



Fred R. Strauß

Inspirieren statt rabattieren

**Der clevere Weg für Pharma-
und Medizintechnikunternehmen
aus der Preisspirale**

Sequenz Medien Produktion

Inhaltsverzeichnis

Editorial	Seite	7
1. Fred R. Strauß:		
Margen steigern, Kosten senken	Seite	11
2. Georg Hainzinger:		
Change Management als Chance nutzen – vom Produktfokus zum Konzeptverkauf	Seite	37
3. Karin Walcher:		
Preis runter – nein, danke	Seite	51
4. Andreas Persch:		
Strategischer Verkauf und Change Management	Seite	63
5. Dr. Hans Fischer:		
Fortschritt durch Veränderung	Seite	85
6. Marianne Strompf:		
HR-Stärken entwickeln und nutzen	Seite	111
7. Prof. Dr. med. Jörg Haier:		
Anforderungen an den modernen Vertrieb aus Sicht von Krankenhausärzten.....	Seite	123
8. Prof. Dr. Waldemar Pelz:		
Schlüsselkompetenz Volition	Seite	135
9. Rainer Ott:		
Neuausrichtung von Marktforschung und Außendienst gefordert	Seite	149
10. Karl-Heinz Weigl:		
Dem eigenen Gespür vertrauen	Seite	155

8

Prof. Dr. Waldemar Pelz
Professor für Internationales Management
und Marketing

Schlüsselkompetenz Volition

8

Schlüsselkompetenz Volition

Es sind nicht visionäre oder charismatische Eigenschaften, die außergewöhnlich erfolgreiche Unternehmer, Manager und Vertriebsmitarbeiter auszeichnen. Vielmehr ist es die Fähigkeit, Ziele und Motive in Resultate umzusetzen. Deshalb erzielen diese Menschen auch mit bescheidenen Mitteln und selbst unter ungünstigen Umständen überzeugende Ergebnisse. Der Fachbegriff für diese Umsetzungsstärke ist „Volition“. Sie besteht aus fünf erlernbaren Kompetenzen. Das bedeutet, dass herausragende Leistungen nicht primär die Folge einer außergewöhnlichen Anstrengung sind, sondern das Ergebnis einer intelligenten Entwicklung dieser Fähigkeiten. Wenn man die Motivation mit einem Motor vergleicht, dann ist die Volition der dazu notwendige Treibstoff.

Forscher der London Business School und der Universität St. Gallen haben vor einigen Jahren herausgefunden, dass Volition erforderlich ist, um den wachsenden Anforderungen des Arbeitslebens zu entsprechen und Wirkung zu erzeugen. Denn Fach- und Führungskräfte mit ausgeprägten Umsetzungs Kompetenzen sind in der Lage, ihre Gedanken, Emotionen, Motive und ihr Verhalten mit ihrer Willenskraft so zu steuern, dass sie Hindernisse leicht überwinden und ihre Ziele trotz widriger Umstände erreichen. Und das ist es, was in Unternehmen letztlich zählt. „Umsetzungsriesen“ verdienen daher zu Recht mehr als die, die zaudern, hyperaktiv sind oder sich immer wieder verzetteln. Deswegen sind Willenskraft und Umsetzungsstärke die wichtigsten Management- und Vertriebskompetenzen. Doch nur zehn Prozent der Führungskräfte und Ver-

triebsmitarbeiter verfügen über diese geforderten Fähigkeiten. Dem Großteil fehlt es an der Willenskraft, Absichten und Worte in die Tat umzusetzen. Experten fassen diese weit verbreitete mangelnde Umsetzungskompetenz aufgrund fehlender Willenskraft mit diesem Satz zusammen: „Wir sind Wissensriesen, aber Umsetzungszwerge“ geprägt.

Wie lässt sich dieses Dilemma erfolgreich lösen? Empirische Studien zeigen, dass sich Umsetzungskompetenz zuverlässig erlernen

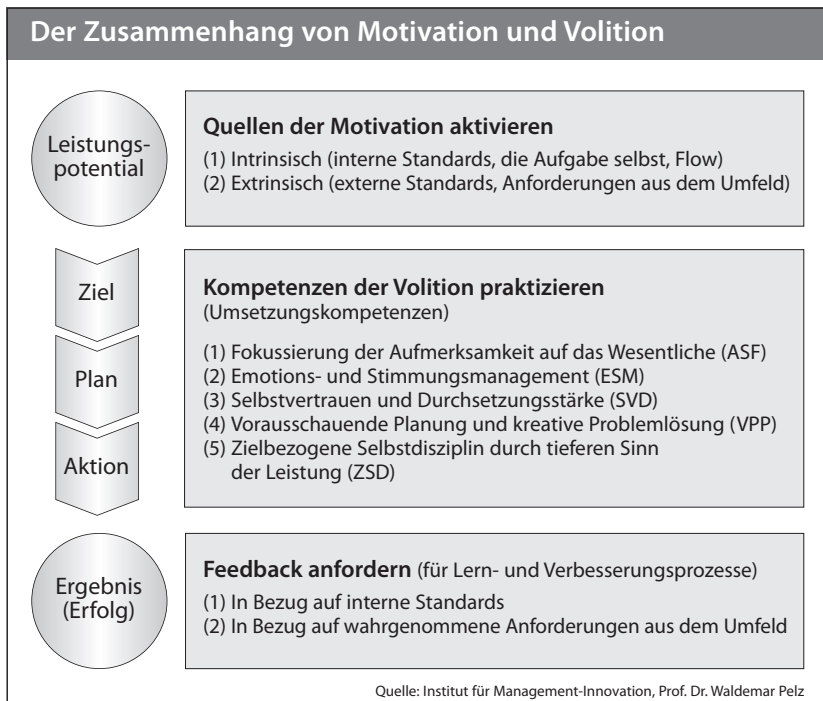


Abbildung 2:
Der Zusammenhang von Volition und Motivation.

lässt. Also wird es in Zukunft besonders wichtig sein, diese bereits bei jungen Menschen zu trainieren. Dann kann Erfolg wesentlich früher erreicht werden.

Wie aber lässt sich feststellen, wie willensstark ein Mensch ist? Willenskraft als Ganzes ist schwer fassbar. Doch inzwischen weiß man, dass Volition aus fünf Teilkompetenzen besteht, die sich wiederum als Verhaltensbeschreibungen darstellen und somit auch messen lassen. Ein entsprechender Test wurde am Institut für Management-Innovation entwickelt und anhand einer Stichprobe von rund 6.000 Teilnehmern validiert.

■ Anatomie der Willenskraft

1. Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung

Umsetzungsstarke Menschen wissen, worauf es ankommt und fokussieren ihre Aufmerksamkeit auf das Wesentliche statt sich zu verzetteln. Diese konsequente Ausrichtung auf klare Ziele leiten sie aus ihren authentischen Werten her. Das gibt ihnen die Kraft, zahlreiche Schwierigkeiten und Hindernisse zu überwinden.

2. Emotions- und Stimmungsmanagement

Wer über eine hohe Willenskraft (Volition) verfügt, kann seine Gefühle so effizient steuern, dass emotionale Belastungen schnell überwunden werden statt darunter zu leiden. Er ist außerdem in der Lage, sich selbst und andere in eine gute Stimmung zu versetzen. Solche Menschen lassen sich von dem Prinzip leiten, dass positive Gefühle bei der Umsetzung von Absichten helfen. Zudem kön-

nen sie sich gut in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer hineinversetzen und deren Verhalten antizipieren.

3. Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke

Umsetzungsstarke Menschen haben weniger fachliche oder intellektuelle, dafür aber mehr praktische Intelligenz (Cleverness), mit der sie Probleme und Risiken kreativ bewältigen. Ihre Willenskraft ist eng mit der Selbstwirksamkeitsüberzeugung verbunden. Das heißt, sie sind sich ihrer Fähigkeiten bewusst und vertrauen auf diese. So finden sie auch immer Mittel und Wege, um aus Schwierigkeiten zügig herauszukommen. Widerstände und Probleme werden insgesamt als (machbare) Herausforderungen begriffen.

4. Vorausschauende Planung und Problemlösung

Menschen mit großer Willenskraft sind pro-aktiv und vorausschauend. Sie erledigen unangenehme und schwierige Probleme sofort, statt sie „auszusitzen“ oder Entscheidungen vor sich her zu schieben. Unter Planung verstehen sie in erster Linie nicht die Voraussage der Zukunft, sondern die Vorbereitung auf eine ungewisse Zukunft.

5. Zielbezogene Selbstdisziplin

Menschen mit hoher Volition erkennen früher als andere, was in einer Situation notwendig ist und setzen ihre Erkenntnisse konsequent um. Sie verfügen über ein hohes Maß an Selbstdisziplin und können plötzliche Impulse, Ablenkungen oder „Verlockungen“ wirksam kontrollieren. Diese Disziplin kommt nicht aus einem selbst auferlegten Zwang. Vielmehr erkennen sie den tieferen Sinn in dem, was sie tun. Sie wissen warum sie arbeiten und können sich dadurch selbst und andere begeistern.

■ Beurteilung der Willenskraft

Weil die Umsetzungsstärke eines Unternehmens aus der Willenskraft des Managements resultiert, ist es wichtig, bereits bei der Personalauswahl die Willenskraft von Bewerbern zu prüfen – quasi als Frühindikatoren für künftigen Erfolg.

Das Wissen um die einzelnen Umsetzungskompetenzen als Teilkompetenzen der Willenskraft macht es darüber hinaus möglich, Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter dabei zu unterstützen, mehr Willensstärke zu entwickeln. Um festzustellen, was trainiert werden muss, können die Beschreibungen der Teildimensionen zum Beispiel als Grundlage für sogenannte Verhaltensinterviews dienen. In der Regel verschaffen sich dabei zwei Gutachter einen Eindruck von den Kompetenzen des Kandidaten. Aus den von ihnen erstellten Gutachten lassen sich die notwendigen Entwicklungsmaßnahmen für die Teilnehmer ableiten.

Eine größere Qualität der Ergebnisse bekommt man, wenn die Verhaltensbeschreibungen im Rahmen eines 360-Grad-Feedbacks eingesetzt und die Ergebnisse mit dem Selbstbild der Führungskraft verglichen werden. Die Diagnose der Willenskraft beruht dann auf einem Test zur Selbsteinschätzung sowie den Einschätzungen des Kandidaten durch den Vorgesetzten bzw. durch Teammitglieder, Mitarbeiter und Kollegen.

Zur weiteren Steigerung der Objektivität empfehlen sich Kompetenzinterviews. Sie haben eine wesentlich höhere Voraussagekraft (prognostische Validität) als biografische Interviews oder Persönlichkeitstests. Wichtig dabei ist: Sie müssen unternehmensspezi-

fisch sein und sich an den Aufgaben orientieren, die der Kandidat in seinem Umfeld zu bewältigen hat. Nur dann wird zum Beispiel deutlich, ob sich ein Manager auf jene Dinge fokussiert, die für den Unternehmenserfolg auch relevant sind. Zudem machen die Interviews nur Sinn, wenn der Kandidat seine persönlichen und beruflichen Ziele festgelegt hat. Nach einem Soll-Ist-Vergleich von notwendigen und vorhandenen Kompetenzen lässt sich der Trainings- und Entwicklungsbedarf zur gezielten Förderung der Willenskraft ermitteln.

■ Ein Beispiel

Dazu ein alltägliches Beispiel: Claus Berghoff (Name geändert) ist Key Account Manager eines internationalen Unternehmens der Medizintechnik mit einer Umsatzverantwortung im zweistelligen Millionenbereich. Er arbeitet schon lange über 60 Stunden pro Woche. So konnte es nicht weiter gehen. Er stellte sich dem Test zur Diagnose seiner Volitionskompetenz. Bei der Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung zeigte sich, dass Herr Berghoff fast alles falsch macht, was man falsch machen kann. Ein Gedanken- und Gefühlsprotokoll ergab, dass er sich zu rund 80 Prozent in belastende alltägliche Ärgernisse verstrickt hat und über Dinge grübelte, die nicht zu ändern waren oder nicht weiterführten.

Die erste Aufgabe zur Förderung seiner Willenskraft bestand also darin, seine Aufmerksamkeit auf positive Dinge zu richten. So wie das überdurchschnittlich erfolgreiche Menschen machen – ihre Gedanken und Gefühle drehen sich fast ausschließlich um die

Gestaltung der Zukunft und um Chancen. Daraus schöpfen sie die notwendige mentale Kraft als wesentlicher Bestandteil der Willenskraft.

Bei Herrn Berghoff kam es zunächst darauf an, die Grundvoraussetzung für diese mentale Kraft zu schaffen. Dazu wurde zunächst eine objektive Bilanz seiner Stärken und Kompetenzen erstellt mit dem Ergebnis: Seine bisherigen Erfolge und Fähigkeiten, zu denen er stets gutes Feedback bekam, passten nicht zu den strategischen Herausforderungen seines Unternehmens. Er hatte „übersehen“, dass man von einer (wertvollen) Kompetenz nur dann sprechen kann, wenn sie einen (durch Kennzahlen) messbaren Beitrag zum (wirtschaftlichen) Erfolg des Unternehmens leistet. Somit können viele Fähigkeiten, auf die Menschen stolz sind, völlig irrelevant sein, weil sie ihre Willenskraft auf Dinge lenken, die zu keinen relevanten Ergebnissen und somit zu keinen „echten“ Erfolgserlebnissen führen. Diese Erkenntnis war für Herrn Berghoff zwar sehr bitter, aber dringend notwendig. Denn nur so war es möglich, ein Konzept zur Schließung der Lücke zwischen Soll- und Ist-Kompetenzen zu erarbeiten.

In einer weiteren Diagnose ging es um die Quelle seiner beruflichen und persönlichen Ziele. Dabei stellte sich heraus, dass diese fast alle aus seinem Umfeld kamen, aus vermeintlichen Sachzwängen entstanden oder unkritisch übernommen wurden. Mit anderen Worten: Er war im Wesentlichen fremdgesteuert. Und das untergräbt langfristig die Willenskraft. In seinem Fall was das Kernproblem die verbreitete Praxis, wonach der beste Verkäufer zum Vertriebsleiter oder der beste Ingenieur zum Betriebsleiter ernannt wird.

Herr Berghoff verfolgte seine Karriereziele, ohne sich darüber im Klaren zu sein, ob er überhaupt über die notwendigen Kompetenzen für das Generalmanagement verfügt und welche gleichwertigen Alternativen es gibt. Seine Vorgesetzten hatten sein Engagement geschätzt und wollten ihn nicht demotivieren. Deshalb haben sie ihm nicht die Wahrheit über seine tatsächlichen beruflichen Möglichkeiten in diesem Unternehmen gesagt. Sich Klarheit zu verschaffen über diese beruflichen Perspektiven, ist die zweite Säule der Fokussierung in seinem Entwicklungsplan, damit er seine Willenskraft auf Dinge lenken kann, die zu einem nachhaltigen Engagement führen.

Klare berufliche und persönliche Ziele können die mentale Energie aber nur dann entfachen, wenn Menschen den tieferen Sinn in dem erkennen, was sie tun. Und das ist eine Frage der persönlichen Ethik, die heute in den wenigsten Fällen aus den persönlichen Werten abgeleitet wird. Das heißt, Manager folgen viel zu leichtfertig dem Einfluss von Modeerscheinungen, Massenmedien und den dort angepriesenen Vorbildern. Wirtschaftsethik wird an deutschen Hochschulen so gut wie gar nicht gelehrt. Ohne authentische Werte und ethische Prinzipien aber ist es kaum möglich, Prioritäten zu setzen, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden und einen Sinn in der Arbeit zu empfinden. Sich diese Orientierung zu erarbeiten, ist daher die dritte Säule im persönlichen Entwicklungsplan von Herrn Berghoff zur Steigerung der Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung.

Zusammenfassend kann man anhand dieses Beispiels sagen, dass die Entwicklung der Willenskraft im unternehmerischen Kontext aus folgenden Schritten besteht:

1. Diagnose der Willenskraft (bzw. ihrer Teilkompetenzen).
2. Erstellung eines Business-Plans für den jeweiligen Verantwortungsbereich mit zielführenden Kennzahlen (Key Performance Indicators).
3. Identifizierung von Stärken und Schwächen bei den zukunftsrelevanten Kompetenzen in einem persönlichen Entwicklungsplan.
4. Entwicklung eines Konzeptes und Maßnahmen zur Abstimmung der persönlichen und geschäftlichen Perspektiven.
5. Systematische Implementierung der Maßnahmen mit regelmäßiger Fortschritts- und Erfolgskontrolle.

Dazu hat das Institut für Management-Innovation eine Reihe von Diagnose- und Trainingsinstrumenten entwickelt, die vorwiegend im persönlichen Coaching eingesetzt werden. Bei einem solchen Training ist es notwendig, die einzelnen Umsetzungskompetenzen durch möglichst konkrete Verhaltensbeschreibungen zu operationalisieren. Das nachfolgende Schaubild zeigt Beispiele für typische Verhaltensweisen umsetzungsstarker und umsetzungsschwacher Manager. Diese Verhaltensgewohnheiten werden in einem systematischen Programm ausgebaut bzw. reduziert.

Was unterscheidet „Erfolgreiche“ von „Erfolglosen“?

Typische Verhaltensweisen umsetzungsstarker Manager – Top 5 Items*

- (1) „Es fällt mir leicht, eine negative Stimmung gezielt zu verbessern“ (ESM)
- (2) „Ich habe ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen“ (ZSD)
- (3) „Ich erarbeite mir Anerkennung durch gute Leistungen für die Organisation“ (ASF)
- (4) „Ich erhole mich relativ schnell nach großen Niederlagen“ (VPP)
- (5) „Ich lenke meine Energien bewusst auf klar formulierte Ziele“ (ASF)

Typische Verhaltensweisen umsetzungsschwacher Manager – Bottom 5 Items*

- (1) „Es bereitet mir Probleme, Prioritäten richtig zu setzen“ (ASF)
- (2) „Ich habe zu wenig Zeit für die Pflege persönlicher Beziehungen“ (ZSD)
- (3) „Ich werde oft von unvorhergesehenen Dingen überrascht“ (VPP)
- (4) „Die Erwartungen Anderer sind mir nicht so wichtig“ (ZSD)
- (5) „Es fällt mir schwer, das Verhalten anderer treffend vorauszusagen“ (ESM)

*Rund 6.000 Teilnehmer am Online-Test: www.umsetzungskompetenzen.com

Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

Abbildung 3:
Typische Verhaltensweisen umsetzungsstarker bzw. umsetzungsschwacher Manager.

■ Fazit

Die Befragung von rund 6.000 Fach- und Führungskräften durch das Institut für Management-Innovation hat ergeben, dass Willenskraft erfolgreich macht. Das gilt sowohl für den finanziellen Erfolg als auch für die gelebten Werte herausragender Unternehmerpersönlichkeiten. Der Grund: Jeder hat sehr unterschiedliche Talente, Stärken und Erfahrungen. Erst die Willenskraft bewirkt, dass diese Fähigkeiten auch tatsächlich genutzt werden – ganz im Sinne der eingangs erwähnten Metapher, nach der man die Motivation mit einem Motor und die Volition mit dem dazu notwendigen Treibstoff vergleichen kann.

Dabei bestimmt die willentliche Entscheidung, welchen Motiven, Zielen oder Verhaltensimpulsen man folgt und welchen nicht. Diese Fähigkeit, Motive und andere Gefühle bewusst zu beeinflussen, hat Howard Gardner von der Harvard University als „emotionale Intelligenz“ bezeichnet, die einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg im Leben leistet. Hinzu kommen die vier anderen Kompetenzen. Insbesondere im Management ist es notwendig, gegen bestimmte Motive oder Unlustgefühle zu handeln und widerstrebende Absichten oder Zielkonflikte zu überwinden.

Die Willenskraft kann im Wesentlichen durch drei Aspekte bei der Realisierung unserer Wünsche oder Ziele helfen: (1) Überwindung von Unlustgefühlen, Bequemlichkeiten und anderen Gewohnheiten, die uns daran hindern, das zu tun, was in einer Situation notwendig ist. (2) Gezielte Steuerung unserer Gedanken, Gefühle, Motive und Handlungen, um unsere mentale Energie auf ein bestimmtes Ziel zu fokussieren und somit Erfolgserlebnisse zu erzeugen, die wiederum neue Energien freisetzen. (3) Überwindung von Verlockungen und Ablenkungen, die uns von unseren Vorhaben abhalten. Dazu gehört der unkritische und zum Teil schädliche Konsum von Nahrungs- und Suchtmitteln sowie medialer Unterhaltungsprodukte, die uns zum Beispiel daran hindern, unsere Talente zu entwickeln.

Eine willentliche Überwindung derartiger Konsumgewohnheiten und Verhaltensweisen ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, erfolgreich im Leben und im Beruf zu sein. Dabei ist Erfolg als das Umsetzen materieller oder immaterieller Ziele und Wünsche oder Visionen definiert.