

*Willenskraft und Umsetzungskompetenz sind ein gutes Vorzeichen für beruflichen Erfolg. Eine repräsentative Studie zeigt, wem es am besten gelingt, ein definiertes Ziel in Ergebnisse umzuwandeln.*



© Fotolia

# Fokussieren statt verzetteln

Zielvorgaben für Führungskräfte und Mitarbeiter sind in Unternehmen etwas ganz Selbstverständliches. Doch während die einen ihre Ziele konsequent verfolgen und erreichen, scheitern andere an ihren Aufgaben. Wer der Frage nachgeht, was entscheidend für den beruflichen Erfolg ist, stößt auf eine Fähigkeit, die weit wichtiger für Erfolg ist als Persönlichkeit oder motivationale Faktoren: die Volition.

Der Begriff Volition lässt sich mit Willenskraft übersetzen. Gemeint ist

damit die Fähigkeit einer Person, sich selbst und Handlungsabläufe so steuern zu können, dass sie ein definiertes Ziel erreicht. Wer sich zehn Dinge vornimmt und neun davon umsetzt, hat einen hohen Wirkungsgrad. Die Forschung zeigt: Dazu bedarf es verschiedener volitionaler Kompetenzen, auch Umsetzungskompetenzen genannt.

Im Management bezieht sich der Wille zu Entscheidungen auf die Steuerung des gesamten Handlungsablaufs – von der Zielsetzung über die Planung und Durchführung von Aktionen bis hin zum Ergebnis und zur Erfolgskontrolle. Wenn die Ergebnisse vom Soll abweichen, müssen die Handelnden korrigierende Instrumente einsetzen. Damit dieser Prozess selbstgesteuert abläuft, sind in jeder Phase willentliche Entscheidungen notwendig. Trotz vielfältiger Störungen aus dem persönlichen Um-

## Eigene Kompetenz ermitteln

Die Studie rund um die Volition ist kein closed shop. Interessierte können auf der Website kostenfrei ermitteln, wie es um ihre Volition als Ganzes bestellt ist, mit welchen Teilkompetenzen sie punkten und wie ihr Ergebnis im Vergleich zu anderen ausfällt.

[www.umsetzungskompetenzen.com](http://www.umsetzungskompetenzen.com)

feld und aus dem internen Ablauf von Unternehmen können Menschen mit hohen volitionalen Kompetenzen ihre Ziele realisieren. (Abb.)

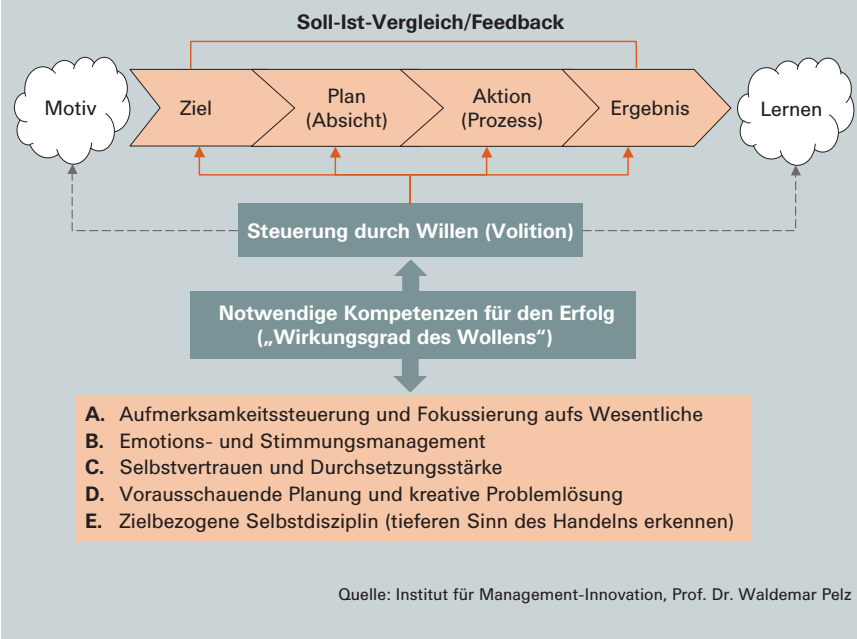


*Prof. Dr. Waldemar Pelz, Internationales Management und Marketing, Fachhochschule Gießen*  
✉ [wp@management-innovation.com](mailto:wp@management-innovation.com)

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Selbststeuerung
- Stimmungsmanagement
- Selbstdisziplin

**Abb. 1: Volition als Umsetzungskompetenz**



- Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung aufs Wesentliche
- Emotions- und Stimmungsmanagement zur Steigerung der persönlichen Energie
- Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke
- Vorausschauende Planung und kreative Problemlösung
- Zielbezogene Selbstdisziplin durch Erkennen des tieferen Sinns des Handelns

Unternehmen, die ihre Produktivität steigern wollen, benötigen daher Führungskräfte, die über diese Umsetzungskompetenzen verfügen. Studien der Universität St. Gallen sowie der London Business School aus dem Jahr 2006 fanden jedoch heraus, dass ehrgeizige Ziele, hohe Unsicherheiten und Widerstände 90 Prozent aller Manager rasch an die Grenzen ihrer Motivation bringen. Demnach würden nur etwa zehn Prozent der Führungskräfte die nötigen volitionalen Kompetenzen mitbringen.

Um zu ermitteln, wie es um die Umsetzungskompetenzen von Führungskräften derzeit bestellt ist, hat das Institut für Management-Innovation die fünf Dimensionen der Volition auf 40 Items heruntergebrochen, die die Testkriterien Objektivität, Reliabilität und Validität alle erfüllen. Diese Items gingen in einen Fragebogen ein, der Skalenwerte von 1 (trifft sehr selten zu) bis 5 (trifft sehr häufig zu)

## Wissensriesen, aber Umsetzungszwerge

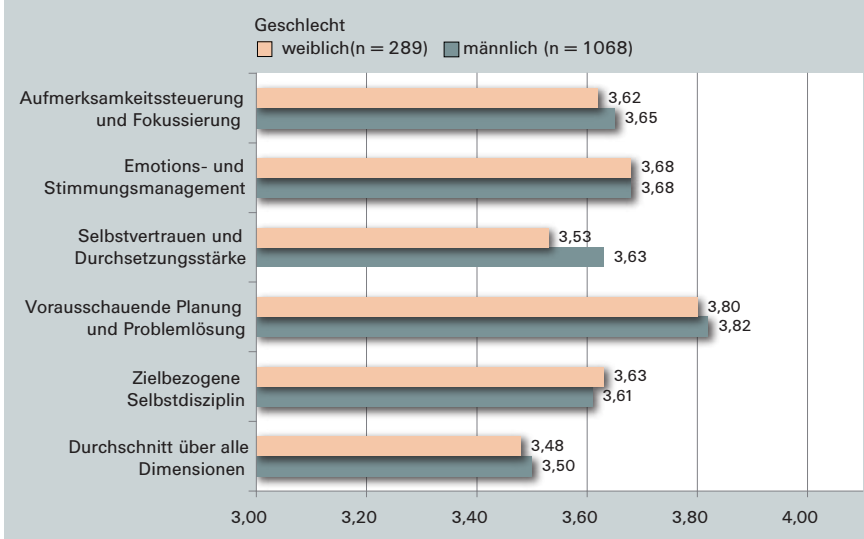
Viele Untersuchungen – etwa die Gallup-Studie – betonen die Bedeutung von Motivation für die Performance von Unternehmen. Doch selbst Hochmotivierte können an ihren Zielen scheitern, wenn sie nicht über die erforderlichen Umsetzungskompetenzen verfügen. Schon 1954 forderte Peter Drucker in seinem Buch „The Practice of Management“ Wissenskraft, die über Motivation hinausgeht. Der Managementvordenker bezeichnete die Fähigkeit, sich als Führungskraft selbst steuern zu können, als die Schlüsselqualifikation des 21. Jahrhunderts.

In der Innovationsforschung bemängeln Experten die fehlende Umsetzungsfähigkeit und die mangelnde Fähigkeit, kreative Ideen zu realisieren – nach dem Motto: „Wir sind Wissensriesen, aber Umsetzungszwerge.“ Die Bedeutung der Volition belegen mittlerweile außerdem Studien der Neurowissenschaften, der Psychologie und der Managementwissenschaft. Demnach bringen Menschen mit ausgeprägten Fähigkeiten zur Selbststeuerung überdurchschnittliche Leistungen, sie leiden weniger unter Stress, haben bessere persön-

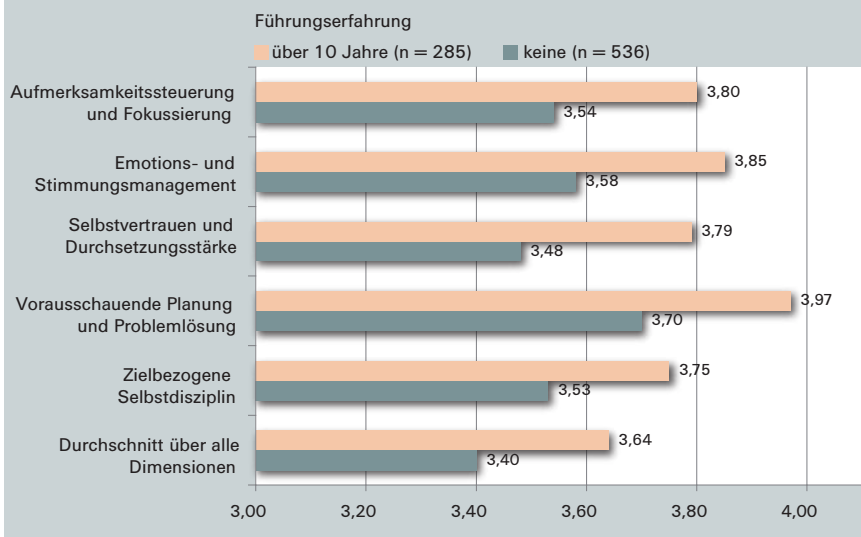
liche Beziehungen und bewältigen emotional belastende Situationen wesentlich effektiver. Kurzum: Sie sind erfolgreicher, da sie Hindernisse und Rückschläge überwinden und unbeirrt auf Kurs bleiben, bis sie ihr Ziel erreicht haben.

Anhand von Studien aus Psychologie, Neurowissenschaften und Managementforschung lassen sich fünf Teilkompetenzen von Volition identifizieren. Diese sind:

**Abb. 2: Mittelwertvergleich nach Geschlecht**



**Abb. 3: Mittelwertvergleich nach Führungserfahrung**



abfragt. Zwischen Ende Oktober 2009 und Mitte Februar 2010 füllten 1.350 Teilnehmer diesen Fragebogen aus. Ein Mittelwertvergleich der individuellen Ausprägungen verdeutlicht, dass die fünf Umsetzungs Kompetenzen bei den Befragten unterschiedlich stark ausgebildet sind. Die Kompetenz „Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke“ hatte den höchsten Wert. Er lag signifikant über dem der übrigen vier volitionalen Kompetenzen. Ausreißer nach unten war die Fähigkeit zur „Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung“. Sich auf das Wesentliche im Job zu konzentrieren und sich nicht zu verzetteln, scheint angesichts dieser Resultate das größte Problem der Teilnehmer zu sein. Bei den drei übrigen Teildimensionen lagen tendenziell mittlere Werte vor. Die Ergebnisse zeigen: Hinsichtlich der Ausprägung der erhobenen Umsetzungs Kompetenzen gibt es keine statistisch relevanten Unterschiede zwischen Frauen und Männern – nicht einmal beim Stimmungsmanagement. (Abb. 2)

**Praxiserfahrungen zahlen sich aus**

Das Alter hingegen hat einen Einfluss auf die vorhandenen Fähigkeiten. Bei allen Teilkompetenzen erreichten die Über-44-Jährigen höhere Werte als die jüngeren Befragten. Lebens- und

Berufserfahrung spielen also offensichtlich bei der Ausbildung der volitionalen Kompetenzen eine Rolle. Diese Annahme bestätigt ein weiterer Mittelwertvergleich. Das Ergebnis derjenigen Teilnehmer, die über mindestens zehn Jahre Führungserfahrung verfügen, war bei allen Umsetzungs Kompetenzen signifikant ausgeprägter als bei denjenigen ohne Führungserfahrung. (Abb. 3) Die These, dass Erfahrung mit höheren Werten bei den volitionalen Kompetenzen korreliert, bestätigt ein Vergleich der Ergebnisse von Selbstständigen und Angestellten. Lediglich bei der „Zielbezogenen Disziplin“ erreichten die Angestellten leicht höhere Werte als die Selbstständigen, die bei den anderen vier Umsetzungs Kompetenzen gleich hohe oder höhere Mittelwerte als die Nicht-Selbstständigen hatten. Auch wenn die Unterschiede nicht signifikant waren: Selbstständige müssen täglich vielseitige Management- und Führungsaufgaben meistern. Möglicherweise schult dies ihre Umsetzungs Kompetenzen. So schnitten auch diejenigen Befragten bei nahezu allen abgefragten Kompetenzen signifikant besser ab, die als Führungskräfte in Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern tätig sind. Lediglich beim „Emotions- und Stimmungsmanagement“ lagen die Teilnehmer aus Unternehmen mit unter 100 Mitarbeitern gleichauf. Vermutlich hat dieses Ergebnis mit systematischen

Personalentwicklungsprogrammen in großen Unternehmen zu tun. Der berufliche Hintergrund und die Ausbildung beeinflussen ebenfalls das Ergebnis. So erreichten die Teilnehmer mit einer kaufmännischen Qualifikation bei vier der fünf Teildimensionen höhere Werte als die technisch oder naturwissenschaftlich Ausgebildeten. Lediglich bei der Kompetenz, vorausschauend zu planen und Probleme zu lösen, fiel ihr Mittelwert minimal höher aus als bei den Kaufleuten. Die Unterschiede zwischen diesen Berufsgruppen waren jedoch nicht signifikant.

**Ausblick**

Die Ergebnisse dieser Untersuchung decken sich im Wesentlichen mit denen von Forschern der Universität St. Gallen und der London Business School: Kernproblem vieler Führungskräfte ist demnach, dass sie nicht die nötige Willensstärke, Selbstdisziplin, Konsequenz und Fokussierung aufbringen, um ein definiertes Ziel zu erreichen. Ähnliche Erfahrungen machen Unternehmensberater in der Praxis: Fachlich hervorragende Manager entwickeln großartige Ideen und nehmen sich Vieles vor. Doch sie erreichen davon nur wenig. Sie verzetteln sich und können Wesentliches nicht vom Unwesentlichen trennen. Führungskräfte mit ausgeprägten Umsetzungs Kompetenzen hingegen erzeugen mit relativ wenigen Ressourcen überzeugende Ergebnisse. Unternehmen sollten deshalb bereits bei der Personalauswahl die entsprechenden Fähigkeiten von Bewerbern prüfen, da diese ein wichtiges Vorzeichen für den künftigen Erfolg einer Person sind. Die Beschreibungen der Teildimensionen könnten zum Beispiel als Grundlage für Verhaltensinterviews in einem Management-Audit dienen. Die daraus resultierenden Gutachten eignen sich außerdem, um die Entwicklungsschritte der Teilnehmer zu planen. Denn das ist das Entscheidende: Das Training für Umsetzungs Kompetenzen sollte ein integraler Bestandteil der Führungskräfteentwicklung werden.