

&gt; ESSAY

**„Viele Führungskräfte sind Wissensriesen, aber Umsetzungszwerge“**

Waldemar Pelz, Professor für internationales Management und Marketing an der Fachhochschule Gießen und Leiter des Instituts für Management-Innovation in Bad Soden, erläutert, warum die Steuerungskompetenz von Führungskräften entscheidend für den Erfolg ist.

Wer der Frage nachgeht, was den beruflichen Erfolg von Führungskräften maßgeblich beeinflusst, stellt fest, dass es einen Faktor gibt, der noch weit wichtiger ist als Fachwissen, Persönlichkeit oder Motivation – die Volition. Dieser Begriff subsumiert die Fähigkeiten, sich selbst und Handlungsabläufe so zu steuern, dass ein definiertes Ziel – selbst bei Interessenkonflikten oder widrigen Umständen – erreicht wird. Das Konstrukt Volition beinhaltet somit verschiedene sogenannte „Umsetzungskompetenzen“.

Schon der legendäre Managementvordenker Peter Drucker bezeichnete die Fähigkeit, sich als Führungskraft selbst steuern zu können, als die Schlüsselqualifikation des 21. Jahrhunderts. Die Bedeutung der Volition belegen zudem Studien aus Neurowissenschaften, Psychologie und Managementforschung. Demnach bringen Menschen mit ausgeprägten Fähigkeiten zur Selbststeuerung überdurchschnittliche Leistungen – sie leiden weniger unter Stress, haben bessere persönliche Beziehungen und bewältigen emotional belastende Situationen wesentlich effektiver. Kurzum: Sie sind erfolgreicher, da sie über die Willenskraft und Kompetenz verfügen, Hindernisse und Rückschläge zu überwinden, um unbeirrt auf Kurs zu bleiben, bis sie ihr Ziel erreicht haben. Untersuchungen, etwa der Universität St. Gallen und der London Business



*Ehrgeizige Ziele allein machen aus einer Führungskraft noch keinen Topmanager, meint Pelz.*

School, ergaben jedoch, dass lediglich zehn Prozent der Führungskräfte über ein hinreichendes Maß an Umsetzungskompetenzen verfügen und im Berufsalltag Willensstärke, Selbstdisziplin, Konsequenz und Fokussierung vermissen lassen. Das Gros der Untersuchten war hyperaktiv, aber erfolglos, distanziert beziehungsweise zögerlich – somit ineffizient. Vereinfacht ausgedrückt: Die meisten waren zwar Wissensriesen, aber Umsetzungszwerge. Unternehmen ist daher zu empfehlen, die Relevanz der Volition

zur Kenntnis zu nehmen und bei ihrer Personalarbeit zu berücksichtigen. Als verlässlicher Prädiktor für den künftigen Erfolg einer Person gehört eine Analyse der Umsetzungskompetenzen von Bewerbern zwingend in den Personalauswahlprozess. Die Validität der Analyse wird erleichtert, da sich die Teildimensionen des Konstrukts Volition als Verhaltensbeschreibungen darstellen lassen. Diese eignen sich zudem als Grundlage eines Managementaudits und der anschließenden Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen. Denn das ist das Wichtigste: Die Umsetzungskompetenzen sollten im Rahmen der Führungskräfteentwicklung systematisch trainiert werden. Fazit: Es reicht nicht, großartige Ideen zu entwickeln und sich hehre Ziele zu setzen. Entscheidend sind die Umsetzungskompetenzen einer Führungskraft. Selbst mit relativ geringen Ressourcen liefern Führungskräfte, die sich durch Willensstärke, Selbstdisziplin, Konsequenz und Fokussierung auszeichnen, überzeugende Ergebnisse und erreichen das definierte Ziel. Und genau darauf kommt es letztlich an.

**LESERSERVICE:**

Interessierte können auf der Website [www.umsetzungskompetenzen.com](http://www.umsetzungskompetenzen.com) kostenfrei ermitteln, mit welchen volitionalen Kompetenzen sie punkten können.