

# Von der Motivation zur Volition

Die Kunst, Ziele in Ergebnisse umzusetzen

von

Prof. Dr. Waldemar Pelz

**F.A.Z.-INSTITUT**

SEMINARE

Vortrag auf dem Mittelstandstag 2011 in Mainz

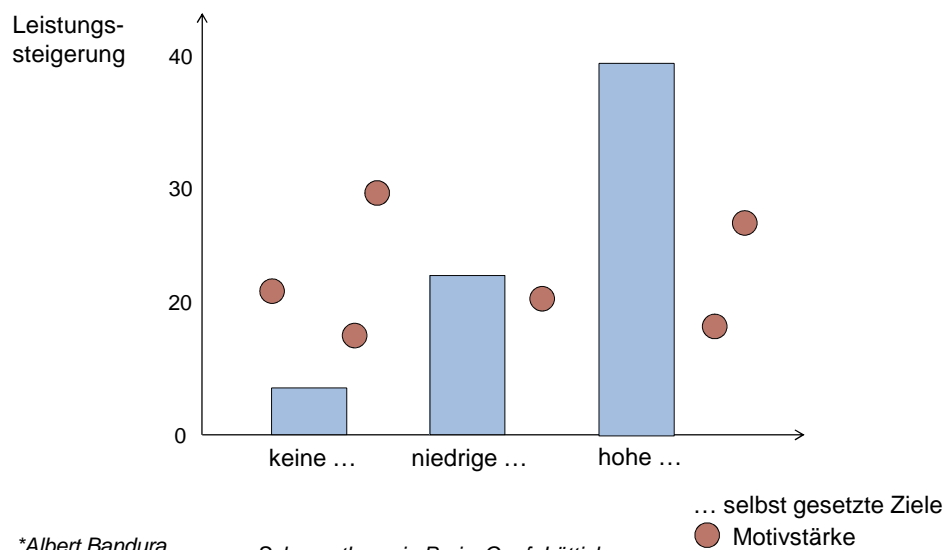
## Quellen des Themas Volition

- **Alltag:** Volition als Willenskraft
  - ▶ „Der Wille versetzt Berge“
  - ▶ „Du musst es nur wollen“ (Jack Welch); „Der Wille entscheidet“ (KSK)
  - ▶ „Wissensriesen, aber Umsetzungszwerge“ / „Knowing-Doing Gap“ (Harvard)
- **Geschichte**
  - ▶ Sokrates; von Clausewitz: das Geheimnis des Erfolges
  - ▶ Drucker: Wirkungsgrad: erwartete/tatsächliche Resultate
- **Hirnforschung:** Umsetzungsprozess (Start: Bereitschaftspotential von Kornhuber)
- **Empirische Psychologie:** bessere Beziehungen, weniger Störungen, mehr Erfolg
- **Managementforschung** und Marketing
  - ▶ London Business School und Uni St. Gallen: 10 Prozent vs. Distanzierte, Zauderer, Hyperaktive
  - ▶ Hidden-Champions-Studie (Pelz): Selbstverständlich für **Unternehmer**
- **Motivation?**

## 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)
  - ↳ Self-regulation/Selbstmanagement-Therapie (1970) – Messung der Volition
- Albert Bandura (\*1925)
  - ↳ Theory of self-regulation (1991) – Kompetenzen der Selbststeuerung
- Ab 2008: Patrick Haggard, James Gross, Steven Brown & Richard Bagozzi (Vertrieb) und D'Intino Unternehmerisches Denken und Handeln
  - ↳ Neuroscience of will

## Stanford\*: Motive, Leistung und Ziele



\*Albert Bandura

Schmerztherapie Paris, Genf, Lüttich:  
hohe Motivation, aber wenig Umsetzung

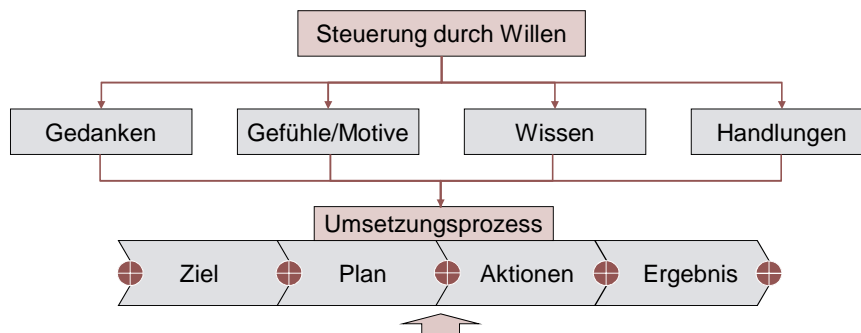
## Carl von Clausewitz über Umsetzung

*Ist einmal bestimmt, was das Ziel sein soll, so ist der Weg dazu leicht gefunden; aber diesen Weg unverrückt zu verfolgen, den **Plan durchzuführen**, ... 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

## Definition: Volition als Umsetzungskompetenz



### Notwendige Kompetenzen

- (1) Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung aufs Wesentliche (ASF)
- (2) Emotions- und Stimmungsmanagement (ESM)
- (3) Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke (SVD)
- (4) Vorausschauende Planung und kreative Problemlösung (VPP)
- (5) Zielbezogene Selbstdisziplin durch tieferen Sinn der Aufgabe (ZSD)

## Definition der Umsetzungskompetenz

- **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)**  
Entwickelt diese Person die Grundlagen ihres Selbstvertrauens konsequent?  
Ist sie aufgrund ihrer Leistungen respektiert und anerkennt?
- **Vorausschauende Planung und Problemlösung (VPP)**  
Ist das Handeln grundsätzlich pro-aktiv (statt re-aktiv) und zukunftsorientiert; ist die Person auf (unvermeidbare) Risiken und Probleme gut vorbereitet?
- **Zielbezogene Selbstdisziplin (ZSD)**  
Verfügt die Person über ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen? Erkennt sie den tieferen Sinn in ihrer Tätigkeit? Welchen objektivierbaren Beitrag leistet sie Erfolg ihres Umfeldes?

## Operationalisierung der Umsetzungskompetenz

- **Emotions- und Stimmungsmanagement (ESM)**
  - ▶ „Findet auch bei unangenehmen Aufgaben positive Aspekte“
  - ▶ „Kann ihre Reaktionsweisen in verschiedenen Situationen voraussehen“
  - ▶ „Ist sich ihrer jeweiligen Stimmung bewusst und kann diese gezielt beeinflussen“
  - ▶ „Kann sich sehr gut in die Gedanken- und Gefühlswelt Anderer hineinversetzen“
  - ▶ „Antizipiert erfolgreich das Verhalten Anderer“
  - ▶ „Es gelingt ihr, eigene und fremde Gefühle gezielt zu beeinflussen“
  - ▶ „Ist sich immer ihrer Wirkung auf Andere bewusst“
  - ▶ „Skizzieren Sie uns Beispiele, für neue, vertrauensvolle Beziehungen, die Sie in den vergangenen zwei Jahren aufgebaut haben!“ [Aus Verhaltensinterview]
- **Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke (SVD)**
  - ▶ „Erlern Sie alle zwei bis drei Jahre neue Fähigkeiten, die sie vorher nicht beherrscht hat“
  - ▶ „Nennen Sie uns Beispiele, wie Sie sich Lob und Anerkennung erarbeitet haben!“ [Aus Verhaltensinterview]
- **Online-Test (Selbstbild):** [www.umsetzungskompetenzen.com](http://www.umsetzungskompetenzen.com)
- **360-Grad-Feedback** (Selbst- und Fremdbild), siehe: [www.360-grad-feedback.net](http://www.360-grad-feedback.net)

## Empirische Studie „Umsetzungskompetenzen“

- Datenerhebung: Oktober 2009 bis März 2011 (ab Januar 2011 mit Fragen zum beruflichen Erfolg)
- Zahl der Teilnehmer bis März 2011 (auswertbare Datensätze): 3.450
- Erhebungsart: Online-Befragung
- Anreiz: kostenlose Auswertung
- Bekanntmachung der Links
  - ▶ [www.umsetzungskompetenzen.com](http://www.umsetzungskompetenzen.com)
  - ▶ [www.fuehrungskompetenzen.com](http://www.fuehrungskompetenzen.com)
  - ▶ Veröffentlichungen in den Fachzeitschriften: „Personalwirtschaft“, „KMU-Magazin“, „Lebensmittel Zeitung“, VDI-Nachrichten, Wirtschaftswoche, Personal, Manager-Seminare, MAN-Forum etc.
  - ▶ Link auf der Homepage des „Instituts für Management-Innovation“

## Ergebnismatrix\*

	<b>Ein-kommen</b>	Alle UK	Fokus-sierung	Emotions-manage-ment	Selbst-vertrauen	Planung	Selbst-disziplin	<b>Erfolgs-Index</b>
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

## Test zur Volition: Ausgewählte Ergebnisse (1)

- Die **Umsetzungskompetenzen**
  - ▶ ... sind sehr stark mit Persönlichkeitsmerkmalen (Werten\*) wie **Ehrgeiz**, **Integrität**, **Energie** und **Optimismus** (Erfolgspotential) korreliert (**r = 0,61**). Dabei kommt es vor allem auf die Fokussierung und auf das Selbstvertrauen an
  - ▶ ... stehen deutlich in Beziehung zur Steigerung des **Jahreseinkommens** (**r = 0,48**). Dabei sind die Fähigkeiten zur vorausschauenden Planung und das Selbstvertrauen besonders wichtig
- Es besteht auch ein starker Zusammenhang zwischen der **Einkommensentwicklung** und den **Persönlichkeitsmerkmalen** (Werten) Ehrgeiz, Integrität, Energie und Optimismus (**r = 0,43**)
- Die **Einkommenssteigerung** ist besonders stark mit den Kompetenzen „Vorausschauende Planung und Problemlösung“ und sowie „Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke“ korreliert

\*Wie sie der Psychologe **Csikszentmihályi** von der University of Chicago bei herausragenden Unternehmern gefunden hat.

## Test zur Volition: Ausgewählte Ergebnisse (2)

- Die Personen mit dem größten **Erfolgspotential\*** (oberes Drittel) sind zu **51 % männlich** und zu **49 % weiblich**
- Die Altersstruktur des obersten Drittels (Erfolgspotential) ist wie folgt:
 

▶ Bis 24 Jahre	5 %	← Schule?
▶ 25 bis 34 Jahre	24 %	
▶ 35 bis 44 Jahre	32 %	
▶ Über 44 Jahre	39 %	← Erfahrung?
- Für Personen mit stark ausgeprägten **Umsetzungskompetenzen** und zugleich besonders **hohem Erfolgspotential** gelten unter anderem folgende Verhaltensweisen (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“

\*Werte (Ehrgeiz, Integrität, Energie und Optimismus) herausragender Unternehmer laut **Csikszentmihályi**

## Test zur Volition: 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) gilt:
  - ▶ „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“

## Entwicklung volitionaler Kompetenzen

Prozess Kompetenzen	Ziel	Plan (Absicht)	Aktion (Prozess)	Ergebnis
Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung				
Emotions- und Stimmungsmanagement	Ausgewählte Instrumente: 360-Grad-Feedback, Verhaltensinterview, Training, Coaching, Kollegiale Beratung, Leistungs- und Potentialeinschätzung, Management-Audit			
Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke				
Vorausschauende Planung und Problemlösung				
Zielbezogene Selbstdisziplin				