

Umsetzungsstärke als Führungskompetenz



■ INSTITUT FÜR
■ MANAGEMENT-INNOVATION
■ PROF. DR. WALDEMAR PELZ

Nr. 1

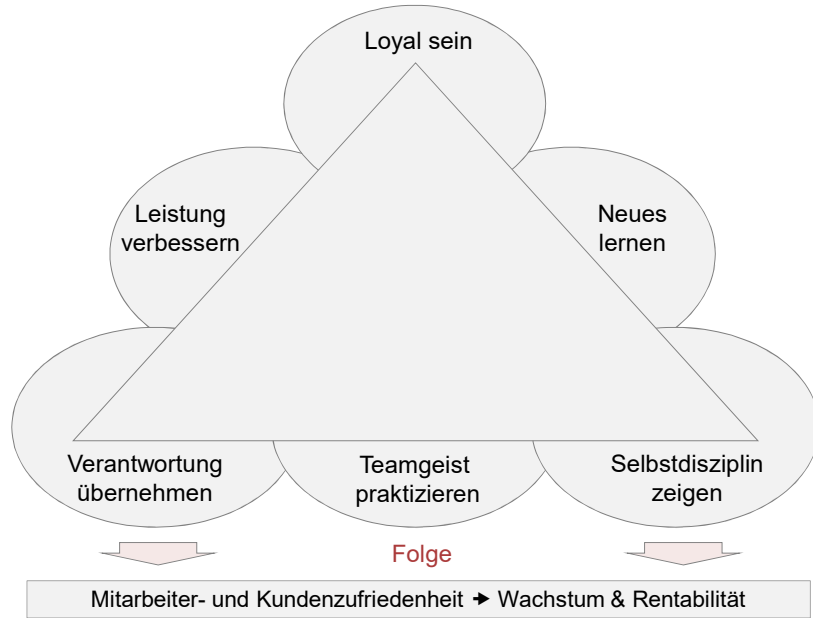
Inhalt

- Herausforderung Führungserfolg
- „Qualität“
- Best Practice
 - ▶ Führung
 - ▶ Umsetzung
- Tipps



Nr. 2

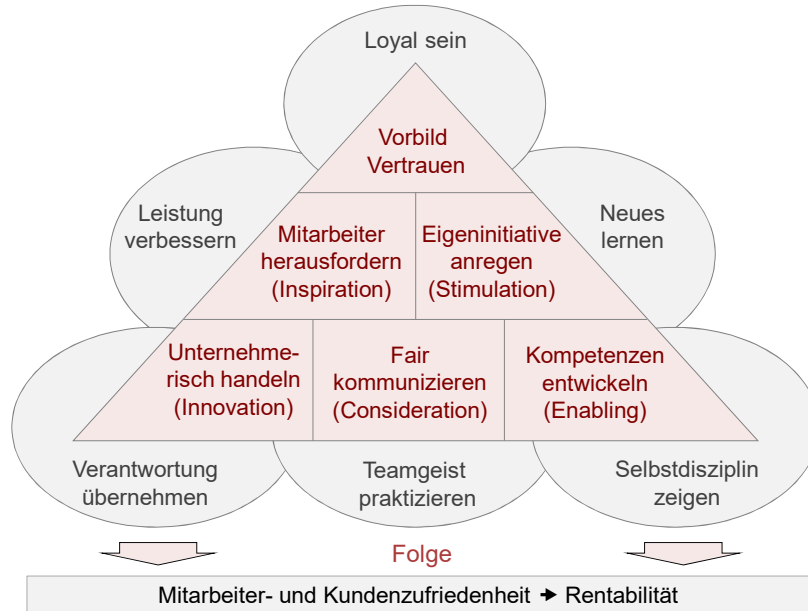
Führungserfolg: Verhalten von Mitarbeitern



Wie kann man das erreichen?

Führungsleitlinien und -grundsätze	
Workshops, Seminare, Broschüren etc.	
Druck (Vorgabe, Kontrolle, Drohung)	
Anreize, Lob, Anerkennung, Storytelling	
usw.	
...	
Effektivität ???	

Verhalten von Führungskräften



=

Transformationale Führung



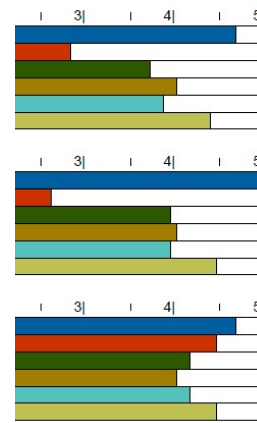
Woran erkennt man ein Vorbild im Alltag?

- **Kompetenz „Vorbild sein“**
 - ▶ “Er (oder sie) meint was er sagt”
 - ▶ “Steht für klare Wertvorstellungen”
 - ▶ “Setzt klare Ziele und Erwartungen”
 - ▶ “Verhält sich in einer Weise, die Respekt verdient”
 - ▶ usw.

- **Validität und Reliabilität (n = 14.348)**
 - ▶ Cronbachs Alpha: .96
 - ▶ Trennschärfe der Items: .86
 - ▶ Kriteriumsvalidität (Erfolgsrelevanz): r = .93

➤ Online-Test, 360-Grad-Feedback, BEI
(Einstellung bis Entwicklungsgespräch)

Selbst- und Fremdbild

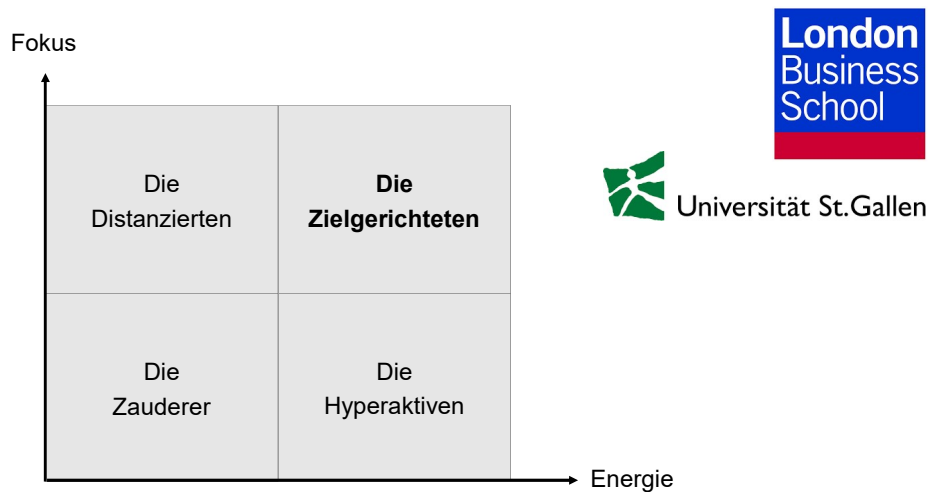


Persönlicher Entwicklungsplan (PEP)*

Meine wichtigsten Stärken		
Verhalten	Was werde ich tun, um diese Stärken auszubauen?	Termin
1. Erwartungen klar formulieren ... 2. Werte implementieren ... 3. Respekt erwerben ... 4. ...	Ziel: Was werde ich ab sofort im Tagesgeschäft verändern? (10-20-70)	
Meine wichtigsten Schwächen		
Verhalten	Was werde ich tun, um diese Schwächen zu überwinden?	Termin
1. Politik und Gerüchte unterbinden ... 2. Stimmung verbessern ... 3. Mut (Zivilcourage) zeigen ... 4. ...	Ziel: Was werde ich ab sofort im Tagesgeschäft verändern? (10-20-70)	

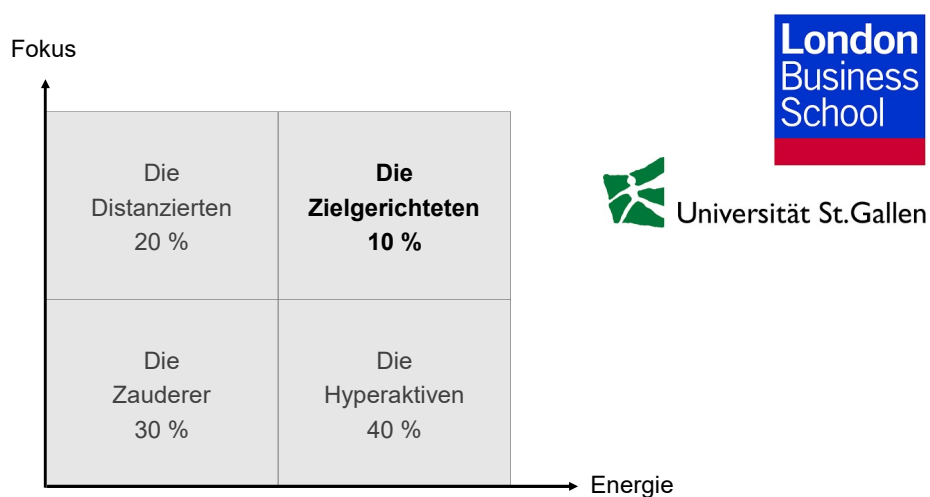
* Als Grundlage für das Gespräch mit dem Vorgesetzten

London Business School und Uni St. Gallen (1)



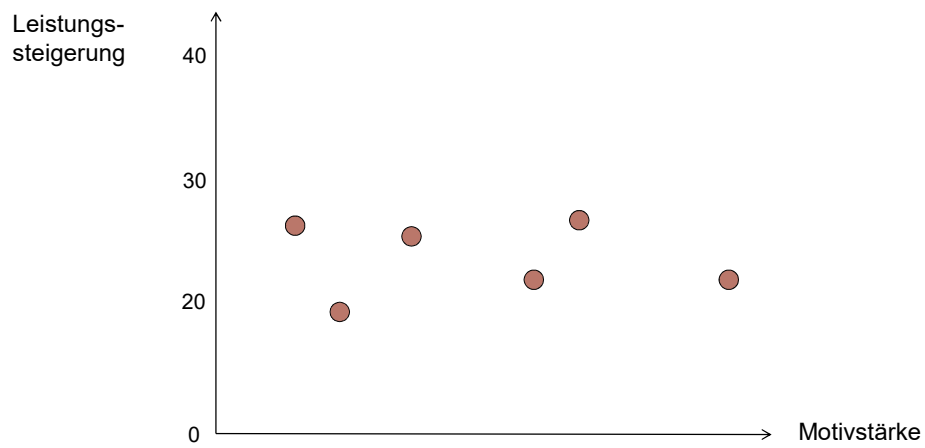
Nr. 9

London Business School und Uni St. Gallen (2)



Nr. 10

Motivation und Leistung (Ergebnisse)



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

Was ist Volition (Umsetzungskompetenz)?

Überwindung von äußeren und inneren Widerständen
(Unlustgefühle, Bequemlichkeit, Ablenkung, Verzettelung, Gleichgültigkeit)



Was ist Volition (Umsetzungskompetenz)?

- Überwindung von äußeren und inneren Widerständen
(Unlustgefühle, Bequemlichkeit, Ablenkung, Verzettlung, Gleichgültigkeit)
- **Erster Ansatz:** Volition als „Muskel“



Nr. 13

Zweiter Ansatz: Kompetenz mit Teilkompetenzen (Unternehmer)

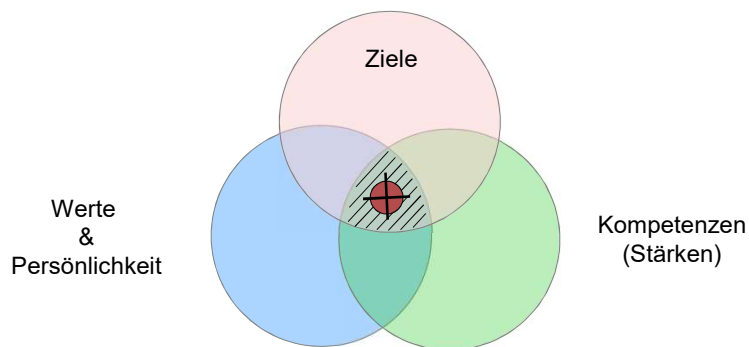
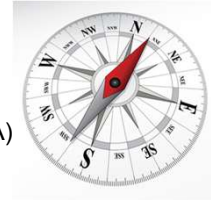
- Fokussierung auf das Wesentliche
- Emotions- und Stimmungsmanagement
- Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke
- Vorausschauende Planung
- Selbstdisziplin (Sinn statt Zwang)



Nr. 14

Teilkompetenzen (1)

- **Fokussierung auf das Wesentliche (Kompass)**
 - ▶ Ziele/Verzetteln („3 Hasen“, Umweg, Zukunft)
 - ▶ Ablenkung/Verführung/Fremdsteuerung → Werte (Schüler, MA)



Nr. 15

Teilkompetenzen (2)

- **Fokussierung auf das Wesentliche (Werte als Kriterium)**
 - ▶ Ziele/Verzetteln/Hyperaktivität („3 Hasen“, Umweg, Zukunft)
 - ▶ Ablenkung/Verführung/Fremdsteuerung → Werte (Schüler, MA)
- **Emotionsmanagement (Empathie, Vertrauen, Stimmung)**
 - ▶ Opfer → Handlungsbedarfssignale
 - ▶ Stress → Coping, Resilienz



Nr. 16

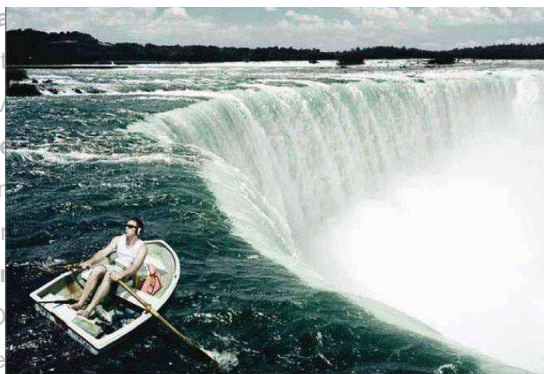
Teilkompetenzen (3)

- **Fokussierung auf (A)**
 - ▶ Ziele/Verzetteln/
 - ▶ Ablenkung/Verfä
- **Gefühlsmanageme**
 - ▶ Opfer → Handlu
 - ▶ (Emotionaler) St
- **Selbstvertrauen**
 - ▶ Zugehörigkeit, Einfluss, Erfolgserlebnisse (Leistung)
 - ▶ Versagen, Ohnmacht, Wertlosigkeit



Teilkompetenzen (4)

- **Fokussierung a**
 - ▶ Ziele/Verzett
 - ▶ Ablenkung/V
- **Gefühlsmanageme**
 - ▶ Opfer → Har
 - ▶ (Emotionaler)
- **Selbstvertrauen**
 - ▶ Versagen, O
 - ▶ Zugehörigke
- **Vorausschauende Planung und Problemlösung** (statt Niagara)
- **Selbstdisziplin** (Sinn statt Zwang)
 - ▶ Arzt, Handwerker, Unternehmer, 9/11
 - ▶ Geld, Anerkennung, Einfluss sind Folge, nicht Ziel



Beispiel: Methoden zur Stimmungsverbesserung

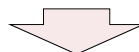


Nr. 19

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)

TOP 5

Start PEP

Nr. 20

Zusammenfassung

Energie verbrauchende Verhaltensgewohnheiten



Energie steigernde Verhaltensweisen

- Wert-Losigkeit, Un- und Fremd-Werte
 - Sich verzetteln, viele Dinge anfangen
 - Fremdsteuerung, „Verführung“

 - Sich als „Opfer“ fühlen, Andere anklagen
 - Oberflächlich kommunizieren
 - Überempfindlichkeit, Eitelkeit (Radar)

 - Sozialer Vergleich, Neid
 - „Falsche“ Vorbilder (Medien, Kollegen)
 - Auf Lob und Anerkennung warten

 - Kurzfristige Vorteile suchen
 - „Saatkartoffeln aufessen“, Niagara
 - „Falsche“ Erfahrungen/Gewohnheiten

 - Arbeit als „Beschäftigung“
 - Gleichgültigkeit, Verantwortungslosigkeit
 - Bequemlichkeit, Erwartungshaltung
- Inneren Kompass justieren
 - Ziele auf Werte und Stärken gründen
 - Aufmerksamkeit auf Wichtiges lenken

 - Empathie, aufrichtiges Interesse
 - Handlungsbedarfssignale
 - „Weißer“ statt „schwarzer“ Neid

 - „Wertvolles“ Mitglied eines Teams sein
 - Wichtigen Beitrag leisten
 - Fähigkeiten und Erfolgserlebnisse

 - Langfristige Perspektiven aufbauen
 - Auf Unvorhergesehenes vorbereitet sein
 - Kreativität trainieren

 - Sinn der eigenen Arbeit finden/erkennen
 - Rolle in der Gemeinschaft einnehmen
 - Häufig Feedback einholen

Viel Erfolg bei der Umsetzung

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

Zur Vertiefung (mit Literaturhinweisen)

- www.management-innovation.com/publikationen.html
- www.managementkompetenzen.de/
- www.willenskraft.net/
- www.transformationale-fuehrung.com/