

# Volition

**Die Schlüsselkompetenz im Management**  
(Ziele in Ergebnisse umsetzen: *die* Umsetzungskompetenz)

von

Prof. Dr. Waldemar Pelz  
(Internationales Management und Marketing)

**Technische Hochschule Mittelhessen - THM Business School**

Bericht über ein Forschungsprojekt für MBA-Alumni



## Inhalt: Volition im Management

- **Überblick** zum Thema Volition
- Anwendungsbezug: Führung und unternehmerische Selbstführung
- Erkenntnisse aus **Forschung** und Praxis
  - ▶ Quellen des Themas Volition
  - ▶ Wissenschaftlicher Hintergrund der Volition
  - ▶ Erfahrungen in der **Praxis** (Management)
- Forschungsergebnisse zur **Diagnose** volitionaler Kompetenzen mit dem Selbststeuerungsinventar, validiert anhand einer Stichprobe von rund 3.500 Personen siehe: [http://management-innovation.com/images/stories/seite\\_aktuelles/Studie\\_Volition\\_Umsetzungskompetenz.pdf](http://management-innovation.com/images/stories/seite_aktuelles/Studie_Volition_Umsetzungskompetenz.pdf)
- Einige **Ergebnisse** der empirischen Studie (z.B. Volition ist sehr eng mit finanziellem **Erfolg** und mit dem Erfolg im Leben korreliert)
- Training und Entwicklung volitionaler Kompetenzen

## Volition: Quellen des Themas

- **Alltag/Umgangssprache** (Volition als Willenskraft)
  - ▶ „Der Wille versetzt Berge“ / „eiserner Wille“
  - ▶ „Du musst es nur wollen“ (Jack Welch)
  - ▶ „Yes we can“ - „Wissensriesen/Umsetzungszwerge“ - „knowing-doing gap“
- **Geschichte/Philosophie**
  - ▶ Sokrates: das Geheimnis des Erfolges
  - ▶ Drucker/Ach: „Wirkungsgrad des Wollens“ (angesichts von Widerständen)
- **Hirnforschung**: „Dopaminkonzentration im Nucleus accumbens entscheidet über Umsetzung von Motiven in Handlungen“
- **Managementforschung** und Marketing/Vertrieb (z. B. Brown und Bagozzi)
  - ▶ London Business School/Uni St. Gallen: 10 Prozent (s. folgende Seite)
  - ▶ Volition und Selbststeuerung: Selbstverständlich für **Unternehmer**
  - ▶ Volitionale Kompetenzen im Management Audit (Leistung und Potential)
- Andere Disziplinen (**Physiologie**: Kornhuber bis Haggard sowie **Psychologie**: Bandura, Kanfer und Baumeister)

Nr. 3

## Volition: Meilensteine in der Wissenschaft

- Narziß **Ach** (1871-1946)
  - ↳ Wirkungsgrad des Wollens (1910)
- Hans Helmut **Kornhuber** (1928 – 2009)
  - ↳ Bereitschaftspotential (1965) – damit Wende von „psycho-philosophischen“ Erörterungen hin zu naturwissenschaftlichen Grundlagen)
- Frederick **Kanfer** (1925 – 2002)
  - ↳ Selbstmanagement-Therapie (1970) – Messung der Volition mit dem ersten Selbststeuerungsinventar
- Albert **Bandura** (\*1925)
  - ↳ Theory of self-regulation (1991) – Kompetenzen der Selbststeuerung
- Patrick **Haggard**, James Gross, Steven Brown & Richard Bagozzi (Vertrieb)
  - ↳ Neuroscience of will
- Peter **Drucker** (1909-2005) – Management durch Ziele und Selbststeuerung
- Messung der Volitionalen Kompetenz mit dem neuen Selbststeuerungsinventar für Fach- und Führungskräfte im Management (**validiert mit n = 3.450**)
  - ↳ [www.umsetzungskompetenzen.com](http://www.umsetzungskompetenzen.com)

Nr. 4

## Carl von Clausewitz über Mittelmäßigkeit

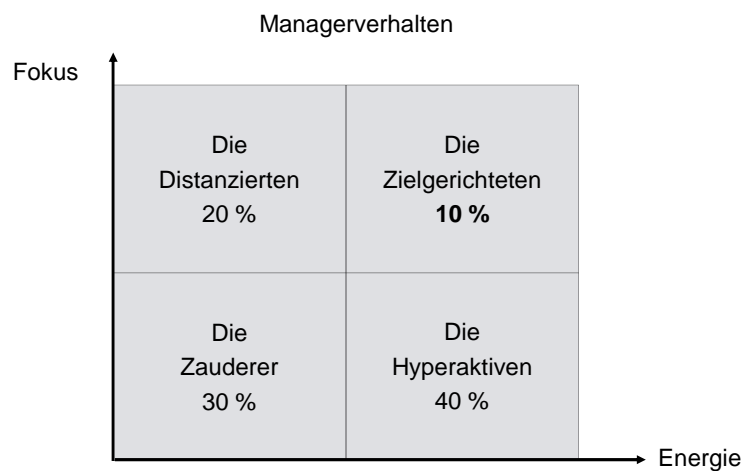
Ist einmal bestimmt, was das Ziel sein soll, so ist der Weg dazu leicht gefunden; aber diesen Weg unverrückt zu verfolgen, den Plan durchzuführen, nicht durch tausend Veranlassungen tausend-mal davon abgebraucht zu werden, das erfordert außer einer großen *Stärke des Charakters* eine große Klarheit und Sicherheit des Geistes; und von tausend Menschen, wird vielleicht nicht einer die *Eigenschaften* in sich vereinigen, die ihn über die Linie des Mittelmäßigen erheben.



*Carl von Clausewitz*

Nr. 5

## Studie London Business School und Uni St. Gallen (Heike Bruch und Sumantra Ghoshal)



Nr. 6

## Erklärungsversuch 1: „Great Man“/Persönlichkeit

- Charismatic
- Visionary
- Risk-loving
- Dominant
- Passionate
- Influential
- Unconventional
- Willing to incur great personal risks
- Personally powerful
- Highly motivated to lead
- Energetic
- Creative
- Intelligent
- Extrovert
- Team-oriented
- Empathetic
- Assertive
- Inducive
- Good listener
- Modest
- Patient
- Self-reliant
- Gentle
- Humble
- Rather shy
- Unobtrusive
- Thoughtful
- Soft-spoken

Harvard-Studie (Evergreen Project):

Kein Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Unternehmenserfolg

Nr. 7

## Erklärungsversuch 2: Motive und Profile

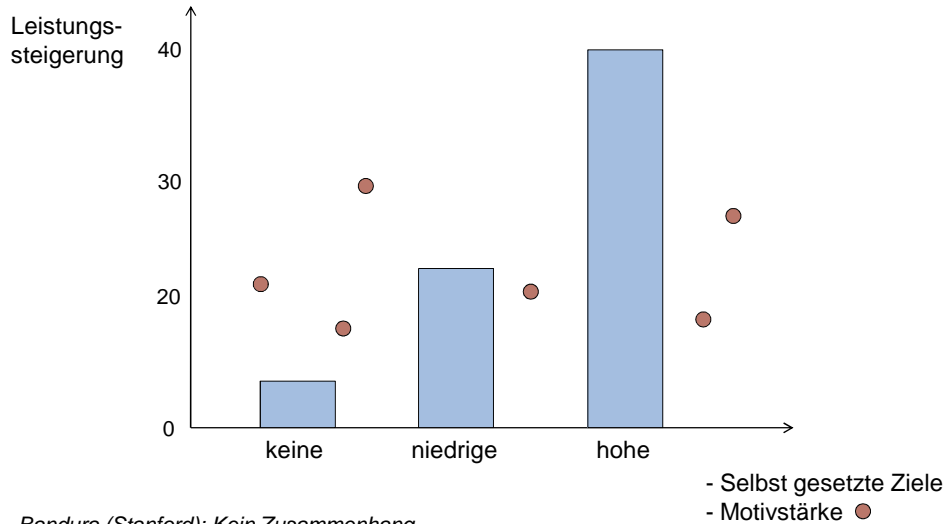
- |   |    |    |
|---|----|----|
|   | -- | ++ |
| ■ <b>Leistung</b> (Kampf, Konkurrenz, Siegeswille)            |    |    |
| ■ <b>Status</b> (Prestige, Ansehen, Rang, Bekanntheit)        |    |    |
| ■ <b>Macht</b> (Einfluss, Führung, Dominanz)                  |    |    |
| ■ <b>Unabhängigkeit</b> (Freiheit, Selbstbestimmung)          |    |    |
| ■ <b>Anerkennung</b> (Akzeptanz, Selbstwerterhöhung)          |    |    |
| ■ <b>Sicherheit</b> (Ordnung, Stabilität, Berechenbarkeit)    |    |    |
| ■ <b>Kreativität</b> (Neugier, Wissen, Erkenntnis, Kompetenz) |    |    |
| ■ <b>Erwerb/Besitz</b> (Sparen, Eigentum, Sammeln)            |    |    |
| ■ <b>Ehre</b> (Loyalität, Integrität, Moral, Prinzipien)      |    |    |
| ■ <b>Zugehörigkeit</b> (Freundschaft, Nähe, Kontakt)          |    |    |
| ■ <b>Idealismus</b> (Service, Unterstützung, Fairness)        |    |    |
| ■ <b>Hilfe</b> (Sinnvolles für Andere leisten)                |    |    |

x-te Variante:



Nr. 8

## Motive, Leistung und Ziele (nach Bandura)



Bandura (Stanford): Kein Zusammenhang zwischen Motivstärke (bzw. Motivationsprofil) und Leistung

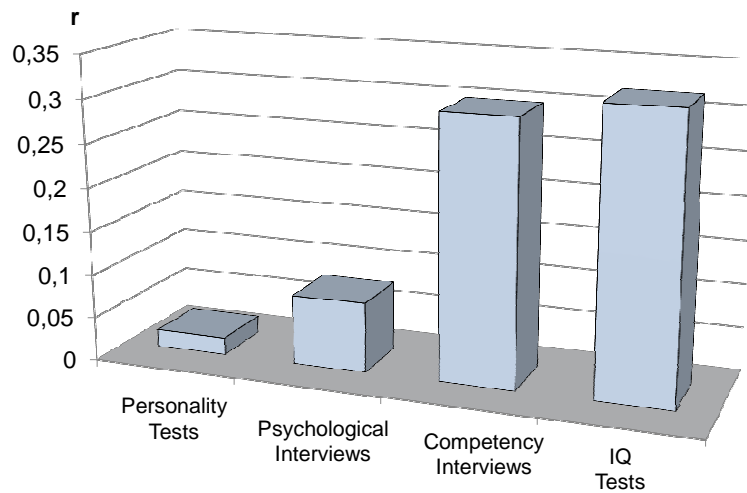
## Prognostische Validität: Persönlichkeit/Charakter

- Wettbewerbsorientiert
- Beziehungsorientiert
- Kontaktfreudig
- Sicherheitsorientiert
- Dominant
- Verträglich
- Diplomatisch
- Gewissenhaft
- Extrovertiert
- Leistungsorientiert
- Idealistisch
- Einfühlsam



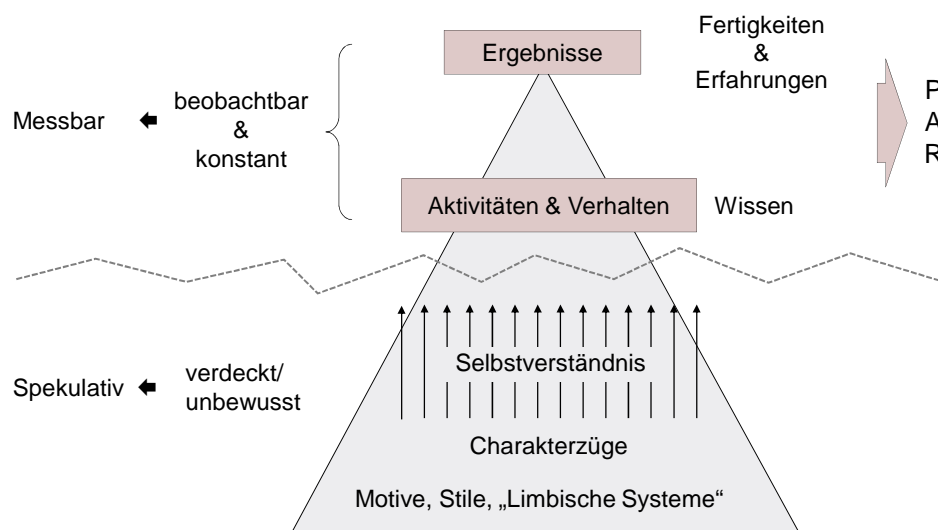
Motivations- und Persönlichkeitstheorien sind aus wissenschaftlicher Perspektive nicht besser als Horoskope

## Predictive Validity of Assessment Instruments\*



\* Based on 425 independent validity studies of 32,000 employees (Source: Menkes)

## Was sind Kompetenzen? (nach Spencer)



Keine Methoden zur validen Messung (unbewusster) Motive vorhanden

## Operationalisierung und Messung der Umsetzungskompetenzen mit dem neuen Selbststeuerungsinventar

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

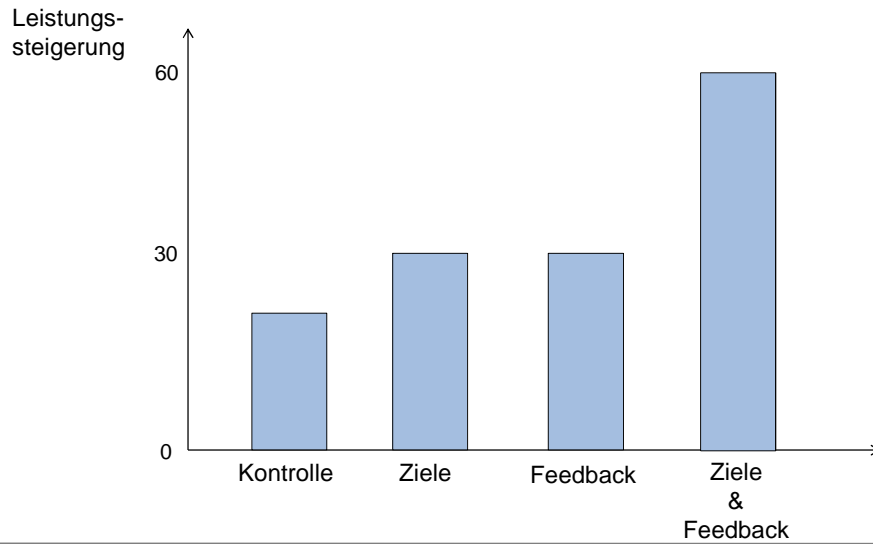
Nr. 13

## Operationalisierung der Umsetzungskompetenzen (durch das Institut für Management-Innovation)

- **Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung (ASF)**  
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 (ESM)**  
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 (SVD)**  
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 (VPP)**  
Ist das Handeln grundsätzlich pro-aktiv (statt re-aktiv) und zukunftsorientiert; ist die Person auf Risiken und Probleme gut vorbereitet?
- **Zielbezogene Selbstdisziplin (ZSD)**  
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?

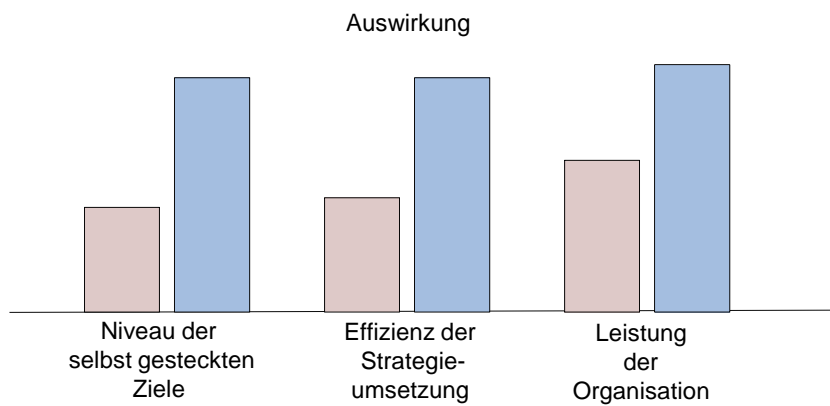
Nr. 14

### ASF: Zusammenhang von Leistung, Feedback und Zielen (nach Bandura)

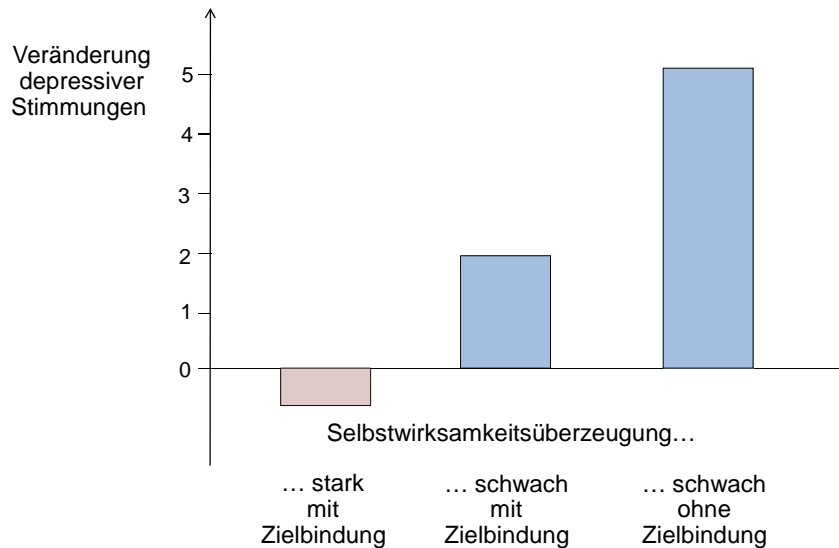


### SVD: Wahrgenommene Selbstwirksamkeit und Leistung (nach Bandura)

Analytisches Denkvermögen (Annahme)  $\begin{cases} \text{Begabung/Charaktereigenschaft} \square \\ \text{Erlernbare Fähigkeit} \blacksquare \end{cases}$



## EMS: Selbstwirksamkeitsüberzeugung und depressive Stimmungen (nach Bandura)



Nr. 17

## Messung der Volition (Umsetzungskompetenzen)

- Selbststeuerungsinventar des Instituts für Management-Innovation  
siehe: [www.umsetzungskompetenzen.com](http://www.umsetzungskompetenzen.com)
- Führungskompetenzen  
siehe: [www.führungskompetenzen.com](http://www.führungskompetenzen.com)
- Online-Befragung
  - ▶ Zeitraum: 22.10.2010 bis 8.4.2011
  - ▶ Fälle: n = 3.479 (beide Befragungen)
- Ausgewählte Ergebnisse (siehe nachfolgende Folien)
- **Fazit:** Faktoren- und Clusteranalyse hat die Operationalisierung der Kompetenzen bestätigt

Nr. 18

## Korrelationsmatrix\*

	Ein- kommen	Alle UK	Fokus- sierung	Emotions- manage- ment	Selbst- vertrauen	Planung	Selbst- disziplin	Erfolgs- Index
Einkommen	1	,484**	,405**	,355**	,427**	,431**	,405**	,434**
Alle UK	,484**	1	,757**	,648**	,697**	,771**	,648**	,613**
Fokussierung	,405**	,757**	1	,548**	,578**	,628**	,587**	,585**
Emotions- management	,355**	,648**	,548**	1	,600**	,558**	,512**	,539**
Selbstvertrauen	,427**	,697**	,578**	,600**	1	,597**	,509**	,598**
Planung	,431**	,771**	,628**	,558**	,597**	1	,553**	,559**
Selbstdisziplin	,405**	,648**	,587**	,512**	,509**	,553**	1	,562**
Erfolgs-Index	,434**	,613**	,585**	,539**	,598**	,559**	,562**	1

\* Korrelation nach Pearson;  $p < 0,001$  (Signifikanz 2-seitig) Teilstichprobe = 429 (Jan. – April 2011 – nur Personen, die Angaben zur Entwicklung ihres Jahreseinkommens gemacht haben)

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

## Ausgewählte Ergebnisse (1)

- Teilnehmer mit stark ausgeprägten Umsetzungskompetenzen haben ein hohes Erfolgspotential. Statistisch gesehen: Persönlichkeitsmerkmale wie Ehrgeiz, Integrität, Energie und Optimismus (Erfolgs-Index) sind stark ( $r = 0,61$ ) mit den Umsetzungskompetenzen korreliert. Dabei spielen die Teilkompetenzen „Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung“ sowie „vorausschauende Planung und Problemlösung“ eine besonders wichtige Rolle
- Die Persönlichkeitsmerkmale (Erfolgs-Index) stehen weniger stark, aber deutlich in Beziehung ( $r = 0,48$ ) mit der Steigerung des Jahreseinkommens (seit dem Eintritt in den Beruf im Vergleich zu Mitschülern oder Kommilitonen)
- Ähnlich, aber etwas weniger stark ( $r = 0,43$ ) ist der Zusammenhang zwischen Umsetzungskompetenzen und der Entwicklung des Jahreseinkommens
- Die Einkommenssteigerung ist stärker mit der Kompetenz „Vorausschauende Planung und Problemlösung“ und schwächer mit der Kompetenz „Emotions- und Stimmungsmanagement“ korreliert

## Ausgewählte Ergebnisse (2)

- Die Personen mit dem größten Erfolgspotential (oberes Drittel) sind zu 59 % männlich und zu 51 % weiblich (zu dem Erfolgspotential gehören die Persönlichkeitsmerkmale Ehrgeiz, Integrität, Energie und Optimismus)
- Die Altersstruktur des obersten Drittels (Erfolgspotential) ist wie folgt
  - Bis 24 Jahre 5 %
  - 25 bis 34 Jahre 24 %
  - 35 bis 44 Jahre 32 %
  - Über 44 Jahre 39 %
- Für Personen mit besonders hohem Erfolgspotential und zugleich stark ausgeprägten Umsetzungskompetenzen (oberes Drittel) gelten unter anderem folgende Einzelmerkmale (Items):
  - Ich ergreife konkrete Maßnahmen zur Steigerung meiner Energie
  - Ich bekomme zu wenig Anerkennung, obwohl ich gute Leistungen bringe (-)
  - Es gelingt mir immer, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden
  - Ich verbessere kontinuierlich meine Arbeitsproduktivität

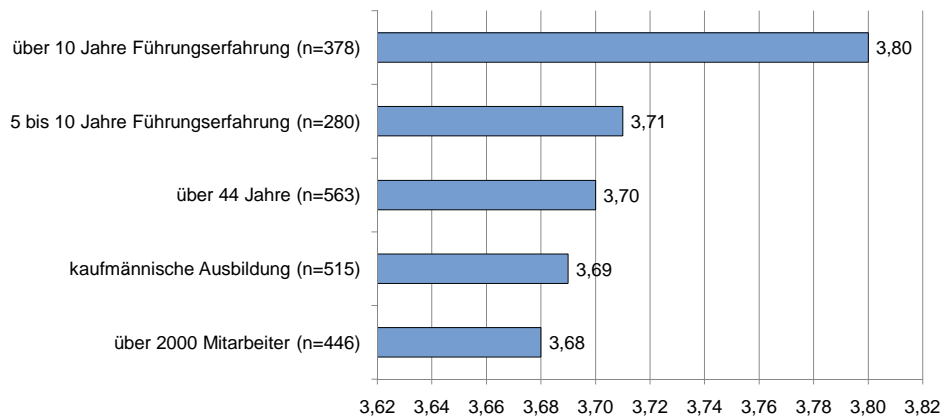
Nr. 21

## Ausgewählte Ergebnisse (3)

- Ich kann mich gut in die Gedanken- und Gefühlswelt Anderer hineinversetzen
- Ich mache sehr häufig die Erfahrung, dass ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen kann
- Ich erlerne in der Regel alle zwei bis drei Jahre neue Fähigkeiten, die ich vorher nicht beherrscht habe
- Für Personen mit besonders hohem Einkommenszuwachs (oberes Viertel) gelten unter anderem folgende Einzelmerkmale (Items):
  - Ich lenke meine Energien bewusst auf klar formulierte Ziele
  - Es gelingt mir immer, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden
  - Ich kann mich gut in die Gedanken- und Gefühlswelt Anderer hineinversetzen
  - Ich weiß immer, welchen Beitrag ich zum Erfolg der Organisation oder des Teams leiste
  - Ich habe ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen
  - Ich bin der festen Überzeugung, dass die Zukunft mehr Chancen und Möglichkeiten als Risiken mit sich bringen wird

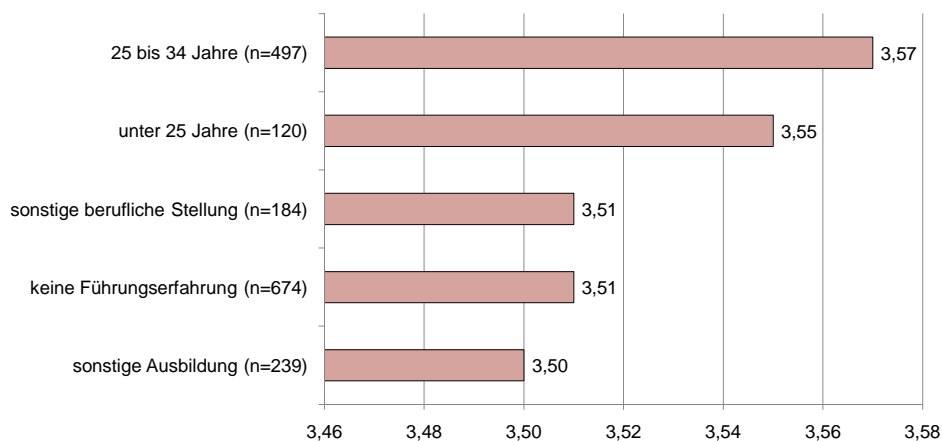
Nr. 22

## Höchste Werte über alle Dimensionen



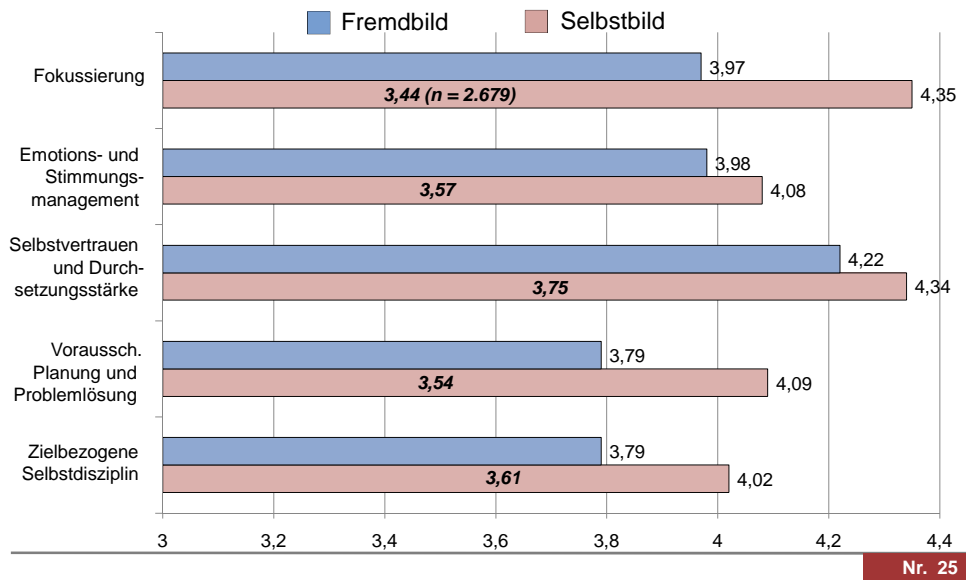
Die höchsten Werte über alle Dimensionen weisen Personen von über 44 Jahren mit kaufmännischer Ausbildung und mehr als fünf Jahren Führungserfahrung auf, die in Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten tätig sind.

## Niedrigste Werte über alle Dimensionen



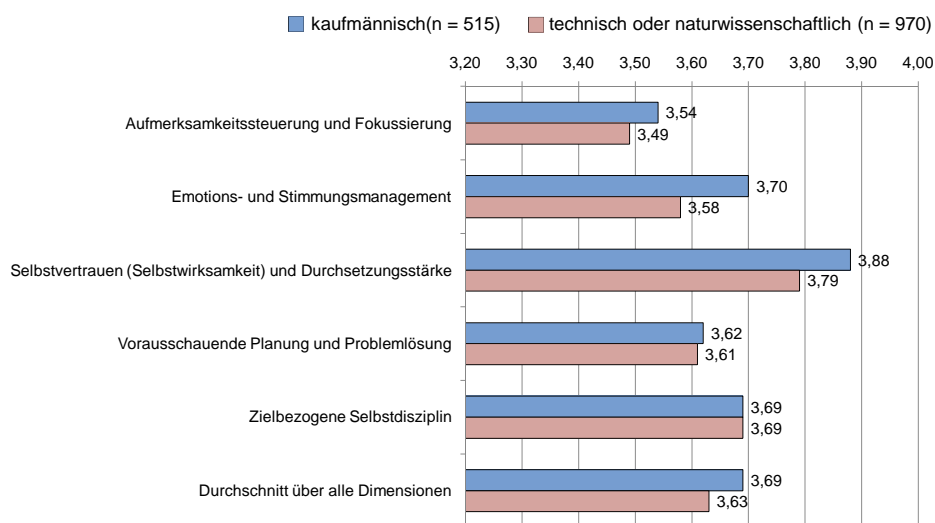
Die niedrigsten Werte über alle Dimensionen weisen Personen von unter 35 Jahren, ohne kaufmännische, naturwissenschaftliche oder technische Ausbildung und ohne Führungserfahrung auf, die weder Angestellte noch Selbstständige sind.

## Diagnose der Umsetzungskompetenzen Beispiel: 360-Grad-Feedback

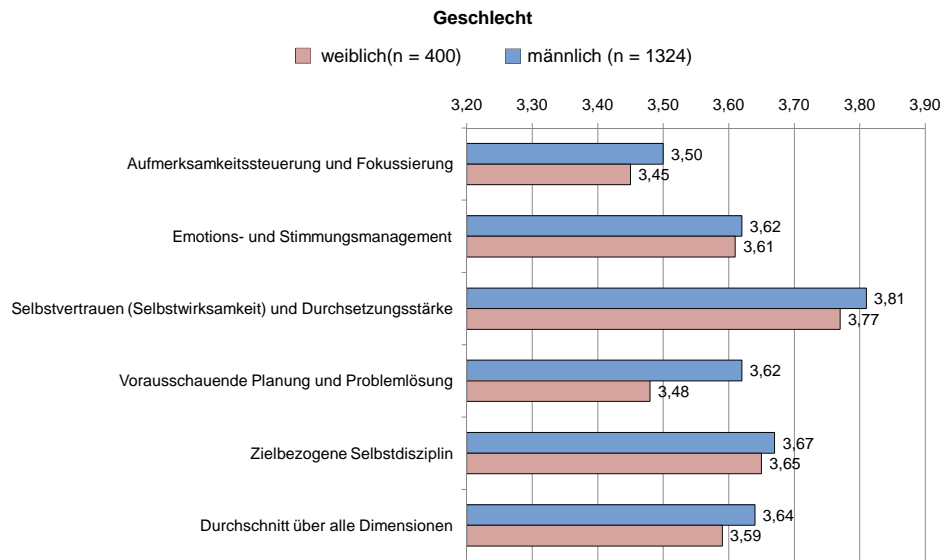


## Mittelwertvergleich nach Ausbildung/Abschluss

### Ausbildung/Abschluss

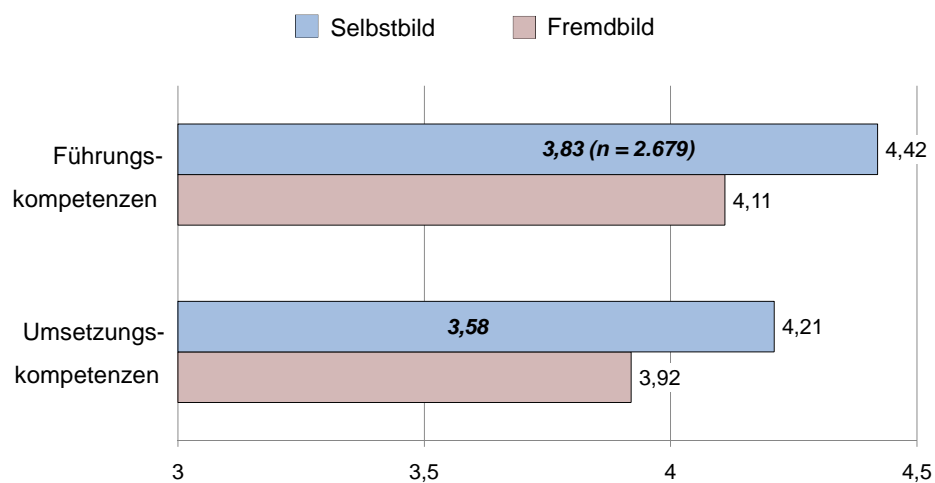


## Mittelwertvergleich nach Geschlecht



Nr. 27

## Volition: Anwendung im 360-Grad-Feedback (360-Grad-Feedback im Verbleich zur Studie mit (n = 2.679))



Nr. 28

## Entwicklungsplan für volitionale Kompetenzen

Prozess Kompetenzen	Ziel	Plan (Absicht)	Aktion (Prozess)	Ergebnis
Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung				
Emotions- und Stimmungsmanagement				
Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke				
Vorausschauende Planung und Problemlösung				
Zielbezogene Selbstdisziplin				

Instrumente  
(neben den traditionellen wie 360-Grad-Feedback, Verhaltensinterviews, Training und Coaching) zur Diagnose und zum Training dieser Kompetenzen werden am Institut für Management-Innovation entwickelt

## Übung Coaching Coaching volitionaler Kompetenzen