

Prof. Dr. Waldemar Pelz (Internationales Management und Marketing)
Technische Hochschule Mittelhessen (THM Business School)

Willenskraft – die Umsetzungskompetenz

Ausgewählte Ergebnisse des Forschungsprojektes zur Willenskraft (Volition)
Kompetenzen zur effektiven Umsetzung von Zielen in Resultate

Zusammenfassender Überblick
Von Michael Döring

Die Ergebnisse der Studie wurden vom 22. Oktober 2009 bis zum 23. Januar 2012 erfasst, dies entspricht einer *Laufzeit* von 27 Monaten. In diesem Zeitraum nahmen 5642 Probanden an der als *Onlineerhebung zur Selbstaussfüllung* gestalteten Studie teil.

Die *erste Version* der Studie war vom 22. Oktober 2009 bis zum 31. Dezember 2010 online. Dieser Teil der Studie ergab allein 3150 auswertbare Datensätze.

Ab dem 04.01.2011 bis 23.01.2012 wurden die Ergebnisse des *zweiten Studienteils*, der um Fragen zum *beruflichen Erfolg* und dem *Einkommen* ergänzt war, erfasst. In diesem Zeitraum konnten 2481 Bögen verzeichnet werden.

Der *Anreiz* für die potentiellen Teilnehmer bestand in einer kostenlosen Auswertung der eigenen Ergebnisse und der Möglichkeit, diese mit allen bisherigen Ergebnissen zu vergleichen.

Die *Verbreitung* des zur Studie führenden Links erfolgte auf verschiedenen Wegen. Ein Ansatz war die Angabe in eine ganzen Reihe von *wissenschaftlichen Veröffentlichungen* in den Fachzeitschriften „Personalwirtschaft“, „KMU Magazin“, „Lebensmittel Zeitung“, „Die Zeit“, „VDI-Nachrichten“, „Wirtschaftswoche“, „Personal“ und „Manager-Seminare“, ein zweiter die Nennung des Links auf der Homepage des „Instituts

für Management-Innovation“. Durch diese Vorgehensweise wurde die erfreulich hohe Zahl an Antworten realisiert.

Inhaltlich erfasste die Studie *fünf Umsetzungskompetenzen (Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung, Emotions- und Stimmungsmanagement, Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke, Vorausschauende Planung und Problemlösung und Zielbezogene Selbstdisziplin)*, gebildet aus *jeweils acht Items*, was eine Summe von insgesamt *40 Items* ergab. Im zweiten Studienteil wurden *11 Items zum beruflichen Erfolg* hinzugefügt (Merkmale herausragender Unternehmerpersönlichkeiten nach Mihály Csíkszentmihályi von der University of Chicago). Erfasst wurden die Angaben jeweils durch eine Aussage, die sich auf den Befragten bezog und zu der er Stellung beziehen konnte.

Operationalisiert wurden die einzelnen Items mit einer fünfpoligen, aufsteigenden Likert-Skala mit Antwortmöglichkeiten von 1 (trifft sehr selten zu) bis 5 (trifft sehr häufig zu). Das arithmetische Mittel aus den Angaben lieferte den Wert für die jeweils zugehörige Kompetenz. Hinzu kamen demografische Fragen zum Alter, Geschlecht, beruflicher Stellung, Führungserfahrung, Ausbildung, der Unternehmens- oder Organisationsgröße zur Einkommensentwicklung und zum Erfolg.

Als bei den Probanden am *stärksten ausgeprägte Kompetenz* erwies sich „Selbstvertrauen (Selbstwirksamkeit) und Durchsetzungsstärke“ mit einem durchschnittlichen Ergebnis von 3,55, am *schwächsten* hingegen schnitt „Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung“, mit einem Durchschnittswert von 3,35 ab.

In Bezug auf die *einzelnen Items* erreichten „*Ich kann mich gut in die Gedanken- und Gefühlswelt Anderer hineinversetzen*“ und „*Ich mache sehr häufig die Erfahrung, dass ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen kann*“ mit einer durchschnittlichen Bewertung von *jeweils 3,89*, das *beste* Ergebnis. Am *schwächsten* hingegen war der Wert für „*Es kommt vor, dass ich Prioritäten nicht richtig gesetzt habe*“ mit 2,59.

Zur Feststellung der *Reliabilität* wurden eine Reihe statistischer Prüfverfahren eingesetzt. So ergab der Wert für *Cronbachs α* (das Maß der internen Konsistenz der Skala) für die 40 Items der Umsetzungskompetenzen einen Wert von 0,911, den man als

ausgezeichnet bezeichnen kann. Die Split-Half-Methode ergab einen Cronbachs α -Wert von 0,842 für die erste Hälfte der Items und 0,832 für die zweite Hälfte, sowie einen *Spearman-Brown-Koeffizienten* von 0,910.

Die *Trennschärfe* stellt die *Korrelation des Mittelwertes eines Items mit dem Mittelwert aller anderen Items der jeweiligen Kompetenz* dar. Interpretiert werden kann sie als Maß wie gut ein Item zu den anderen in einer Kompetenz passt, gute Trennschärfen liegen bei und über einer Korrelation von 0,5. Einige Items erreichten dieses Kriterium nicht, eine zu geringe Trennschärfe (Korrelation $< 0,3$) lag jedoch nie vor. Die durchschnittliche Korrelation der Items lag aber in jeder Kompetenz über dem Maß von 0,5.

Insgesamt kann die gewählte Skala also als durchaus *reliabel* bezeichnen.

Auch die *Validität* der Items würde überprüft. Valide ist ein Test dann, wenn er dasjenige Merkmal misst oder vorhersagt, dass er messen oder vorhersagen soll.

Bezüglich der *Inhaltsvalidität*, die klärt ob die einzelnen Items das zu messende Konstrukt tatsächlich erfassen, gaben mehrere Experten einhellig an, dass diese Bedingung in den wichtigsten Aspekten erfüllt sei. Eine parallel durchgeführte Studie bei über 150 Entscheidern aus Marketing, Vertrieb, Personalwesen und Geschäftsleitung der Region Gießen-Frankfurt bestätigte die verwendeten Items und Kompetenzen. Keines wurde als unwichtig gesehen. Auch die Frage nach etwaig fehlenden (nicht aufgeführten) Kompetenzen ergab keine Nennungen. Man kann also davon ausgehen, dass die Skalen (Kompetenzen) als zukunftsrelevant angesehen werden können.

Die *Kriteriumsvalidität* fordert, dass alle Korrelationen der Kompetenzen untereinander mittlere bis hohe Werte aufweisen, also dasselbe Konstrukt messen. Hier ergaben sich eben solche Werte zwischen 0,515 und 0,744.

Insgesamt kann die gewählte Skala also als *ausgesprochen valide* bezeichnet werden.

Eine durchgeführte *Clusteranalyse* bezüglich der Kompetenzen (Analyse der Clusterzentren), mit der Kategorisierung der Teilnehmer in fünf Cluster, ergab folgende Werte: 20% der Befragten erreichten insgesamt sehr gute Ergebnisse (Clusterzentren zwischen 3,94 & 4,12), 38% eher gute Ergebnisse (Clusterzentren zwischen 3,48 & 3,69), 25% mittlere Ergebnisse (Clusterzentren zwischen 3,06 & 3,40), 13 % eher schwache Ergebnisse (Clusterzentren zwischen 2,62 & 2,97) und 4 % sehr schwache Ergebnisse (Clusterzentren zwischen 2,10 & 2,37).

Eine *Faktoranalyse* aller Items zur ihrer etwaigen Reduktion ergab folgende Werte. Das Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) lieferte einen sehr guten Wert von 0,947. Die Signifikanz nach Bartlett von 0,000 bewies, dass die Items nicht zufällig korreliert waren. Allerdings lieferte die Berechnung der Kommunalitäten fast durchgängig nur mittlere Werte um 0,5, was auf eine gerade mal mittlere Eignung für die Faktorenanalyse hinwies. Da die Sinnhaftigkeit einer Dimensionsreduzierung somit bezweifelt werden musste wurde sie nicht durchgeführt, was mithin die bestehenden Items bestätigte.

Als Kriterium für die mögliche *Redundanz einzelner Items* wurde im Folgenden eine geringe Varianz (unter 0,8) innerhalb des Antwortspektrums als Kriterium gewählt. Die Items „*Mir gelingt es meistens, andere von meinem Standpunkt zu überzeugen*“ (Varianz 0,653) / Kompetenz „Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke“, „*Meistens weiß ich im Voraus, wie ich in verschiedenen Situationen reagieren werde*“ (Varianz 0,679) / Kompetenz „Emotions- und Stimmungsmanagement“, „*Ich weiß immer, welchen Beitrag ich zum Erfolg der Organisation oder des Teams leiste*“ (Varianz 0,717) / Kompetenz „Vorausschauende Planung und Problemlösung“ und „*Es kommt vor, dass ich Prioritäten nicht richtig gesetzt habe*“ (Varianz 0,747) / Kompetenz „Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung“ wiesen hierbei die niedrigsten Werte auf. Diese insgesamt vier Items (10% aller Items) waren dementsprechend am ehesten redundant, da man sich mit abnehmender Varianz immer mehr einem einheitlichen Wert annähert. Erwähnenswert erscheint zudem, dass sich alle genannten Items auf unterschiedliche Kompetenzen bezogen.

Eine *Varianzanalyse* nach den Kategorien Geschlecht, Alter, Ausbildung, Erfahrung als Vorgesetzter, beruflicher Stellung und Unternehmensgröße, ausgewertet nach den Durchschnittswerten über alle Kompetenzen, mit einem gewählten *Signifikanzniveau* von $\alpha = 0,05$ ergab folgende Werte: Für nahezu alle Kategorienvergleiche wurden *p-Werte* nahe 0 errechnet, die Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen waren also durchaus signifikant. Lediglich die Auswertung nach dem Geschlecht ergab einen deutlich höheren *p-Wert* von 0,107, die Unterschiede zwischen Männern und Frauen sind dementsprechend nicht signifikant. Zwar weisen sie unterschiedliche Stärken in den einzelnen Kompetenzen auf, nicht aber in den Umsetzungskompetenzen insgesamt. Diese Ergebnisse konnten zumeist auf die Grundgesamtheit verallgemeinert werden, da auch hier *p-Werte* nahe 0 vorlagen. Lediglich der Vergleich von Selbstständigen mit Angestellten, also der Kategorie „*Berufliche Stellung*“ wies einen sehr hohen *p-Wert* von 0,993 auf, d.h. Selbstständige und Angestellte unterschieden sich in der Grundgesamtheit *nicht signifikant* in Bezug auf ihre Umsetzungskompetenzen. Anwendung fand hier der Tamhane-T2-Test. Der Vergleich zwischen Mitarbeitern von Unternehmen mit 100 bis unter 500, 500 bis 2000 und über 2000 Mitarbeitern ergab ähnlich hohe *p-Werte*. Auch diese Unterschiede sind in der Grundgesamtheit nicht signifikant.

Operationalisiert wurden die einzelnen Kompetenzen wie folgt:

Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung: Kann sich die Person voll aufs Wesentliche konzentrieren, auch wenn Einflüsse auftreten, die die Motivation und Aufmerksamkeit beeinträchtigen; kann sie klare Prioritäten setzen?

Emotions- und Stimmungsmanagement: Ist die Person in der Lage, sich selbst und Andere in eine positive Gefühlslage zu versetzen, und kann sie eigenes und fremdes Verhalten treffend antizipieren?

Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke: Ist die Person aufgrund ihrer Erfahrungen von den eigenen Fähigkeiten und Erfolgen überzeugt, und kann sie Ziele konstruktiv und umsichtig durchsetzen?

Vorausschauende Planung und Problemlösung: Ist das Handeln grundsätzlich proaktiv (statt re-aktiv) und zukunftsorientiert; ist die Person auf Risiken und Probleme gut vorbereitet?

Zielbezogene Selbstdisziplin: Verfügt die Person über ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen bis Ergebnisse vorliegen; erkennt sie den tieferen Sinn in ihrer Tätigkeit; kann sie mit den abgelehnten Erwartungen Anderer konstruktiv umgehen?

Um den Personenkreis mit den *am stärksten ausgeprägten Umsetzungskompetenzen* herauszufinden wurde ein Vergleich der Mittelwerte für alle erfassten Gruppen durchgeführt. Als Ergebnis ließ sich konstatieren, dass Personen von über 44 Jahren mit kaufmännischer Ausbildung und mehr als fünf Jahren Führungserfahrung, die in Unternehmen mit 500 bis 2000 Beschäftigten tätig sind, die besten Ergebnisse aufwiesen. Die *niedrigsten Werte über alle Dimensionen* wiesen Personen von unter 35 Jahren, ohne kaufmännische, naturwissenschaftliche oder technische Ausbildung und ohne Führungserfahrung auf, die weder Angestellte noch Selbstständige sind.

Ein Vergleich der Gruppe ohne *Führungserfahrung* mit der Gruppe mit mehr als zehn Jahren Führungserfahrung ergab für zweitgenannte durchweg höhere Kompetenzwerte (im Mittel 3,69 vs. 3,28). *Selbstständige und Angestellte* wiesen kaum einen Unterschied in dieser Dimension auf (3,47 vs. 3,46). Jedoch zeigten Selbstständige höhere Werte beim Selbstvertrauen, Angestellte bei der Selbstdisziplin. Teilnehmer *über 44 Jahren* zeigten deutlich stärker ausgeprägte Umsetzungskompetenzen, als die *unter 25 Jahren* (im Mittel 3,54 vs. 3,26). Ähnliches gilt für den Vergleich von Personen mit *technischer oder naturwissenschaftlicher Ausbildung* mit solchen, die über eine *kaufmännische Ausbildung* verfügen. Hier lagen die Kaufleute mit einem Wert von 3,52, im Vergleich zu 3,43, klar vorn. Für *Frauen und Männer* gab es hingegen keinen nennenswerten Unterschied beim Durchschnittswert (3,42 vs. 3,44). Unterschiede gab es jedoch in einzelnen Kompetenzen: So schnitten die Frauen bei der zielbezogenen Selbstdisziplin und dem Emotionsmanagement besser als die Männer ab.

Im zweiten Studienteil wurde der *Einkommensanstieg* durch das Item „Mein Jahreseinkommen hat sich seit dem Abschluss meiner Ausbildung oder meines Studiums im Vergleich zu dem meiner Mitschüler oder Kommilitonen wie folgt entwickelt“ mit den Optionen

„ist in etwa ähnlich gestiegen oder gefallen“

“ist stärker gestiegen (etwa doppelt bis dreifach)”

“ist deutlich stärker gestiegen (mehr als vierfach)”

und *“keine Antwort“* erfasst.

Für die *Messung des Erfolgs* wurde ein Erfolgsindex mit u.a. folgenden Items eingesetzt:

Ehrgeiz: *„Meine Arbeit hat einen höheren Sinn und Zweck als Spaß, Anerkennung, Einkommen oder (sozialer) Status“*

Integrität: *„Im Beruf (oder im Team) erfahre ich zu wenig Wertschätzung“ (umgepolt)*

Energie: *„Meistens fühle ich mich voller Tatkraft und Energie“*

Optimismus: *„Ich bin der festen Überzeugung, dass die Zukunft mehr Chancen und Möglichkeiten als Risiken mit sich bringen wird“*

Es wurde herausgefunden, dass Teilnehmer mit *stark ausgeprägten Umsetzungs-kompetenzen* ein *hohes Erfolgspotential* haben. Persönlichkeitsmerkmale wie Ehrgeiz, Integrität, Energie und Optimismus (Erfolgs-Index) sind stark ($r = 0,752$) mit den Umsetzungs-kompetenzen korreliert. Dabei spielen die Teilkompetenzen *„Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung“* sowie *„Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke“* eine besonders wichtige Rolle. Die *Persönlichkeitsmerkmale* (Erfolgs-Index) standen weniger stark, aber deutlich in Beziehung ($r = 0,588$) mit der *Steigerung des Jahreseinkommens*. Etwas schwächer ($r = 0,537$) war der Zusammenhang zwischen Umsetzungs-kompetenzen und der Entwicklung des Jahreseinkommens ausgeprägt. Zudem war die Einkommenssteigerung stärker mit der Kompetenz *„Selbstvertrauen*

und Durchsetzungsstärke“ und schwächer mit der Kompetenz „Emotions- und Stimmungsmanagement“ korreliert.

Die 620 Personen mit dem größten Erfolgspotential (oberes Quartil) waren zu 64 % männlich (66 % in der GG) und zu 36 % weiblich (34 % in der GG) (zu dem Erfolgspotential gehören die Persönlichkeitsmerkmale Ehrgeiz, Integrität, Energie und Optimismus)

Die Altersstruktur des obersten Quartils (Erfolgspotential) war wie folgt

unter 25 Jahre	4 % (9 % in der GG)
25 bis 34 Jahre	21 % (27 % in der GG)
35 bis 44 Jahre	35 % (30 % in der GG)
über 44 Jahre	40 % (34 % in der GG)

Eine Auswertung nach der Ausbildung ergab folgende Verteilung

kaufmännisch	40 % (33 % in der GG)
techn. oder naturw.	30 % (40 % in der GG)
sonstige	30 % (27 % in der GG)

Bei den Personen mit besonders hohem Erfolgspotential (n=620) waren die folgenden zehn Einzelmerkmale (Items) besonders stark ausgeprägt:

1. *Ich mache sehr häufig die Erfahrung, dass ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen kann* ($\bar{X} = 4,61$)
2. *Ich habe ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen* ($\bar{X} = 4,50$)
3. *Ich finde immer Mittel und Wege um aus Schwierigkeiten herauszukommen* ($\bar{X} = 4,41$)
4. *Ich kann mich gut in die Gedanken- und Gefühlswelt Anderer hineinversetzen* ($\bar{X} = 4,39$)

5. *Auch in unerwarteten Situationen finde ich kreative und erfolgreiche Lösungen* (Ø = 4,32)
6. *Ich weiß immer, welchen Beitrag ich zum Erfolg der Organisation oder des Teams leiste* (Ø = 4,30)
7. *Ich erlerne in der Regel alle zwei bis drei Jahre neue Fähigkeiten, die ich vorher nicht beherrscht habe* (Ø = 4,23)
8. *Ich konzentriere mich auf eine Aufgabe so lange, bis messbare Ergebnisse vorliegen* (Ø = 4,18)
9. *Ich erkenne in jeder Situation, was notwendig ist und packe es an* (Ø = 4,15)
10. *Es dauert ziemlich lange, bis ich mich nach großen Niederlagen wieder erhole* (Ø = 4,14) (umgepoltes Item, die Bedeutung muss also entgegengesetzt verstanden werden)

Offenbar spiegeln die Ergebnisse dieser Items besonders erfolgsrelevante und somit wichtige Fähigkeiten wieder. Das Verlassen können auf die eigenen Fähigkeiten, ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen, die Fähigkeit stets aus Schwierigkeiten herauszukommen, das Hinein-versetzen in andere, eine kreative Lösungsfindung, das Bewusstsein über den eigenen Beitrag, das Erlernen neuer Fähigkeiten, die Konzentration auf die Aufgabe, die Fähigkeit das Notwendige zu erkennen und Anzupacken und die schnelle Erholung nach Niederlagen sind klar mit dem Erfolg verbunden.

Zum Vergleich wurden auch die 620 Personen mit dem geringsten Erfolgspotential (unteres Quartil) betrachtet. Sie sind zu 62 % männlich (66 % in der GG) und zu 38 % (34 % in der GG) weiblich.

Die Altersstruktur des untersten Quartils (Erfolgspotential) war wie folgt:

unter 25 Jahre	16 % (9 % in der GG)
25 bis 34 Jahre	31 % (27 % in der GG)
35 bis 44 Jahre	29 % (30 % in der GG)
über 44 Jahre	24 % (34 % in der GG)

Eine Auswertung nach der Ausbildung ergab folgende Verteilung:

kaufmännisch 31 % (33 % in der GG)

techn. oder naturw. 34 % (40 % in der GG)

sonstige 35 % (27 % in der GG)

Der Vergleich der fünf am stärksten ausgeprägten Fähigkeiten des erfolgreichsten Quartils wird unten mit den korrespondierenden Werten des am wenigsten erfolgreichen Quartils angegeben:

Item	Delta	Kompetenz
Es fällt mir schwer, eine negative Stimmung gezielt zu verbessern ↷ (Item umgepolt)	1,52	ESM
Ich habe ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen	1,51	ZSD
Ich bekomme zu wenig Anerkennung, obwohl ich gute Leistungen bringe ↷	1,44	ASF
Es dauert ziemlich lange, bis ich mich nach großen Niederlagen wieder erhole ↷	1,41	VPP
Ich lenke meine Energien bewusst auf klar formulierte Ziele	1,33	ASF

Aus dieser Gegenüberstellung lassen sich folgende Ergebnisse ablesen:

- Besonders stark ausgeprägt sind die Unterschiede beim Durchhaltevermögen (1,51), der schnellen Erholung nach Niederlagen (1,41) und dem Verlassen auf die eigenen Fähigkeiten (1,15)
- Mutig formuliert: diese drei Eigenschaften unterscheiden Erfolgreiche von weniger Erfolgreichen in besonderem Maße
- Geringer sind die Differenzen beim Hineinversetzen in Andere (0,67), dem Überwinden von Schwierigkeiten (0,91) und der erfolgreichen Lösungsfindung (0,95)

Für die 982 Personen, deren *Einkommenszuwachs mindestens doppelt so hoch* war, wie der ihrer Mitschüler und Kommilitonen galten die folgenden Items in besonders ausgeprägter Weise, d. h. sie wiesen allesamt einen Durchschnittswert von über 4,0 in dieser Gruppe auf:

- *Ich mache sehr häufig die Erfahrung, dass ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen kann ($\bar{x} = 4,41$)*
- *Ich finde immer Mittel und Wege um aus Schwierigkeiten herauszukommen ($\bar{x} = 4,29$)*
- *Ich habe ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen ($\bar{x} = 4,26$)*
- *Ich kann mich gut in die Gedanken- und Gefühlswelt Anderer hineinversetzen ($\bar{x} = 4,26$)*
- *Auch in unerwarteten Situationen finde ich kreative und erfolgreiche Lösungen ($\bar{x} = 4,20$)*
- *Ich weiß immer, welchen Beitrag ich zum Erfolg der Organisation oder des Teams leiste ($\bar{x} = 4,13$)*
- *Ich erlerne in der Regel alle zwei bis drei Jahre neue Fähigkeiten, die ich vorher nicht beherrscht habe ($\bar{x} = 4,03$)*

Anmerkung: Mein besonderer Dank gilt meinem Mitarbeiter, Herrn Michael Döring, ohne dessen Hilfe diese Studie kaum zustande gekommen wäre.

Gießen, den 25. Juni 2012