appell		
Vorteile ausmalen (verkaufen)		
Appell an Ideale, Werte etc.		
Normen etablieren (Broschüren)	Legitimierung (Pflichtbewusstsein)	
Lob, Anerkennung, Schmeichelei	Druck (Vorgabe, Kontrolle, Drohung)	
Austausch (Leistung/Gegenleistung)	Zielvereinbarung (Verhaltensziele)	
???		

## Was müssen Führungskräfte dafür tun?



## Was bewirken diese Führungskompetenzen?\*



## Beispiel Kompetenz „Vorbild sein“ (Was Mitarbeiter über ihren Chef sagen)

- *“Er (oder sie) meint was er sagt.”*
- *“Steht für klare Wertvorstellungen.”*
- *“Setzt klare Ziele und Erwartungen.”*
- *“Man kann sich auf ihn/sie verlassen.”*
- *“Verhält sich in einer Weise, die Respekt verdient.“ (hat Mut)*
- *„Setzt das gemeinsame Ziel über seine persönlichen Interessen.“*

Four horizontal bars representing a scale or ranking system. The top two bars are light blue, and the bottom two bars are light grey.



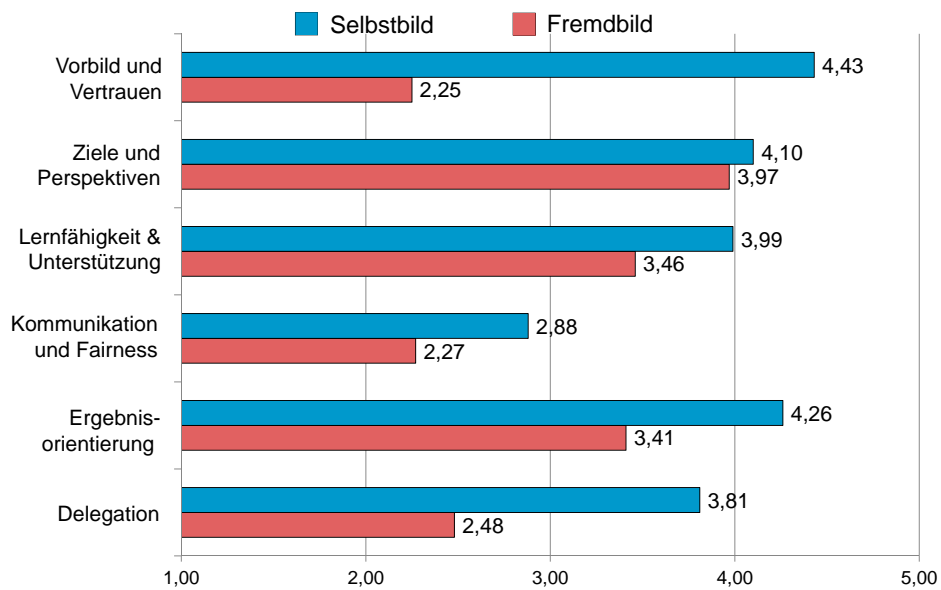
## Unterschied Erfolgreiche/Erfolgslose (neben Vorbild)



- „Hilft bei der Entwicklung persönlicher Kompetenzen und Perspektiven.“
- „Stärkt das Selbstvertrauen in die Erreichbarkeit von Zielen.“
- „Schafft ein Klima des Verantwortungsbewusstseins.“
- „Macht klar, wie jeder zum Unternehmenserfolg beitragen kann.“
- „Sorgt für Fairness.“
- „Sucht kontinuierlich nach Verbesserungsmöglichkeiten.“

- Selbstbild
- Fremdbild

## Stärken und Schwächen (2)



Vielen Dank für Ihre Einladung!

■ INSTITUT FÜR  
■ ■ MANAGEMENT-INNOVATION  
■ ■ ■ PROF. DR. WALDEMAR PELZ  
TEL.: 06196-23048 – WWW.INMI.DE