

Volition und Willenskraft

Ergebnisse einer empirischen Studie mit 4.360 Teilnehmern
von
Prof. Dr. Waldemar Pelz

Um was es geht: Volition ist der Fachbegriff für die Beschreibung von Menschen mit besonderer Willenskraft, Willensstärke, Umsetzungsstärke, Umsetzungscompetenz oder für Erfahrungen wie „Der Wille versetzt Berge“

Kernfrage: Wie lässt sich dieses Phänomen wissenschaftlich operationalisieren, validieren, und messbar machen, damit man es praktisch nutzen und trainieren kann - zum Beispiel zur Stärkung der Willenskraft oder Umsetzungscompetenz

Nr. 1

Inhalt

- Die Studie im Überblick
- Angaben zur statistischen Auswertung
(Validität, Reliabilität, Varianz, Clusteranalyse, Faktorenanalyse etc.)
- Operationalisierung der Volition (Umsetzungscompetenzen)
- Ausgewählte Ergebnisse der Studie (Teil 1)
 - ▶ Vergleich der Mittelwerte
 - ▶ Kompetenzprofile ausgewählter Zielgruppen
- Ergebnisse zum Studienteil 2 (mit Fragen zum Einkommen und Erfolg)
 - ▶ Typische Verhaltensweisen Erfolgreicher und Erfolgreicher
 - ▶ Typische Verhaltensweisen finanziell erfolgreicher Personen
- ▶ Vorab-Publikationen siehe: www.umsetzungsstaerke.de

Nr. 2

Studie Umsetzungscompetenzen im Überblick (1)

- Laufzeit (Datenerhebung): 22.10.2009 bis 31.12.2010 (Version 1) Zahl der Teilnehmer (auswertbare Datensätze): 3.150
- ab 04.01.2011 bis 31.07.2011 Version 2 mit zusätzlichen Fragen zum beruflichen Erfolg und Einkommen) Zahl der Teilnehmer (auswertbare Datensätze): 1.210
- Erhebungsart: Online-Befragung; Anreiz: Teilnehmer bekommen eine kostenlose Auswertung; Hinweis auf der Homepage: „Das Ergebnis zeigt Ihnen, wie es um Ihre Umsetzungscompetenz als Ganzes bestellt ist, mit welchen Teilkompetenzen Sie punkten können und wie Ihr Ergebnis im Vergleich zu anderen dasteht“
- Bekanntmachung des zugehörigen Links (www.umsetzungskompetenzen.com):
 - a. Veröffentlichungen in den Fachzeitschriften: „Personalwirtschaft“, „KMU-Magazin“, „Lebensmittel Zeitung“, VDI-Nachrichten, Wirtschaftswoche, Personal, Manager-Seminare etc.
 - b. Angabe des Links auf der Homepage des „Instituts für Management-Innovation“

Studie Umsetzungscompetenzen im Überblick (2)

- Die Studie erfasst fünf Kompetenzen, gebildet aus jeweils acht Items (40 Items insgesamt, plus 8 Items zum beruflichen Erfolg in Version 2)
- Verwendet wurde eine fünfstufige Likert-Skala mit 1 = „trifft sehr selten zu“ bis 5 = „trifft sehr häufig zu“
- Etwa ein Viertel aller Items war umgepolt
- Beispiele für Items
 - ▶ „Es kommt vor, dass ich Prioritäten nicht richtig gesetzt habe“
 - ▶ „Ich beeinflusse meine Gefühle in einer Weise, die mir die Arbeit erleichtert“
 - ▶ „Ich mache sehr häufig die Erfahrung, dass ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen kann“
 - ▶ „Ich bekomme zu wenig Anerkennung, obwohl ich gute Leistungen bringe“
 - ▶ „Ich suche immer nach Herausforderungen und gehe dafür Wagnisse ein“
- ▶ Hinzu kommen demographische Fragen zum Alter, Geschlecht, beruflicher Stellung und zum Erfolg (Erfolgsindex in Version 2)

Mittelwert und Standardabweichung

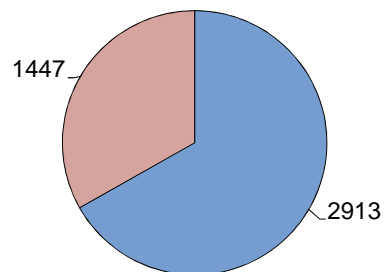
Kompetenz	Mittelwert	Standardabweichung	N
Alle Umsetzungskompetenzen	3,43	0,47	4.360
Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung	3,35	0,61	4.360
Emotions- und Stimmungsmanagement	3,45	0,52	4.360
Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke	3,55	0,54	4.360
Vorausschauende Planung und Problemlösung	3,43	0,61	4.360
Zielbezogene Selbstdisziplin	3,39	0,53	4.360

Nr. 5

Soziodemographische Daten (1)

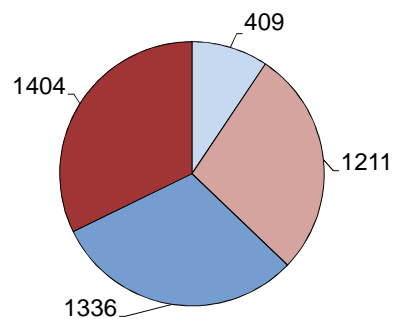
Soziodemographische Verteilung der Befragten

Geschlecht:



■ männlich ■ weiblich

Alter:



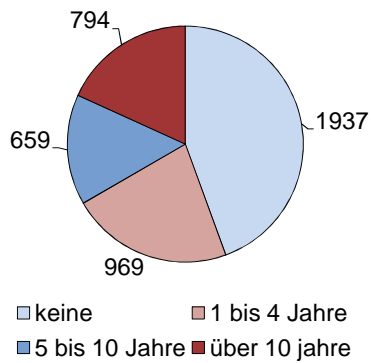
■ unter 25 ■ 25 bis 34 ■ 35 bis 44 ■ über 44

Nr. 6

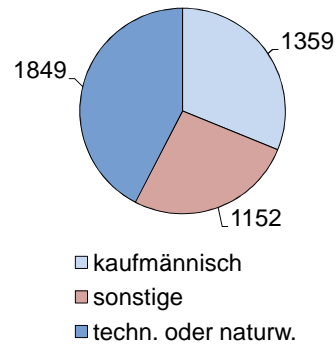
Soziodemographische Daten (2)

Soziodemographische Verteilung der Befragten

Führungserfahrung:



Ausbildung:

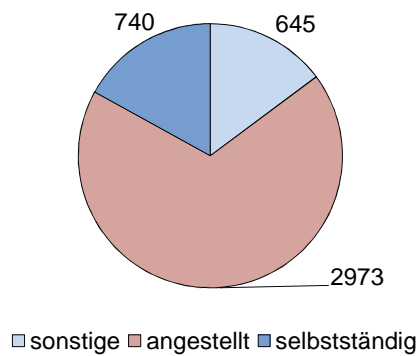


Nr. 7

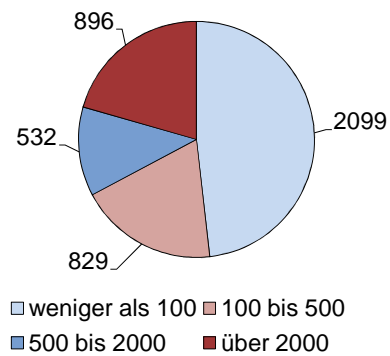
Soziodemographische Daten (3)

Soziodemographische Verteilung der Befragten

Berufliche Stellung:



Größe der Organisation:



Nr. 8

Reliabilität (1)

Reliabilität der verwendeten Items

- Cronbachs α (Maß der interne Konsistenz der Skala) ergab 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 ebenfalls 0,832 für die zweite Hälfte, sowie einen Spearman-Brown-Koeffizienten von 0,910
- Insgesamt kann die gewählte Skala also als ausgesprochen reliabel bezeichnet werden

Reliabilität (2)

Reliabilität der verwendeten Items

- 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 erreichen dieses Kriterium nicht, eine geringe Trennschärfe (Korrelation $< 0,3$) liegt jedoch nie vor

Reliabilität (3)

Reliabilität der verwendeten Items

- Die folgende Tabelle stellt zur weitergehenden Überprüfung die durchschnittlichen Korrelationen für jede Kompetenz dar

Kompetenz	Durchschnittliche Korrelation
Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung	0,616
Emotions- und Stimmungsmanagement	0,543
Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke	0,546
Vorausschauende Planung und Problemlösung	0,606
Zielbezogene Selbstdisziplin	0,507

- Die durchschnittliche Korrelation liegt also in jeder Kompetenz über dem Maß von 0,5
- Auch dieses Ergebnis zeigt, dass die gewählte Skalierung reliabel ist

Validität (1)

Validität der verwendeten Items

- Valid ist ein Test, wenn er dasjenige Merkmal misst oder vorhersagt, das er messen oder vorhersagen soll
- Inhaltsvalidität:** die einzelnen Items erfassen das zu messende Konstrukt nach Einschätzung mehrerer Experten in seinen wichtigsten Aspekten erschöpfend → hohe Validität
- Eine parallel durchgeführte Studie bei über 150 Entscheidungsträgern aus den Bereichen Marketing, Vertrieb, Personalwesen und Geschäftsleitung von Unternehmen der Region Gießen-Frankfurt bestätigte die verwendeten Items und Kompetenzen. Keines wurde als irrelevant oder nicht zur Studie passend bewertet → hohe Validität
- Auch wurde die Frage nach etwaig fehlenden Kompetenzen gestellt, hierzu gab es keine Nennungen → hohe Validität

Validität (2)

Validität der verwendeten Items

- *Kriteriumsvalidität*: alle Korrelationen der Kompetenzen untereinander weisen mittlere bis hohe Werte (zwischen 0,515 und 0,744) auf, messen also das selbe Konstrukt → hohe Validität
- Nach Sichtung all dieser Validitätskriterien kann die Skala also insgesamt als ausgesprochen valide bezeichnet werden

Clusteranalyse

- Eine **Clusteranalyse** dient der Aufteilung aller Teilnehmer in relativ homogene Gruppen. Die Mitglieder jedes Clusters weisen somit ähnliche Ergebnisse in den einzelnen Kompetenzen auf.
- Hier erfolgte eine Einteilung in fünf Gruppen: eine sehr gute, eine eher gute, eine mittlere, eine eher schwache und eine sehr schwache Gruppe.
- Analyse der Clusterzentren und Kategorisierung in fünf Cluster
 - ▶ 20% *sehr gute Ergebnisse* (Kompetenzclusterzentren 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)
 - ▶ 4% *sehr schwache Ergebnisse* (Clusterzentren zwischen 2,10 & 2,37)

Faktorenanalyse

- Ergebnisse der durchgeführten **Faktorenanalyse** nach allen Items
 - ▶ Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,947 „sehr gut“
 - ▶ Signifikanz nach Bartlett: 0,000 → die Items sind nicht zufällig korreliert
 - ▶ Fast durchgängig nur mittlere Kommunalitäten (um 0,5) → nur mittlere Eignung für die Faktorenanalyse
 - ▶ → Die Dimensionsreduzierung (Skalen) durch die Faktoranalyse ergibt keinen Sinn

Nr. 15

Redundanz von Items

- Ergebnisse der Analyse der Redundanz einzelner Items
 - ▶ Gewähltes Kriterium: Geringe Varianz bei den Antworten (unter 0,8)
 - ▶ „Mir gelingt es meistens, andere von meinem Standpunkt zu überzeugen“ (var = 0,653) / Kompetenz „Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke“
 - ▶ „Meistens weiß ich im Voraus, wie ich in verschiedenen Situationen reagieren werde“ (var = 0,679) / Kompetenz „Emotions- und Stimmungsmanagement“
 - ▶ „Ich weiß immer, welchen Beitrag ich zum Erfolg der Organisation oder des Teams leiste“ (var = 0,717) / Kompetenz „Vorausschauende Planung und Problemlösung“
 - ▶ „Es kommt vor, dass ich Prioritäten nicht richtig gesetzt habe“ (var = 0,747) / Kompetenz „Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung“
 - ▶ Diese vier von 40 (10%) Items weisen eine sehr geringe Varianz auf und sind dementsprechend am ehesten redundant
 - ▶ Alle werden verschiedenen Kompetenzen zugeordnet

Nr. 16

Varianzanalyse (1)

■ Ergebnisse der Varianzanalyse (1)

- ▶ Kategorien: Geschlecht, Alter, Ausbildung, Erfahrung als Vorgesetzter, beruflicher Stellung und Unternehmensgröße
- ▶ Ausgewertet nach den Durchschnittswerten über alle Kompetenzen
- ▶ Gewähltes Signifikanzniveau $\alpha = 0,05$

ergab für fast alle Kategorienvergleiche p-Werte nahe 0 ($\alpha = 0,05$), die Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen sind also 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

Varianzanalyse (2)

■ Ergebnisse der Varianzanalyse (2)

- ▶ Unter Anwendung eines Tamhane-T2-Test wurde überprüft ob diese Ergebnisse auf die Grundgesamtheit übertragen werden können
- ▶ Bezüglich des Alters, der Ausbildung und der Führungserfahrung können die Ergebnisse auf die Grundgesamtheit übertragen werden (P-Werte nahe 0)
- ▶ Der Vergleich Selbstständige/Angestellte (berufliche Stellung) wies einen p-Wert von 0,993 auf, d.h. Selbstständige und Angestellte unterscheiden sich in der Grundgesamtheit nicht signifikant in Bezug auf ihre Umsetzungskompetenzen
- ▶ Ebenso sind die Unterschiede in der Grundgesamtheit zwischen Unternehmen mit 100 bis 500, über 500 bis 2000 und über 2000 Beschäftigten klar nicht signifikant (p-Werte 0,945, 0,981 und 1,0)

Operationalisierung der Umsetzungscompetenzen

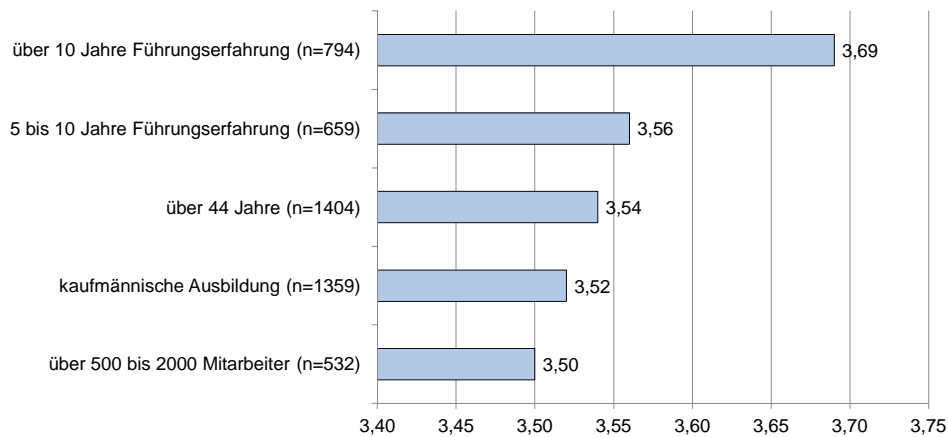
- **Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung**
Kann sich die Person voll aufs Wesentliche konzentrieren, auch wenn Einflüsse auftreten, die die Motivation und Aufmerksamkeit beeinträchtigen; kann sie klare Prioritäten setzen?
- **Emotions- und Stimmungsmanagement**
Ist die Person in der Lage, sich selbst 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 pro-aktiv (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?

Nr. 19

Ausgewählte Ergebnisse der Studie (Vergleich der Mittelwerte)

Nr. 20

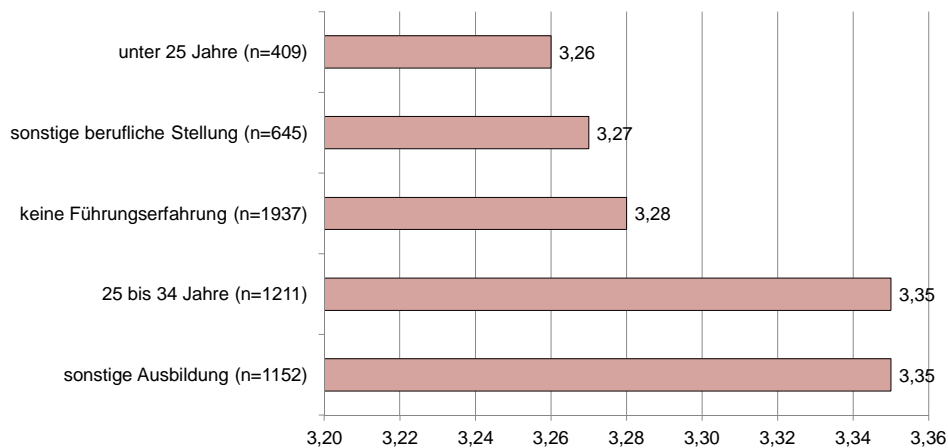
Studie: höchste Werte über alle Dimensionen



Die höchsten Werte über alle Dimensionen weisen Personen von über 44 Jahren mit kaufmännischer Ausbildung und mehr als fünf Jahren Führungserfahrung auf, die in Unternehmen mit 500 bis 2000 Beschäftigten tätig sind.

Nr. 21

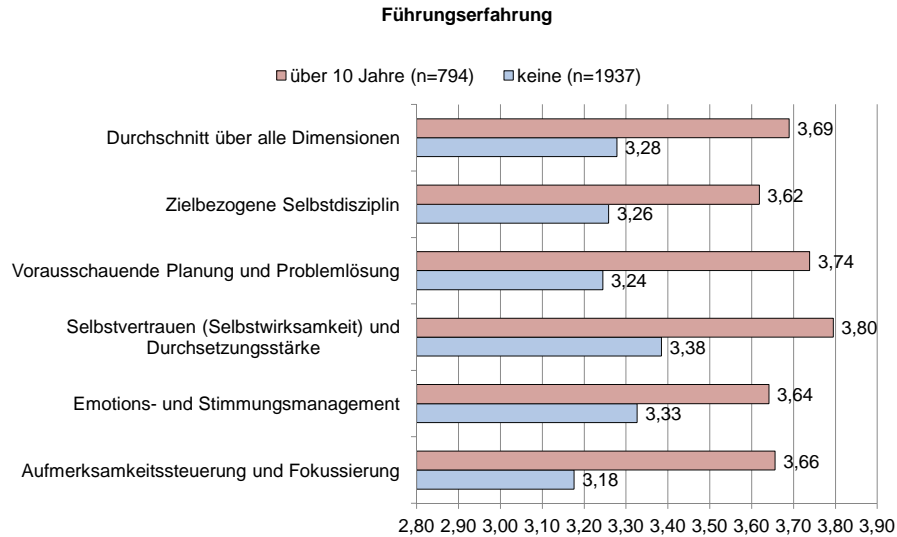
Studie: niedrigste Werte über alle Dimensionen



Die niedrigsten Werte über alle Dimensionen weisen Personen von unter 35 Jahren, ohne kaufmännische, naturwissenschaftliche oder technische Ausbildung und ohne Führungserfahrung auf, die weder Angestellte noch Selbstständige sind.

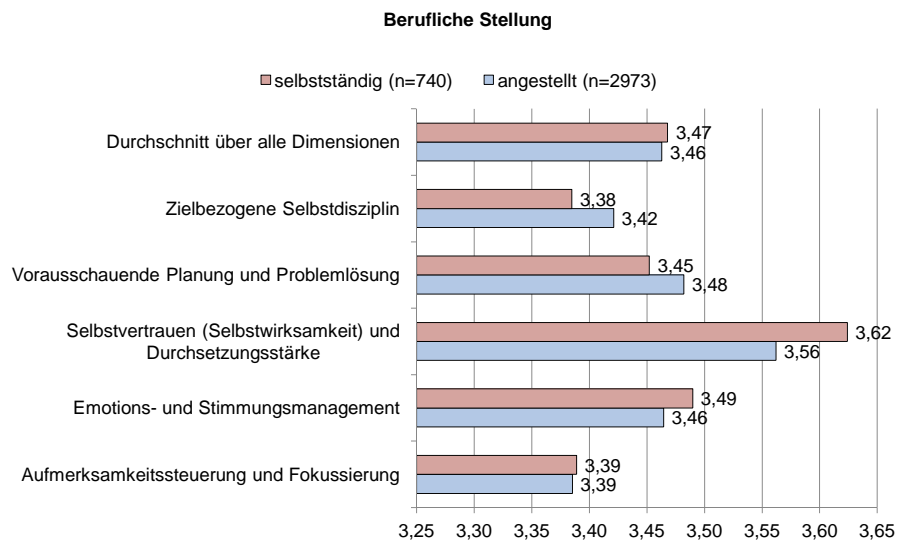
Nr. 22

Mittelwert nach Führungserfahrung



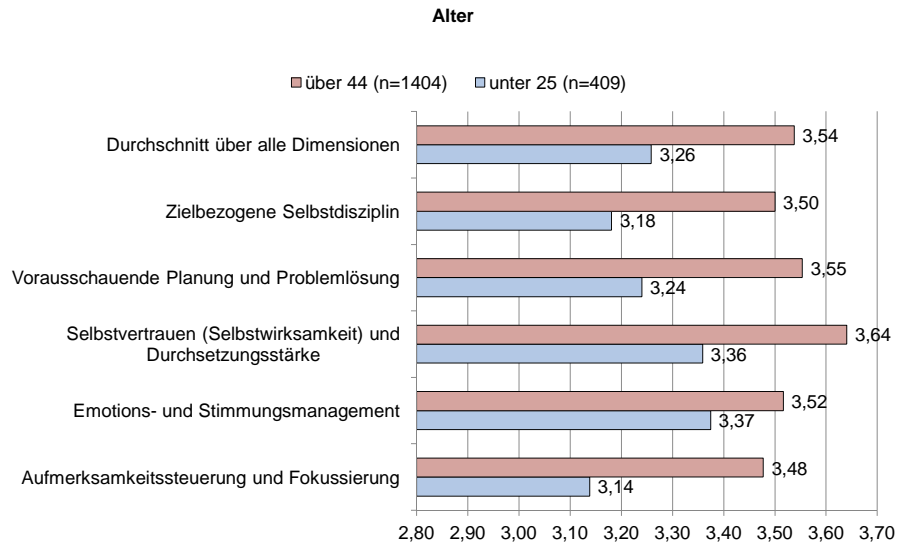
Nr. 23

Mittelwert nach beruflicher Stellung



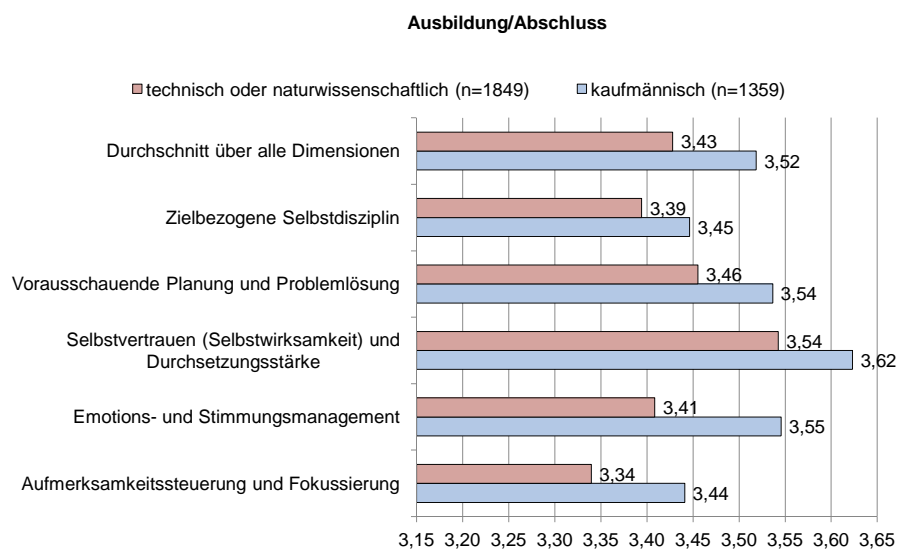
Nr. 24

Mittelwert nach Altersgruppen



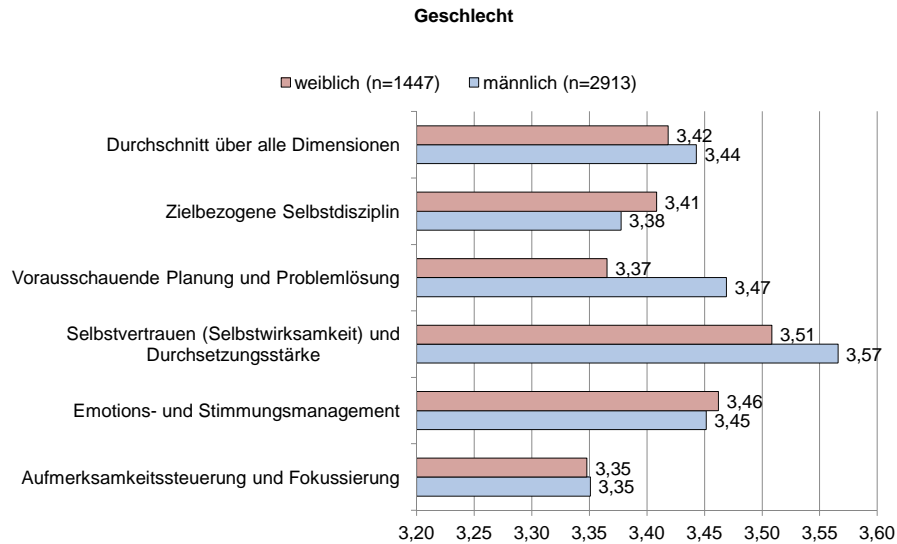
Nr. 25

Mittelwert nach Ausbildung/Abschluss



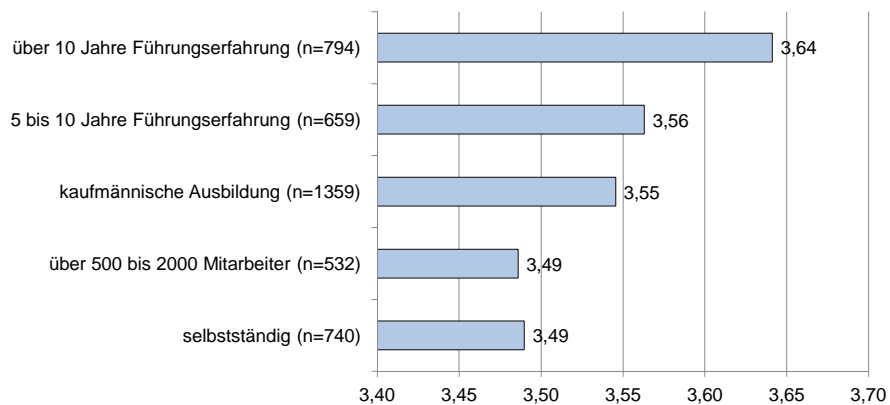
Nr. 26

Mittelwert nach Geschlecht



Nr. 27

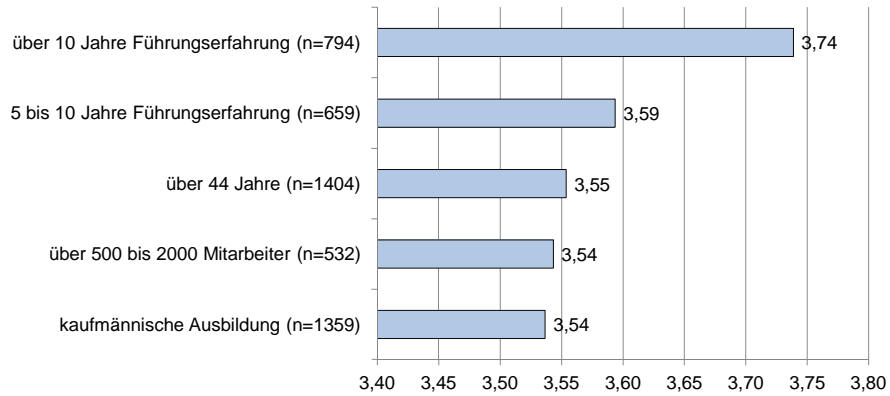
Höchste Werte Emotions- und Stimmungsmanagement



- Die höchsten Werte bei der Kompetenz „ Emotions- und Stimmungsmanagement “ weisen Selbstständige mit kaufmännischer Ausbildung und mit mehr als fünf Jahren Führungserfahrung auf, die in Unternehmen mit 500 bis 2000 Beschäftigten arbeiten.

Nr. 28

Höchste Werte Vorausschauende Planung und Problemlösung



- Die höchsten Werte bei der Kompetenz „Vorausschauende Planung und Problemlösung“ weisen Personen von über 44 Jahren mit kaufmännischer Ausbildung und mehr als fünf Jahren Führungserfahrung auf, die in Unternehmen mit 500 bis 2000 Beschäftigten tätig sind.

Ergebnisse zum Studienteil 2 (mit Fragen zum Einkommen und Erfolg)

Skalen zur Messung des Erfolges

- **Finanzieller Erfolg:** „*Mein **Jahreseinkommen** hat sich seit dem Abschluss meiner Ausbildung oder meines Studiums im Vergleich zu dem meiner Mitschüler oder Kommilitonen wie folgt **entwickelt** (bitte ankreuzen)*“
 - ▶ „ist in etwa ähnlich gestiegen oder gefallen“
 - ▶ „ist **stärker** gestiegen (etwa **doppelt bis dreifach**)“
 - ▶ „ist **deutlich stärker** gestiegen (mehr als **vierfach**)“ und ▶ **keine Antwort**“
- **Erfolgsindex** (Erfolgspotential): Erfolg ist definiert als das Erreichen ehrgeiziger Ziele bei sozialer Akzeptanz und ohne Burnout-Gefahr. Hinzu kommen **Persönlichkeitsmerkmale** überdurchschnittlich erfolgreicher Unternehmerpersönlichkeiten aus der Studie von Czikszentmihalyi (2004)
 - ▶ **Ehrgeiz** (Beispiel-Item): „*Meine Arbeit hat einen höheren Sinn und Zweck als Spaß, Anerkennung, Einkommen oder (sozialer) Status*“
 - ▶ **Integrität** (Beispiel-Item): „*Im Beruf (oder im Team) erfahre ich zu wenig Wertschätzung*“ (umgepolt)
 - ▶ **Energie** (Beispiel-Item): „*Meistens fühle ich mich voller Tatkraft und Energie*“
 - ▶ **Optimismus** (Beispiel-Item): „*Ich bin der festen Überzeugung, dass die Zukunft mehr Chancen und Möglichkeiten als Risiken mit sich bringen wird*“

Merkmale Stichprobe Studententeil 2 (N = 1209)

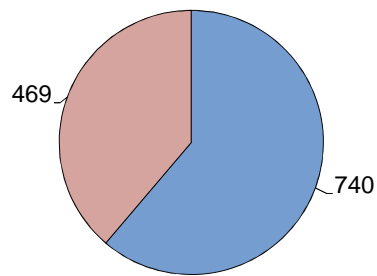
	Mittelwert	Standardabweichung	N
Umsetzungskompetenzen (alle)	3,40	0,59	1209
Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung	3,28	0,67	1209
Emotions- und Stimmungsmanagement	3,45	0,64	1209
Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke	3,49	0,67	1209
Vorausschauende Planung und Problemlösung	3,22	0,69	1209
Zielbezogene Selbstdisziplin	3,50	0,63	1209
Erfolgsindex	3,44	0,72	1209
Jahreseinkommen*	2,16	1,33	904

- *Kodiert mit: 1 = ähnlich gestiegen; 3 = doppelt oder dreifach gestiegen; 5 = mehr als vierfach gestiegen (305 Fälle ohne Angaben zum Einkommen wurden nicht ausgewertet).*

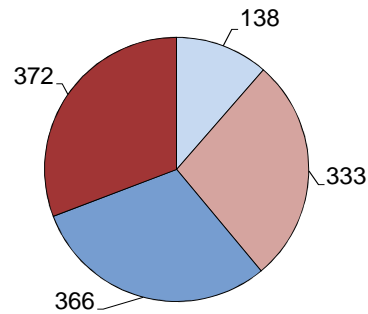
Soziodemographische Daten (1)

Soziodemographische Verteilung der Befragten

Geschlecht:



Alter:



■ männlich ■ weiblich

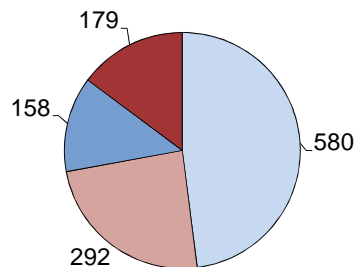
■ unter 25 ■ 25 bis 34 ■ 35 bis 44 ■ über 44

Nr. 33

Soziodemographische Daten (2)

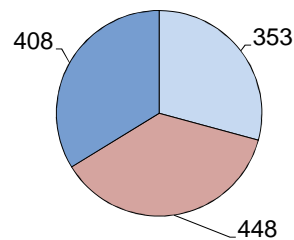
Soziodemographische Verteilung der Befragten

Führungserfahrung:



■ keine ■ 1 bis 4 Jahre
■ 5 bis 10 Jahre ■ über 10 Jahre

Ausbildung:



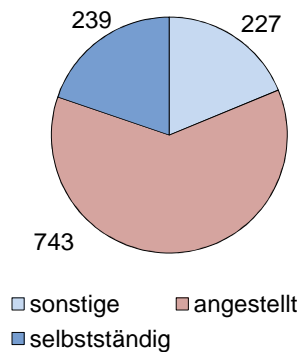
■ kaufmännisch
■ sonstige
■ techn. oder naturw.

Nr. 34

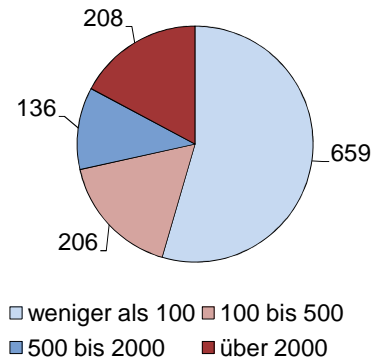
Soziodemographische Daten (3)

Soziodemographische Verteilung der Befragten

Berufliche Stellung:



Größe der Organisation:



Nr. 35

Korrelationsmatrix der Skalen*

	Einkommen	Alle UK	Fokussierung	Emotionsmanagement	Selbstvertrauen	Planung	Selbstdisziplin	Erfolgs-Index
Einkommen	1	,546**	,521**	,458**	,505**	,503**	,473**	,468**
Alle UK	,546**	1	,912**	,858**	,881**	,885**	,883**	,826**
Fokussierung	,521**	,912**	1	,727**	,756**	,807**	,800**	,695**
Emotionsmanagement	,458**	,858**	,727**	1	,751**	,700**	,689**	,646**
Selbstvertrauen	,505**	,881**	,756**	,751**	1	,726**	,732**	,659**
Planung	,503**	,885**	,807**	,700**	,726**	1	,766**	,642**
Selbstdisziplin	,473**	,883**	,800**	,689**	,732**	,766**	1	,662**
Erfolgs-Index	,468**	,826**	,695**	,646**	,659**	,642**	,662**	1

* Korrelation nach Pearson; $p < 0,001$ (Signifikanz 2-seitig) Stichprobenumfang = 1209 (Korrelationen mit dem Einkommen nur bei Personen, die hierzu Angaben gemacht haben ($n = 904$))

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

Nr. 36

Ausgewählte Ergebnisse: Erfolgspotential

- Teilnehmer mit stark ausgeprägten Umsetzungskompetenzen haben ein hohes Erfolgspotential: Werte wie Ehrgeiz, Integrität, Energie und Optimismus (Erfolgs-Index) sind stark ($r = 0,826$) mit den Umsetzungskompetenzen korreliert. Dabei spielen die Teilkompetenzen „Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung“ sowie „vorausschauende Planung und Problemlösung“ eine besonders wichtige Rolle
- Der Erfolgs-Index steht weniger stark, aber deutlich in Beziehung ($r = 0,468$) mit der Steigerung des Jahreseinkommens (seit dem Eintritt in den Beruf im Vergleich zu Mitschülern oder Kommilitonen)
- Etwas stärker ($r = 0,546$) ist der Zusammenhang zwischen Umsetzungskompetenzen und der Entwicklung des Jahreseinkommens ausgeprägt
- Die Einkommenssteigerung ist stärker mit der Kompetenz „Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung“ und schwächer mit der Kompetenz „Emotions- und Stimmungsmanagement“ korreliert

Ergebnisse: Erfolg nach Alter und Ausbildung

- Die 302 Personen mit dem größten Erfolgspotential (oberes Quartil) sind zu 60 % männlich (61 % in der GG) und zu 40 % (39 % in der GG) weiblich (zum Erfolgspotential bzw. Erfolgs-Index siehe Folie 31)
- Die Altersstruktur des obersten Quartils (Erfolgspotential) ist wie folgt
 - unter 25 Jahre 6 % (11 % in der GG)
 - 25 bis 34 Jahre 24 % (27 % in der GG)
 - 35 bis 44 Jahre 32 % (30 % in der GG)
 - über 44 Jahre 38 % (31 % in der GG)
- Eine Auswertung nach der Ausbildung ergab folgende Verteilung
 - kaufmännisch 34 % (29 % in der GG)
 - techn. oder naturw. 30 % (33 % in der GG)
 - sonstige 36 % (38 % in der GG)

Verhalten der Erfolgreichen (Erfolgspotential)

- Bei Personen mit besonders hohem Erfolgspotential (n=302) 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“ ($\bar{X} = 4,56$)
 3. „Ich finde immer Mittel und Wege um aus Schwierigkeiten herauszukommen“ ($\bar{X} = 4,44$)
 4. „Ich kann mich gut in die Gedanken- und Gefühlswelt Anderer hineinversetzen“ ($\bar{X} = 4,38$)
 5. „Auch in unerwarteten Situationen finde ich kreative und erfolgreiche Lösungen“ ($\bar{X} = 4,33$)
 6. „Ich weiß immer, welchen Beitrag ich zum Erfolg der Organisation oder des Teams leiste“ ($\bar{X} = 4,28$)
 7. „Es gelingt mir immer, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden“ ($\bar{X} = 4,23$)

Nr. 39

Verhalten der Fokussierten

8. Ich konzentriere mich auf eine Aufgabe so lange, bis messbare Ergebnisse vorliegen ($\bar{X} = 4,22$)
 9. Ich erlerne in der Regel alle zwei bis drei Jahre neue Fähigkeiten, die ich vorher nicht beherrscht habe ($\bar{X} = 4,20$)
 10. Ich erkenne in jeder Situation, was notwendig ist und packe es an ($\bar{X} = 4,19$)
- 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 Hineinversetzen in andere, eine kreative Lösungsfindung, das Bewusstsein über den eigenen Beitrag, die Unterscheidung zwischen Wesentlichem und Unwesentlichem, die Konzentration auf die Aufgabe, das Erlernen neuer Fähigkeiten und das situationsbezogene „Anpacken“ sind klar mit dem Erfolgspotential verbunden

Nr. 40

Niedrigstes Erfolgspotential

- Zum Vergleich wurden auch die 302 Personen mit dem geringsten Erfolgspotential (unteres Quartil) betrachtet. Sie sind ebenfalls zu 60 % männlich (61 % in der GG) und zu 40 % (39 % in der GG) weiblich (zum Erfolgspotential siehe Folie 31)
- Die Altersstruktur des untersten Quartils (Erfolgspotential) ist wie folgt
 - unter 25 Jahre 19 % (11 % in der GG)
 - 25 bis 34 Jahre 30 % (27 % in der GG)
 - 35 bis 44 Jahre 30 % (30 % in der GG)
 - über 44 Jahre 21 % (31 % in der GG)
- Eine Auswertung nach der Ausbildung ergab folgende Verteilung
 - kaufmännisch 27 % (29 % in der GG)
 - techn. oder naturw. 37 % (33 % in der GG)
 - sonstige 37 % (38 % in der GG)

Was unterscheidet Erfolgreiche von Erfolglosen* (Typische Verhaltensweisen Top 5 versus Bottom 5)

Top Five (typische Verhaltensweisen der Erfolgreichen)

- „Ich lenke meine Energien bewusst auf klar formulierte Ziele“
- „Ich habe ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen“
- „Ich erledige auch unangenehme Dinge ohne zu zögern“
- „Bei neuen Herausforderungen mache ich einen Plan und arbeite ihn systematisch ab“
- „Ich beeinflusse meine Gefühle in einer Weise, die mir die Arbeit erleichtert“

Bottom Five (typische Verhaltensweisen der Erfolglosen)

- „Manchmal denke ich zu wenig über die Konsequenzen meiner Handlungen nach“
- „Ich kann mich gut in die Gedanken- und Gefühlswelt Anderer hineinversetzen“
- „Es kommt vor, dass ich Prioritäten nicht richtig gesetzt habe“
- „Es ereignen sich immer wieder Dinge, mit denen ich nicht gerechnet habe“
- „Meine persönlichen Beziehungen leiden darunter, dass ich zu wenig Zeit dafür habe“

* Differenz oberes und unteres Quartil. Dabei wurde der Erfolg als Kombination der Merkmale Einkommensentwicklung und Erfolgs-Index definiert. Siehe dazu die Folie 31

Merkmale von Personen mit überdurchschnittlicher Einkommenssteigerung

Typische Verhaltensweisen:

- *„Ich mache sehr häufig die Erfahrung, dass ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen kann“*
- *„Ich habe ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen“*
- *„Ich finde immer Mittel und Wege um aus Schwierigkeiten herauszukommen“*
- *„Ich kann mich gut in die Gedanken- und Gefühlswelt Anderer hineinversetzen“*
- *„Auch in unerwarteten Situationen finde ich kreative und erfolgreiche Lösungen“*
- *„Ich weiß immer, welchen Beitrag ich zum Erfolg der Organisation oder des Teams leiste“*

Online-Test unter: www.umsetzungskompetenzen.com