

# Volition – die Umsetzungskompetenz

Das Gießener Inventar der Umsetzungskompetenzen (GIUK)

- Forschungsbericht –

von

Prof. Dr. Waldemar Pelz

(THM Business School)

Ergebnisse einer empirischen Studie mit 13.302 Teilnehmern\*

Homepage des Forschungsprojektes: [www.willenskraft.net](http://www.willenskraft.net)

Online-Test: [www.managementkompetenzen.de/umsetzungskompetenzen.html](http://www.managementkompetenzen.de/umsetzungskompetenzen.html)

Veröffentlicht unter:

*Waldemar Pelz: Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten.*

In: Au, Corinna von (Hrsg.): Band 5: Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Berlin:

Springer Verlag 2017 Download auf [www.inmi.de](http://www.inmi.de) unter „Publikationen“

## Inhalt

- Einführung und Überblick
- Ziel **Teil 1**: Statistik
  - ▶ Operationalisierung des Phänomens Willenskraft (Volition)
  - ▶ Kritische Analyse: Skalen- und Itemstruktur, Validität, Reliabilität, Signifikanz, Clusteranalyse, Faktorenanalyse, Varianzanalyse
  - ▶ Statistische Auswertung / Merkmale der Stichprobe / Normierung der Werte
- Ziel **Teil 2**: Ausgewählte Zusammenhänge
  - ▶ Kompetenzprofile ausgewählter Zielgruppen
  - ▶ Operationalisierung der Erfolgsindikatoren (Einkommen und Erfolgsindex)
  - ▶ Korrelation von Erfolg und Umsetzungskompetenzen
  - ▶ Was unterscheidet „Erfolgreiche“ von „Erfolglosen“ (Vergleiche von Decilen nach Skalen und Items)
- **Theoretischer Hintergrund** siehe: [www.willenskraft.net](http://www.willenskraft.net) und die dort angegebenen Quellen

## Quellen des Themas

- **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: Selbstverständlich für **Unternehmer**
- **Motivation**

## Volition: Meilensteine in der Wissenschaft

- **Narziß Ach** (1871-1946)
  - ↳ „Wirkungsgrad des Wollens“: Verwirklichung dessen, was wir wollen (angesichts von Widerständen)
- **Hans Helmut Kornhuber** (1928 – 2009)
  - ↳ Entdeckung des Bereitschaftspotentials im Jahr 1965 als naturwissenschaftliche Grundlage und damit Überwindung von psycho-philosophischen Spekulationen
- **Frederick Kanfer** (1925 – 2002)
  - ↳ Selbstmanagement-Therapie (1970) – Messung der Volition
- **Albert Bandura** (\*1925)
  - ↳ Theory of self-regulation (1991) – Kompetenzen der Selbststeuerung (Selbstregulierung) auf Grundlage der kybernetischen Systemtheorie
- **Ab etwa 2006:** Patrick Haggard (Physiologie); James Gross, Roy Baumeister u.a. (Psychologie/Hirnforschung); Steven Brown & Richard Bagozzi (Marketing/Vertrieb); Heike/Bruch und Sumantra Ghoshal (Management)
  - ↳ Grundlage: The Neuroscience of Will

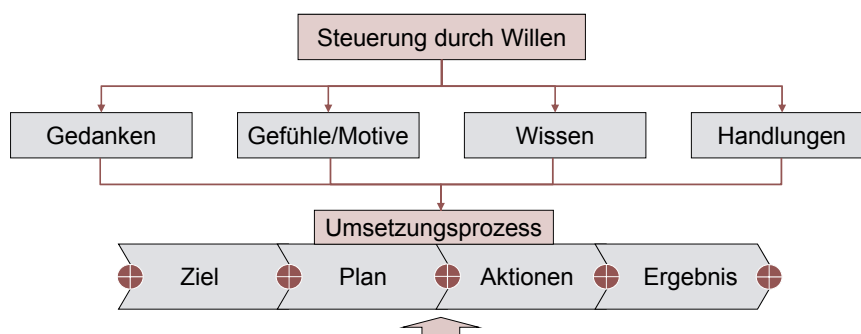
## Carl von Clausewitz über Umsetzung

*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)

## Erkenntnisse zur Volition

- **Gedanken** → 80 % Vergangenheit/Zukunft
    - ▶ Verzetteln/Ziele → 3 Hasen, Wesentliches
    - ▶ Ablenkung/Verführung/Medien → Werte (Schüler, Manager)
  - **Gefühle** → Verhalten antizipieren, Beziehungen (q/q)
    - ▶ Opfer → Handlungsbedarfssignale
    - ▶ Falsche Annahmen → Gefühle und Ziele
  - **Selbstvertrauen** → Selbstwirksamkeit
    - ▶ Ängste (Versagen, Ohnmacht, Wertlosigkeit) → Feedback
    - ▶ Erwartung (nehmen) → Leistungen/Beitrag (geben)
  - **Planung:** Niagara-Prinzip → Vorbereitung (Zimmer aufräumen, Beziehung, 1 Schritt)
  - **Disziplin:** Zwang → Sinn
    - ▶ Tieferer Sinn (Arzt, Handwerker, Unternehmer, 9/11) → Spaß
    - ▶ Erfolg → „zwangsläufige“ Folge statt Ziel (Geld, Anerkennung, Einfluss)
- 

## Operationalisierung der Umsetzungskompetenzen

- **Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung** (8 Items)  
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** (8 Items)  
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** (8 Items)  
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** (8 Items)  
Ist das Handeln grundsätzlich pro-aktiv (statt re-aktiv) und zukunftsorientiert; ist die Person auf Risiken und Probleme gut vorbereitet?
- **Zielbezogene Selbstdisziplin** (8 Items)  
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?
- **Beispiele für Items siehe:** [www.umsetzungskompetenzen.com](http://www.umsetzungskompetenzen.com)

## Merkmale der Stichprobe: Umfang

- Laufzeit der Datenerhebung: 22.10.2009 bis 31.12.2010 (Version 1) Zahl der Teilnehmer (auswertbare Datensätze): 2.929
  
- ab 04.01.2011 bis 31.07.2013 Version 2 mit zusätzlichen Fragen zum beruflichen Erfolg und Einkommen). Zahl der Teilnehmer (auswertbare Datensätze): 6.265
  
- seit 01.08.2013 bis 24.01.2015 Version 3 mit vier leicht geänderten Items (zur Erhöhung der Trennschärfe). Zahl der Teilnehmer (auswertbare Datensätze): 4.108
  
- Insgesamt 13.302
  
- Kurzform (mit 5 Items) online seit September 2015  
siehe [www.managementkompetenzen.de](http://www.managementkompetenzen.de)

## Merkmale der Stichprobe: Erhebungsart

- Erhebungsart: Online-Befragung (nach auf Grundlage einer Pilotstudie mit persönlichen und schriftlichen Interviews)
  
- Anreiz: Teilnehmer bekommen eine kostenlose Auswertung; Hinweis auf der Homepage: „Das Ergebnis zeigt Ihnen, wie es um Ihre Umsetzungskompetenz als Ganzes bestellt ist, mit welchen Teilkompetenzen Sie punkten können und wie Ihr Ergebnis im Vergleich zu anderen dasteht“
  
- Bekanntmachung des zugehörigen Links (aktuelle Version):  
[www.managementkompetenzen.de/umsetzungskompetenzen.html](http://www.managementkompetenzen.de/umsetzungskompetenzen.html)
  - a. Veröffentlichungen in den Fachzeitschriften: „Personalwirtschaft“, „KMU- Magazin“, „Lebensmittel Zeitung“, VDI-Nachrichten, Wirtschaftswoche, Personal, Manager-Seminare, Karriere-Beilage der Süddeutschen Zeitung etc.
  - b. Angabe des Links auf der Homepage des „Instituts für Management-Innovation“
  
- Stichprobenumfang (13.302 auswertbare Datensätze)
  
- Laufzeit: 22.10.2009 bis 24.1.2015

## Merkmale der Stichprobe: Skalierung und Item-Struktur

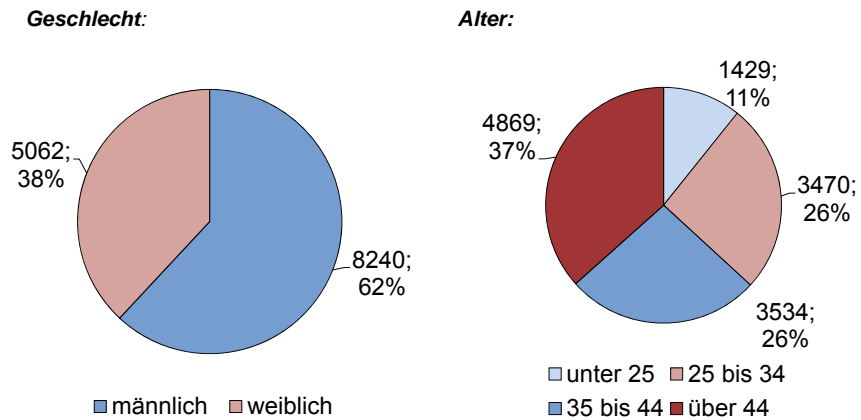
- Die Studie erfasst fünf Kompetenzen, gebildet aus jeweils acht Items (40 Items insgesamt, plus 8 Items zum beruflichen Erfolg in Version 2)
- Verwendet wurde eine fünfstufige Likert-Skala mit 1 = „trifft sehr selten zu“ bis 5 = „trifft sehr häufig zu“
- Etwa ein Viertel aller Items war umgepolt
- Beispiele 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 Versionen 2 und 3)

## Merkmale: Mittelwerte und Standardabweichung

Kompetenz	Mittelwert	Standardabweichung	N
Alle Umsetzungskompetenzen	3,47	0,55	13.302
Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung	3,32	0,63	13.302
Emotions- und Stimmungsmanagement	3,53	0,60	13.302
Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke	3,58	0,63	13.302
Vorausschauende Planung und Problemlösung	3,39	0,64	13.302
Zielbezogene Selbstdisziplin	3,52	0,64	13.302

## Merkmale: Geschlecht und Alter

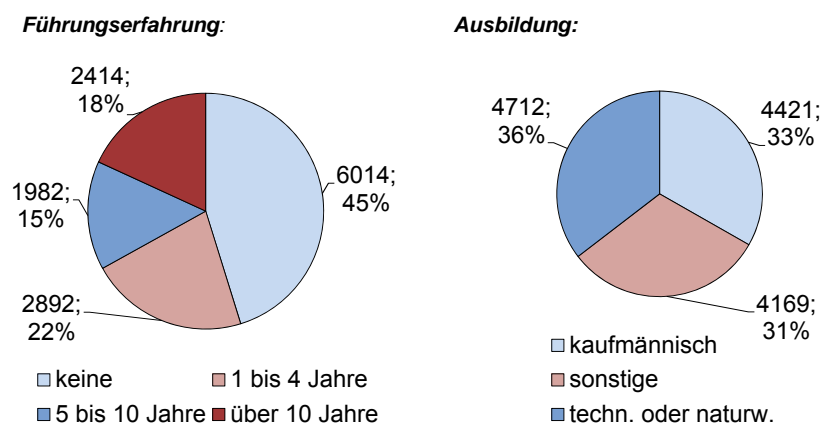
### Soziodemographische Verteilung der Befragten



Nr. 13

## Merkmale: Erfahrung und Ausbildung

### Soziodemographische Verteilung der Befragten

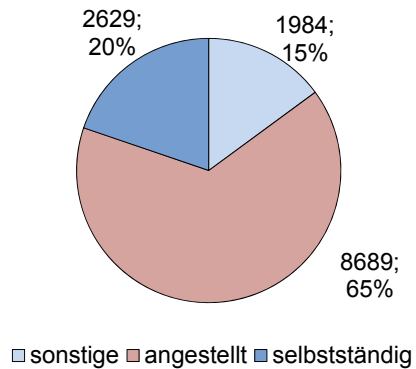


Nr. 14

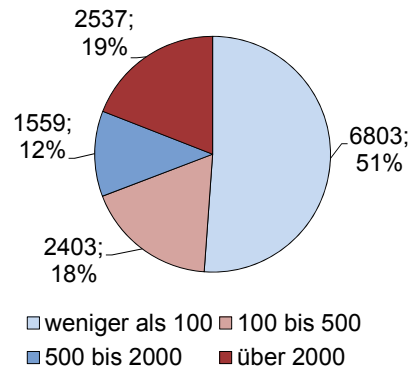
## Merkmale: Stellung und Organisationsgröße

### Soziodemographische Verteilung der Befragten

*Berufliche Stellung:*



*Größe der Organisation:*



## Auswertung: Reliabilität (Cronbachs Alpha)

### *Reliabilität der verwendeten Items*

- Cronbachs  $\alpha$  (Maß der internen Konsistenz der Skala) ergab für die 40 Items der Umsetzungskompetenzen einen Wert von 0,941, den man als ausgezeichnet bezeichnen kann
- die Split-Half-Methode ergab einen Cronbachs  $\alpha$ -Wert von 0,888 für die erste Hälfte der Items und 0,892 für die zweite Hälfte, sowie einen Spearman-Brown-Koeffizienten von 0,929
- Insgesamt kann die gewählte Skala also als ausgesprochen reliabel bezeichnet werden



## Auswertung: Reliabilität (Cronbachs Alpha)

### *Reliabilität der einzelnen verwendeten Skalen*

Kompetenz (Skala)	Reliabilität (Cronbachs $\alpha$ )	Itemzahl
ASF	.779	8
ESM	.780	8
SVD	.794	8
VPP	.764	8
ZSD	.773	8
Alle	.941	40

## Auswertung: Reliabilität (Trennschärfe)

### *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
- 18 Items erreichen einen Wert von  $> 0,50$
- und 20 einen Wert von 0,31 und 0,50
- 2 Items liegen bei 0,28; sie können weggelassen werden; es verbleiben 7 Items pro Skala.

## Die zwei Items mit geringer Trennschärfe

- „Es kommt vor, dass ich Prioritäten nicht richtig gesetzt habe“ (ASF); Trennschärfe 0,276
- „Meine persönlichen Beziehungen leiden darunter, dass ich zu wenig Zeit dafür habe“ (ZSD); Trennschärfe 0,275

Nr. 19

## Auswertung (Reliabilität der Items)

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

Kompetenz	Durchschnittliche Korrelation
Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung	0,484
Emotions- und Stimmungsmanagement	0,483
Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke	0,529
Vorausschauende Planung und Problemlösung	0,462
Zielbezogene Selbstdisziplin	0,480

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

Nr. 20

## Auswertung: Inhaltsvalidität

- Valide 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 (34 Geschäftsführer mittelständischer Weltmarktführer, genannt Hidden Champions) in seinen wichtigsten Aspekten erschöpfend
- 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
- Auch wurde die Frage nach etwaig fehlenden Kompetenzen gestellt, hierzu gab es keine Nennungen

Nr. 21

## Auswertung: Kriteriumsvalidität

- *Kriteriumsvalidität*: alle Korrelationen der Kompetenzen untereinander weisen mittlere bis hohe Werte (zwischen 0,623 und 0,784) auf, messen also dasselbe Konstrukt (die Umsetzungskompetenz)

		ASF	ESM	SVD	VPP	ZSD
ASF	Korrelation nach Pearson	1	0,684	0,746	0,755	0,784
ESM	Korrelation nach Pearson	0,684	1	0,718	0,623	0,648
SVD	Korrelation nach Pearson	0,746	0,718	1	0,721	0,721
VPP	Korrelation nach Pearson	0,755	0,623	0,721	1	0,742
ZSD	Korrelation nach Pearson	0,784	0,648	0,721	0,742	1

Nr. 22

## Konstruktvalidität unter Nutzung der Faktoranalyse

- Ergebnisse der durchgeführten Faktorenanalyse **nach allen Items**
  - Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,972 „sehr gut“, Signifikanz nach Bartlett: 0,000 → die Items sind nicht zufällig korreliert
  
- Ergebnisse der Faktorenanalyse **innerhalb der Kompetenzen**
  - ASF: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,870 „sehr gut“; Bartlett: 0,000
  - ESM: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,842 „sehr gut“; Bartlett: 0,000
  - SVD: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,858 „sehr gut“; Bartlett: 0,000
  - VPP: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,849 „sehr gut“; Bartlett: 0,000
  - ZSD: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,871 „sehr gut“; Bartlett: 0,000

→ die Items sind nicht zufällig korreliert

## Konstruktvalidität unter Nutzung der Faktoranalyse

- Ergebnisse der Faktorenanalyse **innerhalb der Kompetenzen**
- Jedes Item innerhalb der Kompetenzen lädt auf einem einzelnen Faktor besonders hoch
  - ASF: Werte je Item und Faktor zwischen 0,883 und 0,984
  - ESM: Werte je Item und Faktor zwischen 0,924 und 0,959
  - SVD: Werte je Item und Faktor zwischen 0,910 und 0,950
  - VPP: Werte je Item und Faktor zwischen 0,933 und 0,970
  - ZSD: Werte je Item und Faktor zwischen 0,908 und 0,984

## Auswertung: Varianzanalyse (1)

- Ergebnisse der Analyse der Redundanz einzelner Items
  - ▶ Gewähltes Kriterium: Geringe Varianz bei den Antworten (unter 0,79)
    - ▶ „*Meistens weiß ich im Voraus, wie ich in verschiedenen Situationen reagieren werde*“ (var = 0,713) / Kompetenz „Emotions- und Stimmungsmanagement“
    - ▶ „*Auch in unerwarteten Situationen finde ich kreative und erfolgreiche Lösungen*“ (var = 0,731) / Kompetenz „Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke“
    - ▶ „*Mir gelingt es meistens, Andere von meinem Standpunkt zu überzeugen*“ (var = 0,764) / Kompetenz „Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke“
    - ▶ „*Ich mache sehr häufig die Erfahrung, dass ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen kann*“ (var = 0,785) / Kompetenz „Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke“
  - ▶ Diese vier von 40 (10 %) Items weisen eine relativ geringe Varianz auf und sind dementsprechend am ehesten redundant

Nr. 25

## Auswertung: Varianzanalyse (2)

- 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 weit höheren p-Wert von 0,660, die Unterschiede zwischen Männern und Frauen sind dementsprechend klar nicht signifikant

Nr. 26

## Auswertung: Varianzanalyse (3)

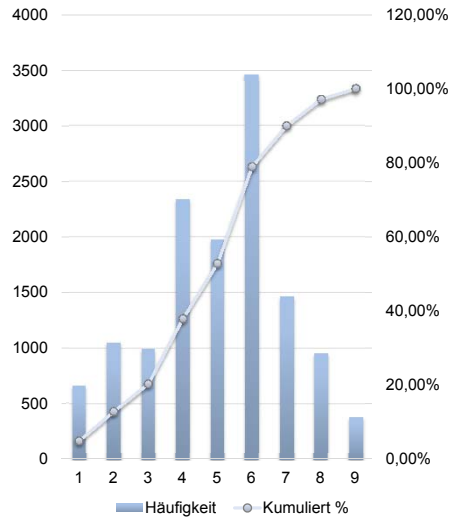
- Ergebnisse der Varianzanalyse (2)
  - ▶ Unter Anwendung eines Tamhane-T2-Test wurde überprüft ob diese Ergebnisse auf die Grundgesamtheit übertragen werden können
  - ▶ Bezüglich des Alters, der Ausbildung und der Führungserfahrung können die Ergebnisse auf die Grundgesamtheit übertragen werden (P-Werte nahe 0)
  - ▶ Der Vergleich angestellt/selbstständig wies einen p-Wert von 0,011 auf, d.h. Angestellte und Selbstständige 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 und 500 bis 2000 Beschäftigten (P-Wert 1,0), 100 bis 500 und über 2000 (P-Wert 0,229) und 500 bis 2000 Beschäftigten und über 2000 Beschäftigten (P-Wert 0,177) und klar nicht signifikant

## Normierung

- Normen liefern Vergleichswerte. Sie ermöglichen es, anzugeben, welche Position ein Proband bezüglich der Werte anderer Personen, bezüglich eigener Werte oder anderer Tests einnimmt.
- **Variabilitätsnormen** beruhen auf einer Transformation, bei der zu einem Rohwert (*hier die einzelnen Kompetenzen und der Mittelwert der Umsetzungskompetenzen für jeden Probanden*), ein Standardwert ermittelt wird.
- Die hier gewählte Normskala ist die **Stanine-Skala**. Sie zeichnet sich durch einen Mittelwert von 5, eine Standardabweichung von 2 und neun Pole (+1-9) aus.
- Werte die nach der Transformation  $> 9$  oder  $< 1$  ergeben werden den Werten 1 und 9 zugeordnet (Konvention).
- **Prozentränge** hingegen beruhen auf einer Transformation, die angibt, wie groß in einer Messwertreihe der Anteil von Probanden ist, die gleichhohe oder niedrigere Werte erreichen.

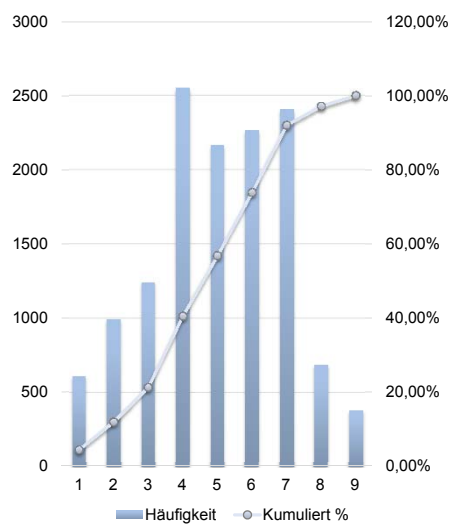
## Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung

Klasse	Häufigkeit	Kumuliert %
1	664	4,99%
2	1053	12,91%
3	995	20,39%
4	2339	37,97%
5	1980	52,86%
6	3467	78,92%
7	1469	89,96%
8	952	97,12%
9	383	100,00%



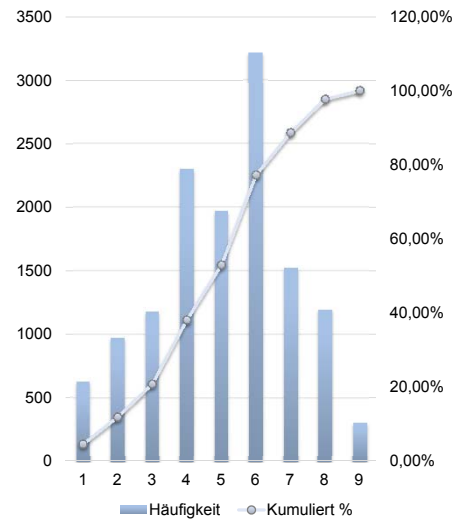
## Emotions- und Stimmungsmanagement

Klasse	Häufigkeit	Kumuliert %
1	611	4,59%
2	994	12,07%
3	1244	21,42%
4	2549	40,58%
5	2166	56,86%
6	2268	73,91%
7	2407	92,01%
8	685	97,16%
9	378	100,00%



## Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke

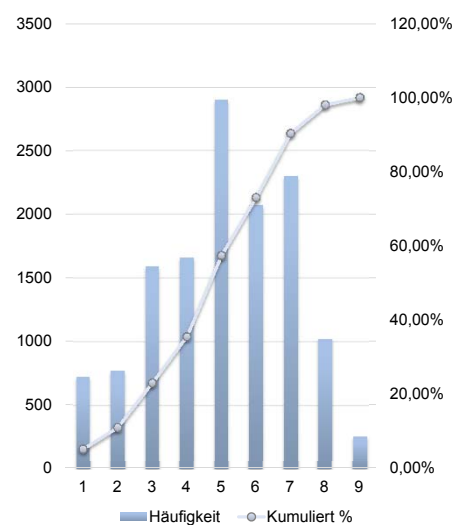
Klasse	Häufigkeit	Kumuliert %
1	628	4,72%
2	973	12,04%
3	1181	20,91%
4	2300	38,20%
5	1973	53,04%
6	3219	77,24%
7	1524	88,69%
8	1197	97,69%
9	307	100,00%



Nr. 31

## Vorausschauende Planung und Problemlösung

Klasse	Häufigkeit	Kumuliert %
1	723	5,44%
2	771	11,23%
3	1593	23,21%
4	1662	35,70%
5	2902	57,52%
6	2072	73,09%
7	2299	90,38%
8	1024	98,08%
9	256	100,00%

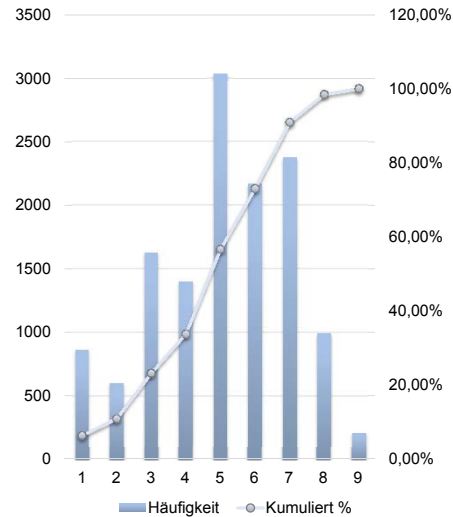


Nr. 32



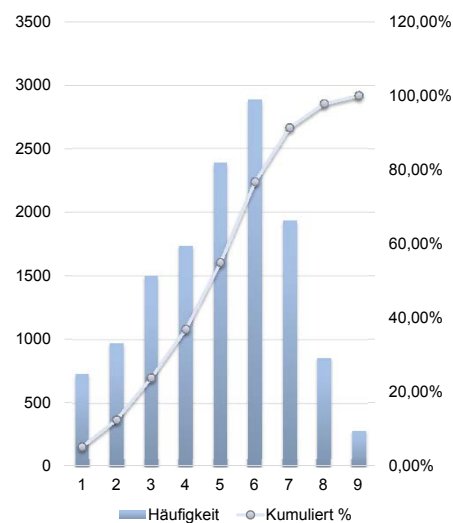
### Zielbezogene Selbstdisziplin

Klasse	Häufigkeit	Kumuliert %
1	866	6,51%
2	603	11,04%
3	1630	23,30%
4	1404	33,85%
5	3040	56,71%
6	2173	73,04%
7	2377	90,91%
8	996	98,40%
9	213	100,00%



### Umsetzungskompetenzen

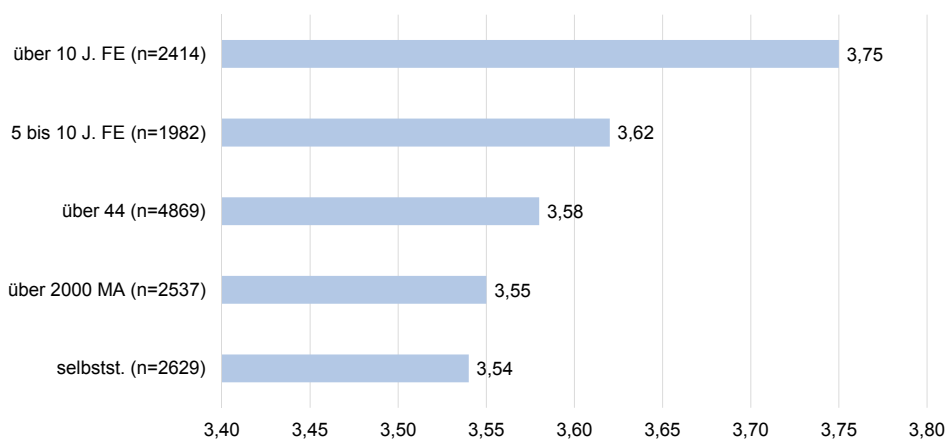
Klasse	Häufigkeit	Kumuliert %
1	732	5,50%
2	972	12,81%
3	1501	24,09%
4	1739	37,17%
5	2389	55,13%
6	2885	76,82%
7	1935	91,36%
8	860	97,83%
9	289	100,00%



## Ausgewählte Ergebnisse der Studie (Vergleich der Mittelwerte)

Nr. 35

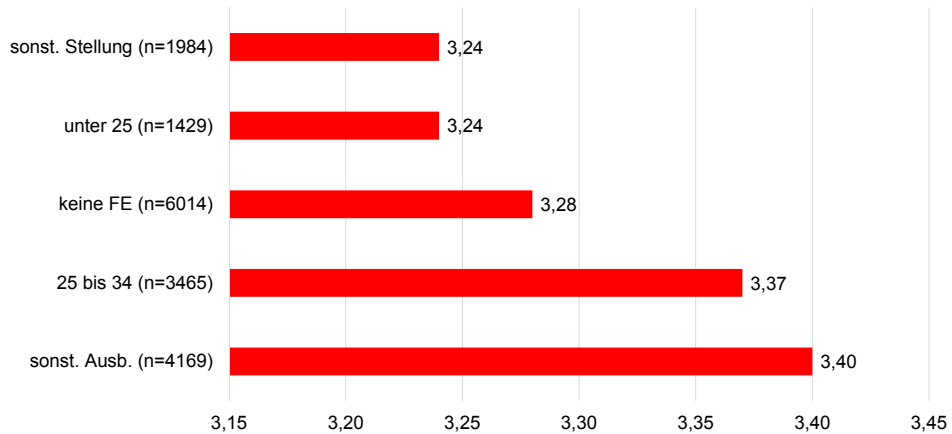
## Studie: höchste Werte über alle Dimensionen



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

Nr. 36

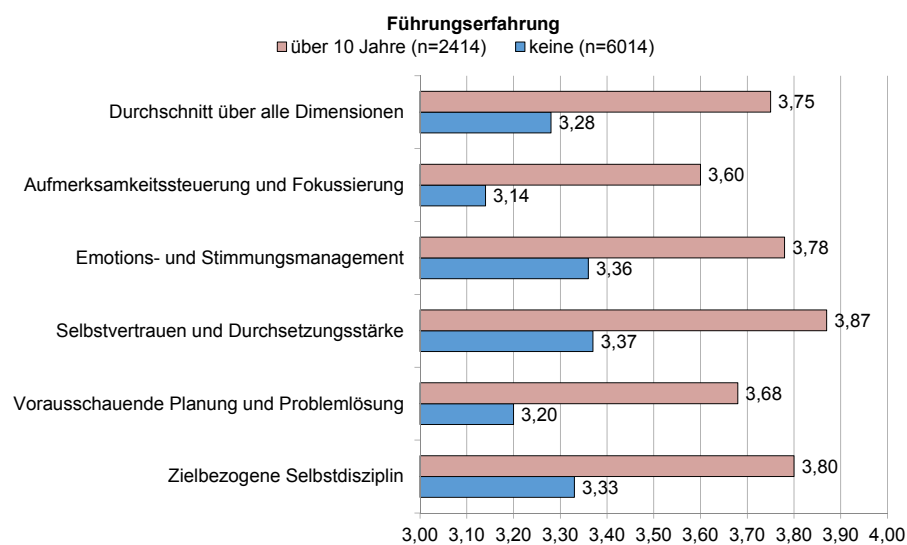
## Studie: niedrigste Werte über alle Dimensionen



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

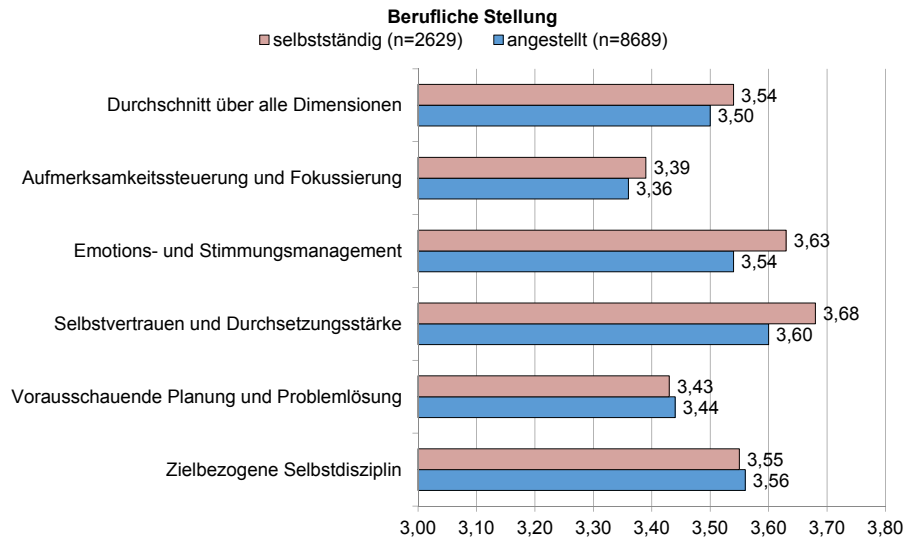
Nr. 37

## Mittelwertvergleich nach Führungserfahrung



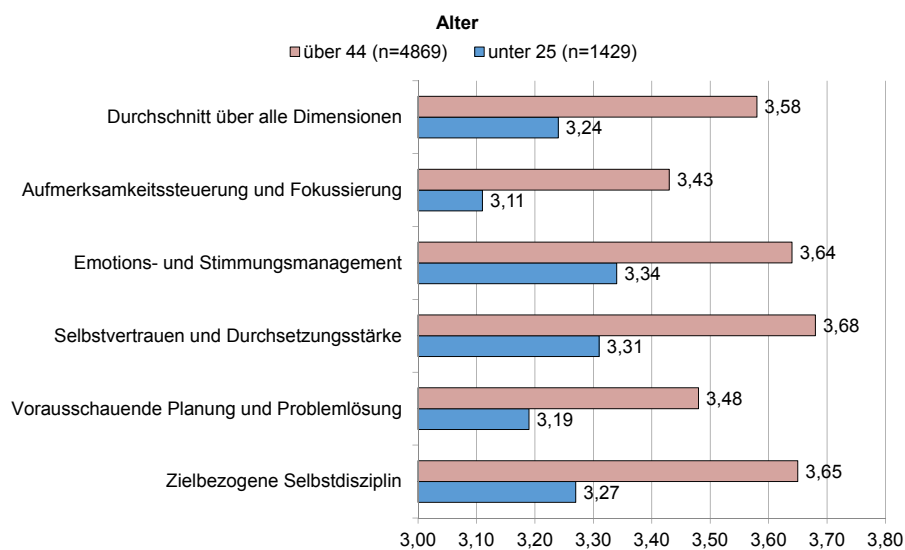
Nr. 38

## Mittelwertvergleich nach beruflicher Stellung



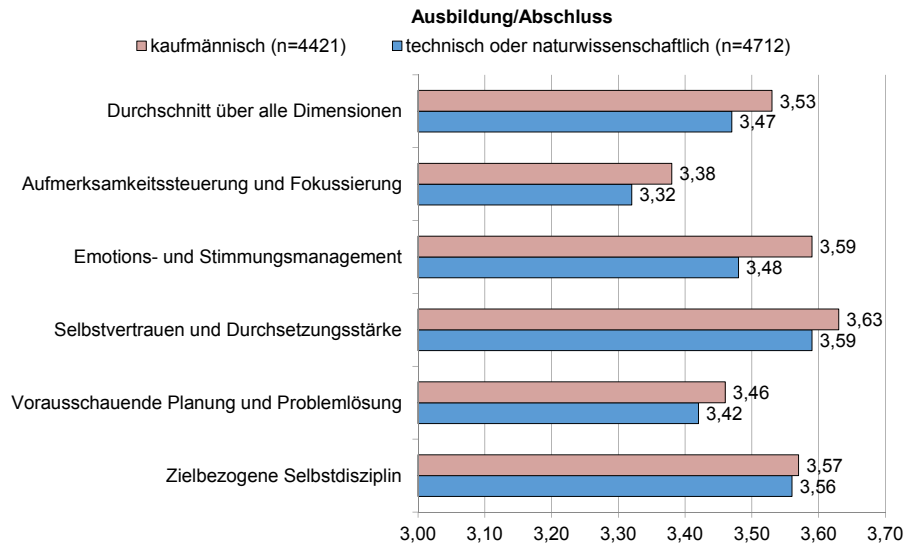
Nr. 39

## Mittelwertvergleich nach Altersgruppen



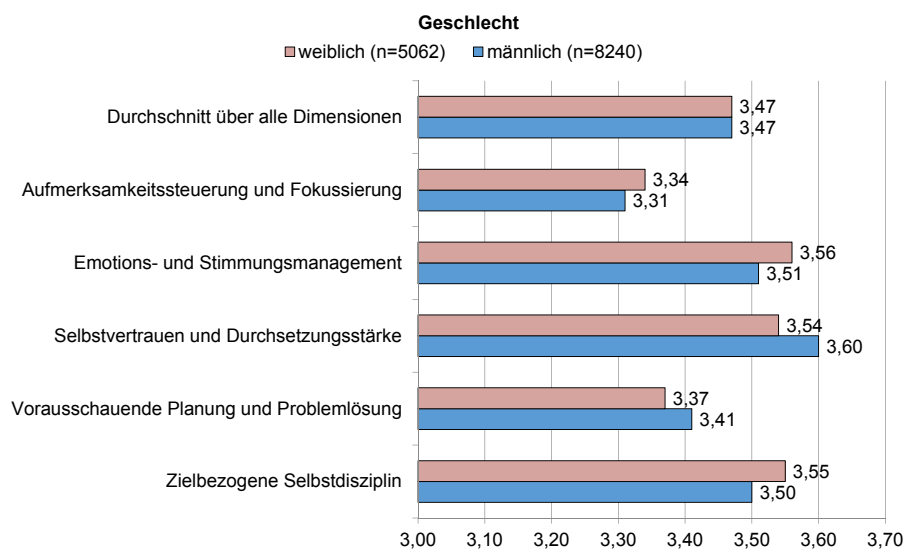
Nr. 40

## Mittelwertvergleich nach Ausbildung/Abschluss



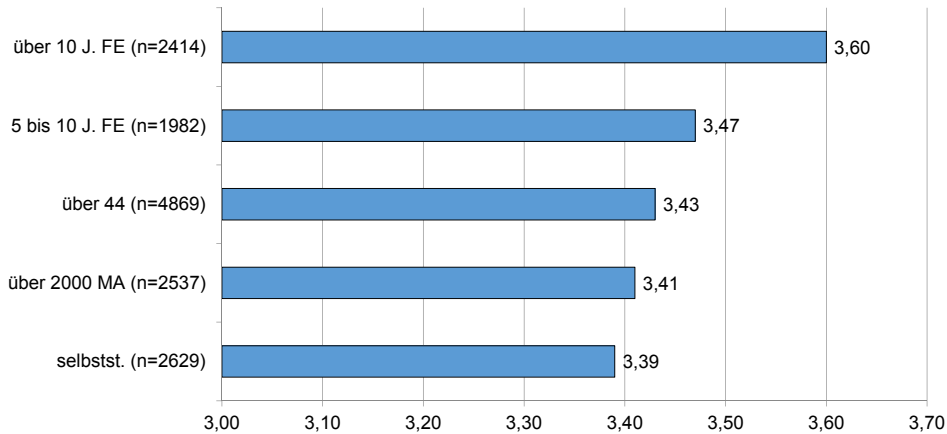
Nr. 41

## Mittelwertvergleich nach Geschlecht



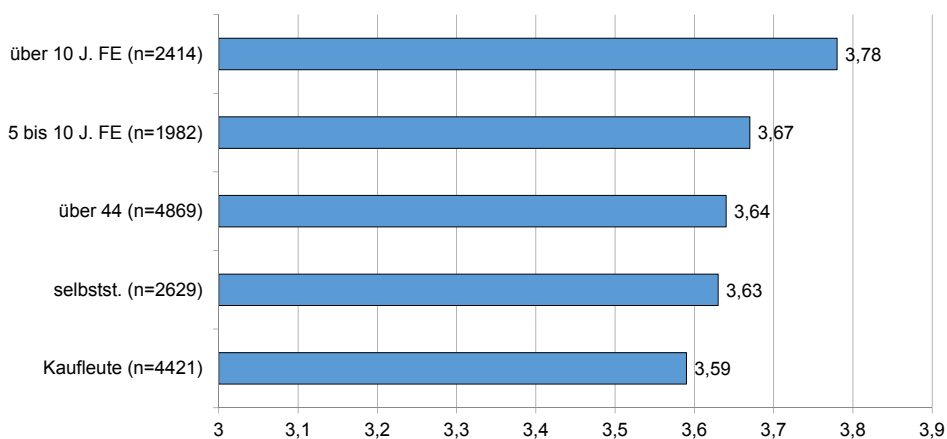
Nr. 42

## Höchste Werte Aufmerksamkeitsteuerung und Fokussierung



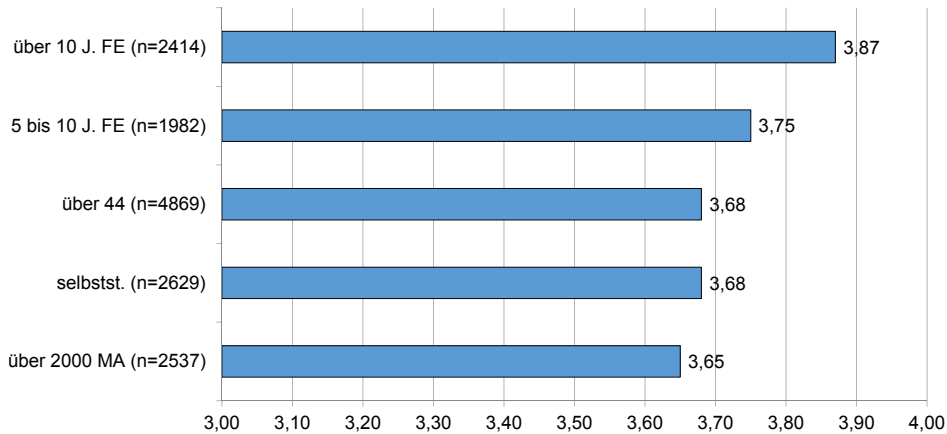
Die höchsten Werte bei der Kompetenz „Aufmerksamkeitsteuerung und Fokussierung“ weisen über 44-jährige Selbstständige mit mehr als fünf Jahren Führungserfahrung auf, die in Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten tätig sind.

## Höchste Werte Emotions- und Stimmungsmanagement



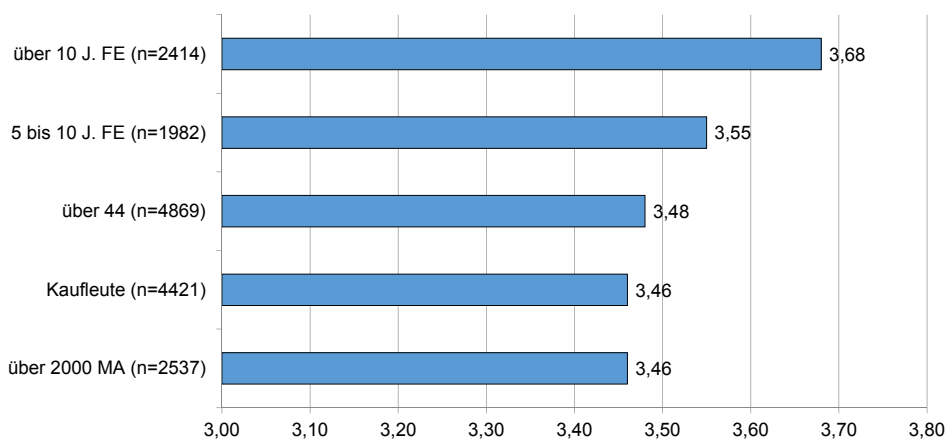
Die höchsten Werte bei der Kompetenz „Emotions- und Stimmungsmanagement“ weisen über 44-jährige Selbstständige mit kaufmännischer Ausbildung und mit mehr als fünf Jahren Führungserfahrung auf.

### Höchste Werte Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke



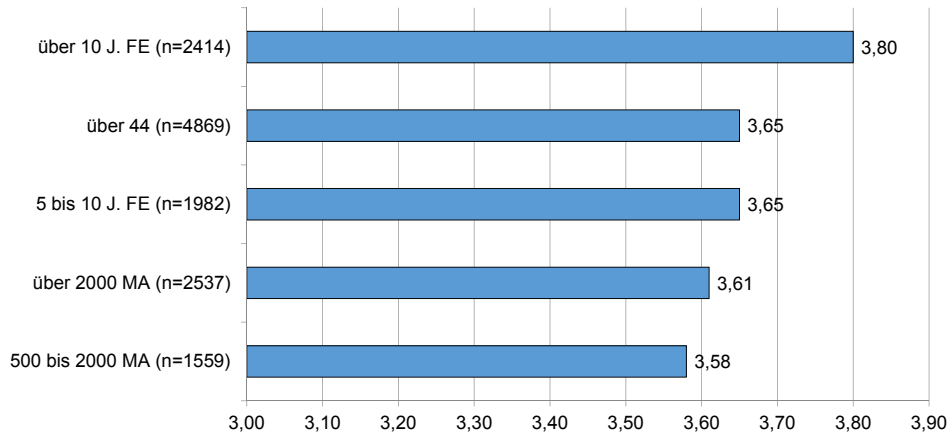
Die höchsten Werte bei der Kompetenz „Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke“ weisen Selbstständige von über 44 Jahren und mehr als fünf Jahren Führungserfahrung auf, die in Unternehmen mit über 2000 Beschäftigten tätig sind.

### 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 über 2000 Beschäftigten tätig sind.

### Höchste Werte Zielbezogene Selbstdisziplin



Die höchsten Werte bei der Kompetenz „Zielbezogene Selbstdisziplin“ weisen Personen von über 44 Jahren mit mehr als fünf Jahren Führungserfahrung auf, die in Unternehmen mit über 500 Beschäftigten tätig sind.

### Ergebnisse unter Einbezug des Einkommens und Erfolgs



## 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
  - ▶ **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 (N = 13.302)

	Mittelwert	Standardabweichung	N
Umsetzungskompetenzen (alle)	3,47	0,55	13.302
Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung	3,32	0,63	13.302
Emotions- und Stimmungsmanagement	3,53	0,60	13.302
Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke	3,58	0,63	13.302
Vorausschauende Planung und Problemlösung	3,39	0,64	13.302
Zielbezogene Selbstdisziplin	3,52	0,64	13.302
Erfolgsindex**	3,56	0,65	10.384
Jahreseinkommen*	2,18	1,35	7.180

\* Kodiert mit: 1 = *ähnlich gestiegen*; 3 = *doppelt oder dreifach gestiegen*; 5 = *mehr als vierfach gestiegen* (6122 Fälle ohne Angaben zum Einkommen wurden nicht ausgewertet).

\*\* Bei 2918 Fällen wurde in Teil 1 der Studie der Erfolg nicht gemessen

## Korrelationsmatrix\*

	Ein- kommen	Alle UK	ASF	ESM	SVD	VPP	ZSD	Erfolgs- Index
Einkommen	1	,441**	,405**	,359**	,424**	,390**	,370**	,428**
Alle UK	,441**	1	,904**	,832**	,890**	,876**	,888**	,784**
ASF	,405**	,904**	1	,684**	,746**	,755**	,784**	,719**
ESM	,359**	,832**	,684**	1	,718**	,623**	,648**	,650**
SVD	,424**	,890**	,746**	,718**	1	,721**	,721**	,715**
VPP	,390**	,876**	,755**	,623**	,721**	1	,742**	,666**
ZSD	,370**	,888**	,784**	,648**	,721**	,742**	1	,696**
Erfolgs-Index	,428**	,784**	,719**	,650**	,715**	,666**	,696**	1

\* Korrelation nach Pearson;  $p < 0,001$  (Signifikanz 2-seitig) Stichprobenumfang = 13.302

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

## Ausgewählte Zusammenhänge

- Teilnehmer mit stark ausgeprägten Umsetzungskompetenzen haben ein hohes Erfolgspotential. Persönlichkeitsmerkmale wie Ehrgeiz, Integrität, Energie und Optimismus (Erfolgs-Index) sind stark ( $r = 0,784$ ) mit den Umsetzungskompetenzen korreliert. Dabei spielen die Teilkompetenzen „Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung“ ( $r = 0,719$ ) sowie „Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke“ ( $r = 0,715$ ) eine besonders wichtige Rolle
- Die Persönlichkeitsmerkmale (Erfolgs-Index) stehen weniger stark in Beziehung ( $r = 0,428$ ) mit der Steigerung des Jahreseinkommens (seit dem Eintritt in den Beruf im Vergleich zu Mitschülern oder Kommilitonen)
- Etwas stärker ( $r = 0,441$ ) ist der Zusammenhang zwischen Umsetzungskompetenzen und der Entwicklung des Jahreseinkommens ausgeprägt
- Die Einkommenssteigerung ist stärker korreliert mit der Kompetenz „Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke“ ( $r = 0,424$ ) und schwächer mit der Kompetenz „Emotions- und Stimmungsmanagement“ ( $r = 0,359$ )

Zusatzauswertung  
Vergleich oberstes („die Erfolgreichen“)  
mit dem untersten („die Erfolglosen“) Decil

berücksichtigt wurden ausschließlich die 10.384 Fälle bei denen der Erfolg  
gemessen wurde

Nr. 53

Was unterscheidet Erfolgreiche von Erfolglosen?  
(Erfolgspotential: Mittelwerte nach Kompetenzen)

Kompetenz	Oberes Zehntel	Unteres Zehntel	Delta
Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung	4,03	2,42	<b>1,61</b>
Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke	4,25	2,66	1,59
Zielbezogene Selbstdisziplin	4,19	2,61	1,58
Vorausschauende Planung und Problemlösung	4,04	2,57	1,47
Emotions- und Stimmungsmanagement	4,15	2,78	<b>1,37</b>

- Besonders ausgeprägt sind die Unterschiede zwischen Erfolgreichen ( $\bar{x} = 4,03$ ) und Erfolglosen ( $\bar{x} = 2,42$ ) in der Kompetenz „Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung“ (ASF)
- Der geringste Unterschied zwischen Erfolgreichen ( $\bar{x} = 4,15$ ) und Erfolglosen ( $\bar{x} = 2,78$ ) weist die Kompetenz „Emotions- und Stimmungsmanagement“ (ESM) auf

Nr. 54

## Unterschied Erfolgreiche zu Erfolglösen im Überblick

(Die **größten** Unterschiede: Top 5 Verhaltenstendenzen)

Item	OZ	UZ	Delta	Komp.
Ich lenke meine Energien bewusst auf klar formulierte Ziele	4,36	2,33	2,03	ASF
Ich habe ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen	4,61	2,61	2,00	ZSD
Ich bekomme zu wenig Anerkennung, obwohl ich gute Leistungen bringe ☹	4,39	2,45	1,94	ASF
Ich weiß in jeder Situation, was ich will	4,30	2,41	1,89	ASF
Es fällt mir schwer, eine negative Stimmung gezielt zu verbessern ☹	4,28	2,41	1,87	ESM

(Die **geringsten** Unterschiede: Bottom 5 Verhaltenstendenzen)

Ich verbessere kontinuierlich meine Arbeitsproduktivität	3,80	2,51	1,29	ASF
Es gelingt mir sehr gut, die Gefühle Anderer gezielt zu beeinflussen	4,02	2,74	1,27	ESM
Ich treffe langfristige Vorkehrungen für die Zukunft	3,75	2,51	1,25	VPP
Wenn es notwendig ist, widerstehe ich konsequent den Erwartungen Anderer	4,04	2,81	1,23	ZSD
Es kommt vor, dass ich zu wenig über die Konsequenzen meiner Handlungen nachdenke ☹	4,13	2,90	1,22	ZSD

Nr. 55

## Das erfolgreiche Zehntel – Merkmale (1)

	Erfolgreiches Zehntel		Grundgesamtheit	
	absolut	Anteile	Anteile	absolut
<b>Geschlecht</b>				
männlich	651	<b>63 %</b>	<b>59 %</b>	6.155
weiblich	387	<b>37 %</b>	<b>41 %</b>	4.229
<b>Alter</b>				
unter 25	39	<b>4 %</b>	<b>12 %</b>	1.204
25 bis 34	181	<b>17 %</b>	<b>25 %</b>	2.609
35 bis 44	316	<b>31 %</b>	<b>26 %</b>	2.645
über 44	502	<b>48 %</b>	<b>37 %</b>	3.926
<b>Erfahrung als Vorgesetzte(r)</b>				
keine	213	<b>21 %</b>	<b>45 %</b>	4.778
1 bis 4 Jahre	227	<b>22 %</b>	<b>22 %</b>	2.266
5 bis 10 Jahre	222	<b>21 %</b>	<b>15 %</b>	1.517
über 10 Jahre	376	<b>36 %</b>	<b>18 %</b>	1.823

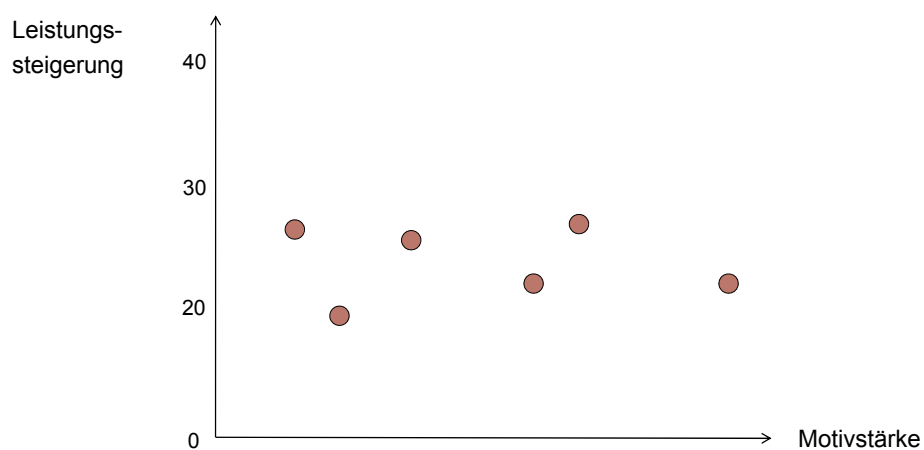
Nr. 56

## Das erfolgreiche Zehntel – Merkmale (2)

	Erfolgreiches Zehntel		Grundgesamtheit	
	absolut	Anteile	Anteile	absolut
<b>Ausbildung/Abschluss</b>				
kaufmännisch	379	37 %	34 %	3.499
techn. oder naturw.	318	30 %	32 %	3.321
sonstige	341	33 %	34 %	3.564
<b>Berufliche Stellung</b>				
sonstige	80	8 %	16 %	1.613
angestellt	618	60 %	63 %	6.567
selbstständig	340	32 %	21 %	2.204
<b>Größe Ihres Unternehmens</b>				
weniger als 100	542	52 %	53 %	5.533
100 bis 500	181	17 %	17 %	1.788
500 bis 2000	100	10 %	12 %	1.196
über 2000	215	21 %	18 %	1.867

Nr. 57

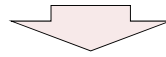
## Motivation und Leistung (Ergebnisse)



1. Bandura
2. Schmerztherapie: Boston, Paris, Genf

## Motivation → Volition (Umsetzungskompetenz)

- Möglichkeit 2: Willenskraft als Kompetenz
  - ▶ Fokussierung auf das Wesentliche (statt verzetteln)
  - ▶ Mobilisierung emotionaler Energie (statt emotionaler Stress)
  - ▶ Vorausschauend planen und handeln (statt Niagara-Syndrom)
  - ▶ Vertrauen auf eigene Stärken und Kreativität (statt Angst und Überlastung)
  - ▶ Selbstdisziplin durch tieferen Sinn (statt Zwang)
- Tatsächlich praktizieren (und kontrollieren)



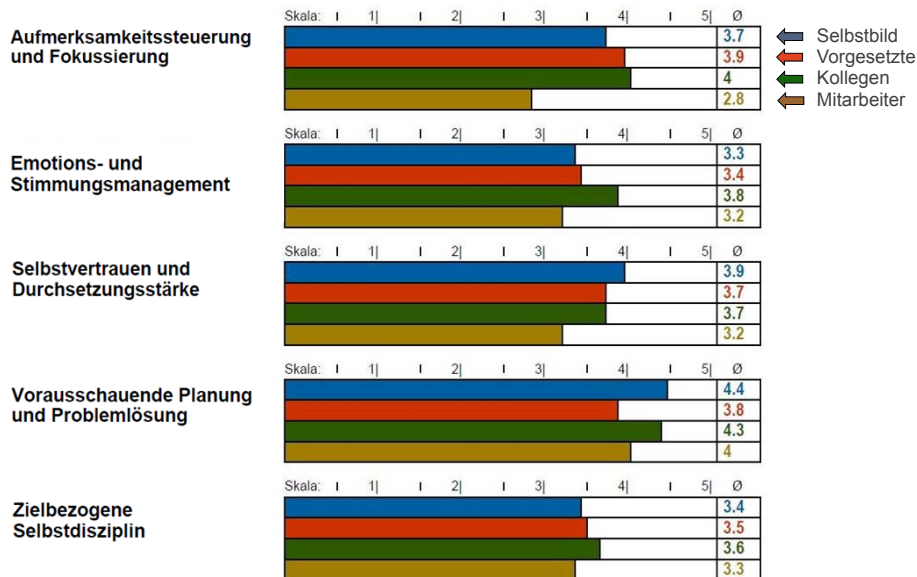
Typisches Verhalten

## Motivation → Volition (Umsetzungskompetenz)

- Überwindung von äußeren und inneren Widerständen: Unlustgefühle, Bequemlichkeit, Ablenkung, „schwierige“ Probleme, „ungünstige“ Gewohnheiten
- Möglichkeit 1: Willenskraft als „Muskel“



## „Messung“ der Kompetenzen im 360-Grad-Feedback



Nr. 61

## Willenskraft trainieren (Verhaltensänderung)

Verbraucher der Willenskraft  
(Batterie *entladen*)Quellen der Willenskraft  
(Batterie *aufladen*)

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wert-Losigkeit, Un- und Fremd-Werte</li> <li>■ Sich verzetteln, viele Dinge anfangen</li> <li>■ Fremdsteuerung, „Verführung“</li> <li>■ Sich als „Opfer“ fühlen, Andere anklagen</li> <li>■ Oberflächlich kommunizieren</li> <li>■ Überempfindlichkeit, Eitelkeit (Radar)</li> <li>■ Sozialer Vergleich</li> <li>■ „Falsche“ Vorbilder (Medien, Kollegen)</li> <li>■ Auf Lob und Anerkennung warten</li> <li>■ Kurzfristige Vorteile suchen</li> <li>■ „Saatkartoffeln aufessen“, Niagara</li> <li>■ „Falsche“ Erfahrungen/Gewohnheiten</li> <li>■ Arbeit als „Beschäftigung“</li> <li>■ Gleichgültigkeit, Verantwortungslosigkeit</li> <li>■ Bequemlichkeit, Erwartungshaltung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quellen der Motivation aktivieren</li> <li>■ Werte leben, in Ziele umwandeln</li> <li>■ Aufmerksamkeit auf Wichtiges lenken</li> <li>■ Empathie, aufrichtiges Interesse</li> <li>■ Handlungsbedarfssignale</li> <li>■ „Weißer“ statt „schwarzer“ Neid</li> <li>■ „Wertvolles“ Mitglied eines Teams sein</li> <li>■ Wichtigen Beitrag leisten</li> <li>■ Fähigkeiten und Erfolgserlebnisse</li> <li>■ Langfristige Perspektiven aufbauen</li> <li>■ Auf Unvorhergesehenes vorbereitet sein</li> <li>■ Kreativität trainieren</li> <li>■ Sinn der eigenen Arbeit finden/erkennen</li> <li>■ Rolle in der Gemeinschaft einnehmen</li> <li>■ Häufig Feedback einholen</li> </ul> |
|---|---|

## Literaturhinweise

- Ach, N., Über den Willen, Leipzig 1910
- Bandura, A., Social cognitive theory of self-regulation, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50 (1991)
- Baumeister, R. F., & Vohs, K., Handbook of self-regulation, research, theory, and applications, New York, 2004
- Brown, S. P. et. al., Effects of goal-directed emotions on salesperson volitions, behavior, and performance, in: Journal of Marketing, Vol. 61 (1997)
- Bruch, H. / Ghoshal, S., Beyond motivation: The power of volition, in: Sloan Management Review, Spring 2003
- Forgas, J. P. et. al., Psychology of self-regulation, New York, 2009
- Haggard, P., Human Volition: Towards a neuroscience of will, Neuroscience, December 2008
- Hoyle, R. H., Handbook of personality and self-regulation, Boston, 2010
- Kanfer, F. H., Self-regulation, Research, issues, and speculations, in: Neuringer D., & Michael, J. L., (Eds.), Behavior modification in clinical psychology, New York, 1970
- Keller, J., An Integrative theory of motivation, volition, and performance, Tech., Inst., Cognition and Learning (2008)
- Kornhuber, H. H. & Deecke, L., Hirnpotentialänderungen beim Menschen vor und nach Willkürbewegungen, in: Pflügers Archiv für die gesamte Physiologie, 284 (1965)
- Mezo, P. G., The self-control and self-management scale, in: J. Psychol. Behav. Assess. 31 (2009)
- Pelz, W., Fokussieren statt verzetteln, in: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management Nr. 4/2010
- Pelz, W., Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten. In: Au, Corinna von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 3: Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten. Berlin: Springer 2016