

Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Unternehmerpersönlichkeiten: Eine theoretische und empirische Analyse

Waldemar Pelz

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	104
2. Problemstellung und Stand der Forschung	106
3. Theoretische Grundlagen des Gießener Inventars	107
4. Teilkompetenzen der Umsetzungskompetenz	109
4.1. Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung	109
4.2. Emotions- und Stimmungsmanagement	110
4.3. Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke	110
4.4. Vorausschauende Planung und Problemlösung	110
4.5. Zielbezogene Selbstdisziplin	111
5. Gütekriterien und Methodik	111
5.1. Reliabilität	111
5.2. Validität	112
5.3. Methodik	113
6. Umsetzungskompetenz und Erfolg	114
6.1. Indikatoren für Erfolg und deren Zusammenhang	114
6.2. Erfolgsfaktoren: Was unterscheidet Erfolgreiche von Erfolglosen?	115
7. Empfehlungen zur Stärkung der Umsetzungskompetenz	118
8. Zusammenfassung und Ausblick	119
Literatur	120

W. Pelz (✉)

THM Business School, Technische Hochschule Mittelhessen,
Wiesenstraße 14, 35390 Gießen, Deutschland
E-Mail: w.pelz@w.thm.de

(c) Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

C. von Au (Hrsg.), *Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity*,
Leadership und Angewandte Psychologie, DOI 10.1007/978-3-658-14668-9_7

1 Einleitung

Führung im Zeitalter von *Veränderung* und *Diversity* ist für Führungskräfte eine besonders große Herausforderung, weil diese Rahmenbedingungen zugleich eine schnellere Veränderung der *Verhaltensgewohnheiten* in der Praxis erfordern. Und die Forschung zum Thema Verhaltensänderung (vgl. z.B. Duhigg, 2012) bestätigt, was auch der Volksmund sagt: „Gewohnheiten sind härter als Beton“. Führungskräften kann diese Aufgabe nur gelingen, wenn Sie ihre Vorbildfunktion wahrnehmen und selbst mit der Verhaltensänderung beginnen (vgl. Pelz 2014 und 2016). Es gibt genügend Beispiele für Unternehmer, denen diese Aufgabe regelmäßig gelingt. Diese Beispiele waren Grundlage für die Suche nach Erkenntnissen darüber, was man von diesen Personen lernen kann. Sie stammen ursprünglich aus persönlichen Interviews und wurden anhand weiterer empirischer Untersuchungen erhärtet und liegen nun in diesem Beitrag vor.

In der Führungskräfteentwicklung gibt es unzählige Managementkompetenzen und Kompetenzmodelle (vgl. Heyse und Erpenbeck 2009). Welche dieser Fähigkeiten haben aber den größten Einfluss auf die Resultate, an denen Führungskräfte letztendlich gemessen werden? Peter Drucker (1954 und 1964) hat dazu die Konzepte der Ergebnisorientierung („Managing for Results“) und der Selbststeuerung („Management by Objectives and Self Control“) vorgeschlagen. Neuere Erkenntnisse aus Physiologie, Psychologie und Managementlehre konnten einen Beitrag zum Verständnis dieser Umsetzungsstärke (oder des Wirkungsgrades) von Führungskräften liefern. Diese äußert sich darin, dass manche Manager trotz größter Anstrengung und Stress nur relativ bescheidene Ergebnisse vorweisen können, während andere unter vergleichbaren Bedingungen herausragende Erfolge erzielen. Daraus resultiert die Frage, wie man dieses Phänomen der Umsetzungsstärke operationalisieren und empirisch untermauern kann, damit es lernbar wird. Dies war das primäre Ziel des hier vorgestellten Ansatzes, der mit dem „Gießener Inventar der Umsetzungskompetenzen“ (GIUK) validiert wurde.

Aus der Perspektive der Managementlehre handelt es sich bei der Umsetzungskompetenz um eine *Weiterentwicklung des Konzeptes der Willensbildung und Willensdurchsetzung* nach Edmund Heinen (1984). Thommen und Achleitner (1998, S. 763 f.) nennen dies die konstitutiven Elemente der Führung, die man auch als Prozess der bewussten, willentlichen Steuerung der Motivation und der daraus resultierenden Handlungen zur Überwindung von Handlungsbarrieren bezeichnen kann (Steinmann et al. 2005, S. 549). Zur Entwicklung des Gießener Inventars haben wir in der *ersten Teilstudie* herausgefunden, dass die *Willenskraft aus fünf Fähigkeiten* besteht. *Umsetzungsstarke Menschen*

1. wissen, worauf es ankommt und fokussieren ihre Aufmerksamkeit auf das Wesentliche statt sich zu verzetteln;
2. steuern ihre Gefühle so effizient, dass sie emotionale Belastungen schnell überwinden, statt darunter zu leiden. Außerdem können sie sich selbst und Andere in eine gute Stimmung versetzen, die die Arbeit erleichtert;

3. haben mehr praktische Intelligenz (Cleverness), mit der sie Probleme und Risiken kreativ bewältigen;
4. stärken regelmäßig die Basis ihres Selbstvertrauens und können sich wirksam durchsetzen;
5. wissen, warum sie arbeiten, erkennen also den tieferen Sinn in ihren Aufgaben und können dadurch sich selbst und andere begeistern und „mitziehen“.

In der *zweiten Teilstudie* ging es darum herauszufinden, ob sich ein Zusammenhang zwischen diesen Kompetenzen und dem Erfolg im Leben empirisch nachweisen lässt. Der Erfolg wurde zum einen an der Entwicklung des Jahreseinkommens und zum anderen an Persönlichkeitsmerkmalen herausragender Unternehmer gemessen. Diese Merkmale hat Mihaly Csikszentmihalyi aus Tiefeninterviews isoliert und im Jahr 2003 publiziert. Es sind vor allem Ehrgeiz, Integrität, Energie und Optimismus. Ähnliche Merkmale hat eine Langzeitstudie mit Kindern aus Kalifornien ergeben (vgl. Myers 2013, S. 527). In unserer Studie wurde dieser Zusammenhang bestätigt: Bei Menschen, die über diese Persönlichkeitsmerkmale verfügen und zugleich finanziell erfolgreich sind, kann man eine besonders starke Ausprägung der fünf Teilkompetenzen nachweisen ($r = 0,78$ im Falle der Persönlichkeitsmerkmale und $r = 0,44$ im Falle der Einkommensentwicklung).

Der vorliegende Beitrag beginnt mit einer Einordnung der Ergebnisse der empirischen Studie in den Stand der Forschung und soll verdeutlichen, wie diese Kernkompetenz im Management operationalisiert und messbar gemacht werden kann (Abschnitt 2). Eine Besonderheit dieses Themas ist die Tatsache, dass es interdisziplinär angelegt ist. Es fließen theoretische und Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen ein: aus der Physiologie, der Psychologie und aus der Managementlehre. Diese theoretischen Grundlagen werden im (Abschnitt 3) dargestellt. Darauf folgt die Beschreibung des eigenen Ansatzes zur Messung und Operationalisierung der Umsetzungskompetenz, des Gießener Inventars der Umsetzungskompetenzen (Abschnitt 4). Das wirft die Frage nach den Gütekriterien und der Methodik dieses Inventars auf; beide Aspekte sind Gegenstand der Abschnitte 5 und 6.

Die Datenbasis, die inzwischen (Stand November 2015) aus 14.337 Datensätzen besteht, bietet eine Vielzahl von Auswertungsmöglichkeiten und Analysen. Wir beschränken uns auf einen Aspekt, nämlich die Frage, worin sich die erfolgreichsten (oberstes Dezil) von den am wenigsten erfolgreichen (unterstes Dezil) Führungskräften unterscheiden. Diesem Vergleich liegt die Erkenntnis der Erfolgsfaktorenforschung zugrunde, die folgendes besagt: Wenn eine Zielgruppe besonders erfolgreich ist und über charakteristische Merkmale verfügt, dann sind es nur dann Erfolgsfaktoren, wenn eine vergleichbare Zielgruppe erfolglos ist und über diese Merkmale nicht (!) verfügt. Würde nämlich die „erfolglose“ Gruppe über die gleichen Merkmale verfügen, dann können es keine Erfolgsfaktoren sein (vgl. Nohira et al. 2003). Der Beitrag mündet in Empfehlungen zur Stärkung der Umsetzungskompetenz (Abschnitt 7) und endet mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick (Abschnitt 8).

2 Problemstellung und Stand der Forschung

Fehlende Motivation kann das persönliche Wohlbefinden bis hin zu depressiven Störungen beeinträchtigen. In Unternehmen und anderen Organisationen sind nach regelmäßigen empirischen Untersuchungen der Gallup-Organisation (vgl. Gallup 2015; Engagement Index) rund 85 Prozent der Mitarbeiter nicht engagiert, teilweise frustriert oder machen lediglich „Dienst nach Vorschrift“. Zu den häufigsten Ursachen für krankheitsbedingte Abwesenheit vom Arbeitsplatz zählen nicht mehr Arbeitsunfälle oder „Erkältungen“, sondern „Psychische und Verhaltensstörungen“ (vgl. BKK Gesundheitsreport 2014). Für den daraus resultierenden volkswirtschaftlichen Schaden gibt es keine validen Schätzungen. Nimmt man aber an, dass motivierte Mitarbeiter eine um 25 Prozent höhere Arbeitsproduktivität (bei gleicher Anstrengung) erzielen als ihre frustrierten Kollegen, dürfte der Schaden allein in Deutschland bei 560 Milliarden Euro liegen (zum Vergleich: Die Staatsausgaben für soziale Sicherung betragen rund 800 Milliarden Euro - nach Zahlen des Instituts der deutschen Wirtschaft, Deutschland in Zahlen 2015).

Zur Lösung derartiger Probleme wurden in den vergangenen Jahrzehnten *unzählige Motivationstheorien* entwickelt und populär gemacht. Deren praktischer Nutzen erscheint eher bescheiden; vielmehr häufen sich stressbedingte Probleme durch *veraltete oder falsche Vorstellungen* davon, wie Motivation „funktioniert“. Viele Menschen fühlen sich durch ständig wachsende Anforderungen an sich selbst und an ihre Organisationen überfordert. In dem ungünstigen Verhältnis von subjektiv wahrgenommener Anstrengung und den Ergebnissen ihrer Arbeit sehen Herbert Freudenberger (1974) und Christina Maslach (2001) sowie die durch sie ausgelöste Forschungstradition die Kernursache für das *Burn-out-Syndrom* (Bakker 2007). „Aussteigern“ geht es nicht besser; sie kämpfen oft mit Unterforderung, für die der Fachbegriff *Bore-out-Syndrom* geprägt wurde. Beide Phänomene gelten als Vorstufen gravierender stressbedingter psychischer Störungen (vgl. Pschyrembel 2013). Sowohl in der Managementlehre als auch der Psychotherapie fehlen nützliche, erklärende Motivationstheorien, die den Menschen bei der Bewältigung selbst relativ einfacher Probleme wie Veränderung der Ess- und Trinkgewohnheiten, bei der Nikotinentwöhnung, bei der Überwindung von Unlustgefühlen und emotionalen Belastungen – oder allgemein – beim Wunsch nach einem erfüllten Leben helfen könnten (vgl. Baumeister 2004).

Eine Weiterentwicklung in der Motivationsforschung ist das Konzept der Volition. Dieser Begriff wird synonym mit Willenskraft, Selbstregulierung oder Umsetzungskompetenz verwendet (vgl. Bruch und Ghoshal 2006, Wunderer und Bruch 2000). Es ist die Fähigkeit, Motive, Gedanken, Gefühle, Impulse und Handlungen so zu steuern, dass Menschen ihre Ziele auf eine effiziente Art und Weise erreichen. Das Verhältnis von Anstrengung (beabsichtigte Realisierung) und Resultat (tatsächliche Realisierung) nannte Narziß Ach (1910) den *Wirkungsgrad des Wollens* – in Anlehnung an die physikalische Definition des Wirkungsgrades (etwa von Maschinen). Diesen Wirkungsgrad, der in der Managementlehre als Produktivität bezeichnet wird, definierte Narziß Ach (1910) als Erfolg; es ist die Verwirklichung dessen, was wir angesichts innerer und äußerer Widerstände wollen.

Ein ähnliches Konzept hat in der Managementlehre Peter Drucker (2005) vorgeschlagen. Er nannte es die Feedback-Analyse zur Entdeckung persönlicher Stärken. Demnach solle man die tatsächlichen Ergebnisse am Ende eines Zeitraumes mit den anfangs erwarteten Resultaten vergleichen. Ein hoher Wirkungsgrad (Produktivität) kann auf ein besonderes Talent hindeuten. Und Erfolg wird man in der Regel nur durch Stärken erzielen.

Manche Menschen haben einen sehr hohen und andere einen sehr niedrigen Wirkungsgrad und erzielen bei gleicher Anstrengung völlig unterschiedliche Erfolge – je nachdem, wie effizient sie ihre Gedanken, Gefühle, Motive und Handlungen steuern können. Darauf hat unter anderem Albert Bandura in seiner *Social Cognitive Theory of Self-Regulation* (1991) hingewiesen. Ferner machte er deutlich, dass eine (im Test) gemessene Leistungsmotivation nicht viel mit der tatsächlich erbrachten Leistung zu tun hat. Es erscheint daher sinnvoll, zwischen Motivation (dem Streben) und Volition (der Umsetzung) zu unterscheiden (vgl. Heckhausen 1987; Kanfer 1996; Haggard 2008; Ledoux 2006). Der Begriff Motivation bezeichnet folglich „nur“ die „Handlungsbereitschaft“ und nicht die nachfolgenden Prozesse (Klinke, 2010). Die Handlungsbereitschaft kann man wiederum verschiedenen intrinsischen und extrinsischen Quellen zuordnen (vgl. Barbuto 1998).

Dieser Aspekt bringt das Thema Motivation auf ein völlig anderes Niveau: Es geht nicht mehr um „Bedürfnisse“, „Triebe“, oft unbewusste „primäre, sekundäre oder tertiäre Motive“ und deren Klassifikation, sondern um *messbare und somit lern- und trainierbare Fähigkeiten*. June Tangney und Co-Autoren (2004) haben durch empirisch fundierte Studien nachgewiesen, dass Menschen mit ausgeprägter Willenskraft bessere persönliche Beziehungen haben, weniger stressanfällig sind, weniger unter psychischen Beeinträchtigungen leiden und erfolgreicher mit (emotionalen) Alltagsproblemen umgehen können; sie sind durch ihren höheren Wirkungsgrad einfach erfolgreicher (im Sinne einer Umsetzung von Zielen oder Bewältigung von Problemen). Weitere Arbeiten zu diesem Thema haben Roy Baumeister und Kathleen Vohs (2004) zusammengetragen.

3 Theoretische Grundlagen des Gießener Inventars

Motivation und Volition kann man anhand der *Art des Antriebs* unterscheiden. Dazu hat Heinz Heckhausen (1987) einen Vorschlag (das Rubikon-Modell) vorgelegt, der durch naturwissenschaftliche Erkenntnisse weiterentwickelt wurde (vgl. Haggard 2008; Klinke 2010; Teo 2010). Demnach gehören zur Motivation vorwiegend physiologische Bedürfnisse und soziale Grundmotive (z. B. Zugehörigkeit, Leistung und Macht nach McClelland 1987). Die *Volition* beinhaltet die bewusste Entscheidung, bestimmte Motive (nicht) weiter zu verfolgen sowie die Bildung von Absichten und Zielen. Hinzu kommt die Planung und Auswahl von Aktionen, die geeignet erscheinen, die gesetzten Ziele zu erreichen. Der Prozess endet mit einer Erfolgskontrolle der getroffenen Entscheidungen und Aktionen sowie

dem Lernen für die Zukunft durch Rückkopplung der Ergebnisse (vgl. dazu Baumeister 2004; insbesondere den Beitrag von Carver 2004).

Ein besonders wichtiger Vorteil, die Volition und nicht nur die Motivation zur Erklärung und Gestaltung von Alltagsproblemen in der Praxis heranzuziehen besteht darin, dass Motive zwangsläufig ein wesentlich höheres Abstraktionsniveau aufweisen. Folglich haben daraus abgeleitete Empfehlungen den Charakter von Horoskopen: unterhaltsam, aber nutzlos. Das haben wir am Beispiel des sogenannte Reiss-Profiles in einem Diskussionspapier dargestellt (vgl. Pelz 2013).

Voraussetzung für das Training der Volition (bzw. Willenskraft, Selbstregulierung oder Umsetzungskompetenz) ist eine Operationalisierung und Messung dieses Phänomens. Dazu wurden einige Fragebögen wie zum Beispiel der Self-Regulation Questionnaire (vgl. Miller 1999), das Self Regulation Inventory (vgl. Ibanez et al. 2005), die Self Management Scale (vgl. Mezo 2009) oder das „Selbststeuerungsinventar“ von Julius Kuhl (1998) entworfen. Wir haben diese Fragebögen mit zahlreichen Managern in Führungskräfteentwicklungsprogrammen und mit MBA-Teilnehmern getestet. In allen Fällen ergaben sich Mehrdeutigkeiten und Probleme beim Verständnis der Items. Ein wesentlicher Grund dürfte die Tatsache sein, dass diese Fragebögen eher für die klinische und akademische Welt entwickelt wurden und weniger mit der Praxis in Unternehmen zu tun haben. Auch („exakte“) Übersetzungen aus dem Englischen helfen nicht weiter, weil die Items nur im kulturellen Kontext sinnvoll interpretiert werden können. Schließlich ist uns bei 34 Tiefeninterviews mit Geschäftsführern mittelständischer Weltmarktführer (sog. Hidden Champions nach Hermann Simon 2007) aufgefallen, dass sie über eine besondere Fähigkeit verfügen: Eine hohe „Produktivität“ in dem Sinne, dass sie mit oft bescheidenen Ressourcen in einem äußerst widrigen Umfeld ohne externe Motivatoren ihre Ziele trotz vieler Niederlagen und Rückschläge erfolgreich umsetzen können.

Mit den üblichen Motivationstheorien oder Persönlichkeitsmodellen lässt sich dieses Phänomen nicht adäquat erklären. Im Kern ist es eine ausgeprägte Fähigkeit der Selbststeuerung – oder präziser – Selbstregulierung, wie sie unter anderem Charles Snyder (1983) beschrieben hat. In der Psychologie wurde diese Fähigkeit von Albert Bandura (1991) untersucht. Weitere Beispiele sind die Arbeiten von Roy Baumeister (2011), Joseph Forgas (2009), Aleksandra Luszczynska (2004), Manfred Diehl (2006), Frederick Kanfer (1996), Charles Carver (1998) und Walter Mischel (1996). Als Beispiele aus der Managementlehre seien die Arbeiten von Heike Bruch und Sumantra Ghoshal (2006), Nitin Nohira (2003 und 2010) sowie Robert D’Intino (2007) genannt.

Grundlage des hier vorgelegten Gießener Inventars der Umsetzungskompetenzen (GIUK) ist eine Synthese aus den zuvor genannten Arbeiten. Eine Selbstregulierung, die den Aspekt des „Wirkungsgrades“ (Erfolgs) bei der Zielerreichung berücksichtigt, kann man auch als Umsetzungskompetenz bezeichnen. Demnach sind Motive nicht die primären Antriebskräfte des Handelns, sondern Folge willentlicher (volitionaler), bewusster Entscheidungen. Der Grund: Menschen können Motive bewusst auslösen, verstärken, abschwächen oder unterdrücken. Christopher Wolters (1998, 2010) hat mehr als zehn unter-

schiedliche Methoden bei Schülern gefunden, mit denen sie ihre Motivation regulieren können, ohne dies vorher trainiert zu haben. Es ist eine alltägliche Fähigkeit, die jeder Mensch in sich trägt, auch wenn sie oftmals nahezu „automatisch“ abläuft (vgl. Cooper 2009). Fazit: Motivation kann man mithilfe des Willens, also volitional beeinflussen; nur unterscheiden sich die Menschen sehr stark beim Praktizieren dieser Fähigkeit, und das hat einen erheblichen Einfluss auf den persönlichen Erfolg (Umsetzung von Zielen).

Effektive Selbstregulierung umfasst nicht nur die willentliche Steuerung der Motivation, sondern noch weitere Kompetenzen. Dazu gehören die gezielte Beeinflussung von Gedanken, Gefühlen und Handlungen bis hin zur Erfolgskontrolle (Ergebnis- und Fortschrittskontrolle). Dieses Grundkonzept aus der Kybernetik, das unter anderem von Niklas Luhmann (1984), Hans Kornhuber (1987), Frederick Kanfer (1987) und Albert Bandura (1991) in die Sozialwissenschaften übertragen wurde, konnte inzwischen durch Erkenntnisse aus der Hirnforschung bestätigt werden (vgl. Klinke 2010; Haggard 2008; Teo 2010).

Als Synthese aus den oben genannten Theorien der Selbstregulierung haben wir für das Gießener Inventar der Umsetzungskompetenzen (GIUK) folgende fünf Fähigkeiten (mit jeweils 8 Items) herausgearbeitet um sie anschließend empirisch zu testen:

- *Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung*: Kann sich die Person voll auf wesentliche, klar formulierte Ziele 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, eigene und fremde Emotionen und Beweggründe zu verstehen (Empathie), und kann sie sich selbst und Andere in eine positive Gefühlslage versetzen sowie emotional belastende Situationen effizient bewältigen?
- *Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke*: Ist die Person aufgrund ihrer Erfahrungen von den eigenen Stärken und Erfolgen überzeugt, und kann sie ihre Ziele konstruktiv und umsichtig durchsetzen?
- *Vorausschauende Planung und Problemlösung*: Ist das Handeln grundsätzlich pro-aktiv (statt re-aktiv) sowie zukunfts- und lösungsorientiert; 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?

4 Teilkompetenzen der Umsetzungskompetenz

4.1 Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung

Klar formulierte, anspruchsvolle Ziele und persönliche Standards sind Voraussetzung für jegliche Erfolgserlebnisse. Sie haben die größte Motivationskraft (vgl. Locke 2002). Da

jegliche Ziele zugleich Mittel für übergeordnete Ziele sind (means-ends-chain), erfordert das Setzen von Prioritäten klare Wertvorstellungen. Menschen, die ihre Werte nicht kennen oder leben, verhalten sich oft wie eine Wetterfahne und können keine nachhaltigen Fähigkeiten entwickeln (weil sie zwar viele Ziele haben, aber nicht wissen, was sie wirklich wollen). In zahlreichen Experimenten wurde nachgewiesen, dass sowohl Manager als auch Schüler bessere Leistungen bringen, wenn sie sich ihrer Werte bewusst sind (vgl. Spitzer 2009).

4.2 Emotions- und Stimmungsmanagement

Stress ist im Wesentlichen emotional bedingt (vgl. Schulz 2004). Ein ineffizienter Umgang mit emotional belastenden Situationen, mit Niederlagen und zwischenmenschlichen Konflikten kann bis zu 80 Prozent der mentalen Energie beanspruchen. Für kreative Arbeit bleibt dann nicht mehr viel Zeit. Generell gilt, dass positive Gefühle uns helfen, das, was wir uns vorgenommen haben, auch tatsächlich umzusetzen (vgl. Martens 2009, S. 23). Zu dieser Kompetenz gehört auch die Empathie als Voraussetzung für die zutreffende Einschätzung des zukünftigen Verhaltens (vgl. Lawrence 2004; Spreng 2009).

4.3 Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke

Nach David Myers (2013) hat Selbstvertrauen mehrere positive Auswirkungen. Menschen mit Selbstvertrauen können dem Einfluss durch Andere besser widerstehen und somit ihre eigenen Werte leben; sie sind glücklicher, risikofreudiger, weniger einsam und haben eine größere Ausdauer bei der Bewältigung schwieriger Aufgaben. Selbstvertrauen hat eine große Voraussagekraft (prädiktive Validität) hinsichtlich akademischer, beruflicher, finanzieller Erfolge und Arbeitszufriedenheit. Ein weiterer Aspekt ist die Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Nach einer kontrollierten Studie von Albert Bandura (1991) haben Teilnehmer, die glaubten, analytisches Denkvermögen sei eine einfach zu erlernende Kompetenz bei einer komplexen Aufgabe wesentlich besser abgeschnitten als ihre Kollegen, denen zuvor gesagt wurde, dies sei eine angeborene Fähigkeit. Generell gilt die Selbstwirksamkeitsüberzeugung – im Volksmund der Glaube an sich selbst – als guter Prädiktor für Erfolg im Leben (vgl. Vecchio 2007; Caprara 2013; Ford 2012).

4.4 Vorausschauende Planung und Problemlösung

Im Management gilt der Grundsatz, wonach der heutige Erfolg (gemessen als Rentabilität oder Produktivität) auf Entscheidungen zurückzuführen ist, die vor vier bis fünf Jahren getroffen wurden. Daraus resultiert das Bestreben in vielen Unternehmen, möglichst Frühindikatoren zur Steuerung des Unternehmens und des Verhaltens der Mitarbeiter anzuwen-

den (vgl. Kaplan 2001). Im persönlichen Bereich hat Stephen Covey (1999) die Vorteile eines pro-aktiven Verhaltens aufgezeigt. Die Fähigkeit der effektiven Problemlösung gilt als eine der wichtigsten Managementkompetenzen zur Umsetzung von Zielen (vgl. Hamel 2004).

4.5 Zielbezogene Selbstdisziplin

Disziplin kann aus selbst auferlegtem Zwang oder aus der Machtausübung durch Vorgesetzte entstehen. In beiden Fällen gibt es Ausweichreaktionen und Widerstände. Wesentlich wirksamer ist eine Selbstdisziplin, die aus der Einsicht in den tieferen Sinn der eigenen Arbeit oder aus ethischen Grundüberzeugungen stammt (vgl. Katzenbach 1999; Duckworth 2005; Menkes 2011). Peter Drucker (1954, S. 122) hat das am Beispiel der drei Steinmetze verdeutlicht. Sie werden gefragt, was sie auf der Baustelle eigentlich tun. Der erste antwortet, er verdiene seinen Lebensunterhalt; der zweite berichtet stolz, er mache die beste Arbeit im ganzen Land; der dritte Steinmetz richtet seinen Blick aufwärts und sagt, er baue eine Kathedrale.

5 Gütekriterien und Methodik

5.1 Reliabilität

Die Reliabilität (Zuverlässigkeit) als Konzept entstammt der klassischen Testtheorie und setzt sich mit der Stabilität und Genauigkeit von Messungen auseinander (vgl. Porst 2011). Mit diesem Gütekriterium wird also die formale Genauigkeit der Merkmalerfassung überprüft (vgl. Berekoven 2009). Reliabilitäten werden im Allgemeinen über die Skalenhomogenitäten (Konsistenzanalyse) berechnet. Durch Verwendung der *Skalenhomogenität* (z. B. Cronbachs α) lässt sich die Reliabilität für aus mehreren Items bestehende Skalen ermitteln. Alle Items einer Skala sollen dasselbe Merkmal, mindestens aber Facetten dieses Merkmals erfassen. Das Gießener Inventar erreicht für Cronbachs α (Maß der internen Konsistenz der Skala) für die 40 Items der Umsetzungskompetenzen einen Wert von 0,941, den man nach Fisseni (2004) als ausgezeichnet bezeichnen kann. Die einzelnen Skalen (Kompetenzen), die jeweils 8 Items umfassen, erreichen Werte zwischen 0,764 (Vorauschauende Planung und Problemlösung) und 0,794 (Selbstvertrauen und Durchsetzungstärke). Damit liegen sie nur geringfügig unter dem empfohlenen Wert von 0,80. Aus diesem Grund wurde eine zusätzliche Analyse der Reliabilität mit der Split-Half-Methode (vgl. Berekoven 2009) durchgeführt. Diese ergab einen Cronbachs α -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 absolut reliabel bezeichnet werden.

Als weitere Möglichkeit der Konsistenzanalyse lassen sich mittlere Trennschärfen angeben. Diese liegen beim Gießener Inventar im Mittel zwischen 0,462 (Vorausschauende Planung und Problemlösung) und 0,529 (Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke). Trennschärfen dienen nach Fisseni (2004) der Identifikation aller (hoch) korrelierenden Items mit demselben Kriterium. Feste Interpretationsstandards für Trennschärfen als Indikatoren für Reliabilität existieren nicht. Als Faustregel gelten Werte über 0,50 als gut. Daraus lässt sich die Empfehlung ableiten, einzelne Items in zukünftigen Versionen des Gießener Inventars zu ersetzen oder umzuformulieren. Beispiele hierfür sind die Items „*Es ereignen sich immer wieder Dinge, mit denen ich nicht gerechnet habe*“ (0,37) oder „*Ich suche immer nach Herausforderungen und gehe dafür Wagnisse ein*“ (0,43).

5.2 Validität

Die Validität steht für die Gültigkeit einer Messung und stellt die Frage: „Misst der Test tatsächlich dasjenige, was er zu messen vorgibt?“ Somit beinhaltet der Begriff Validität nach Berekoven (2009) die materielle Genauigkeit von Testergebnissen. Zu unterscheiden sind die inhaltliche/logische Validität (inhaltliche Prüfung der Skalen inwieweit sie zum Konstrukt passen), auch als Inhaltsvalidität bezeichnet, die Kriteriumsvalidität (Zusammenhang mit externen, theoretisch relevanten Kriterien, auch konkurrente Validität genannt) und die Konstruktvalidität (hoher Zusammenhang mit theoretisch passenden und niedriger Zusammenhang mit theoretisch nicht passenden Merkmalen) (vgl. Fisseni 2004).

Für die Inhaltsvalidität ist es von hoher Bedeutung, dass die Items in ihrem Inhalt zum jeweiligen Konstrukt (beim Gießener Inventar zu seinen Kompetenzen) passen und dieses in angemessener Breite abdecken. Überprüfbar ist die Inhaltsvalidität, indem man Experten oder andere Personen bittet, die Items, die ungeordnet dargestellt werden, den Dimensionen zuzuordnen, oder indem man die Items hinsichtlich ihres „Fits“ zu den einzelnen Dimensionen einschätzen lässt (vgl. Fisseni 2004). Zentral für die Kompetenz „Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung“ ist z. B. das Item „*Ich lenke meine Energien bewusst auf klar formulierte Ziele*“, für die Kompetenz „Emotions- und Stimmungsmanagement“ das Item „*Ich beeinflusse meine Gefühle in einer Weise, die mir die Arbeit erleichtert*“.

Die Inhaltsvalidität der einzelnen Items wurde durch eine schriftliche Befragung von 153 Entscheidungsträgern aus den Bereichen Marketing, Vertrieb, Personalwesen und Geschäftsleitung von Unternehmen der Region Gießen-Frankfurt überprüft und bestätigt. Kein Item wurde von diesen Experten als irrelevant oder nicht zur Studie passend bezeichnet. Auch zur expliziten Frage nach eventuell fehlenden Kompetenzen ergaben keine Nennungen. Somit kann man von einer hohen Inhaltsvalidität ausgehen.

Die *Kriteriumsvalidität* bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen den Ergebnissen des Messinstruments und einem empirischen Kriterium. Sie dient der Überprüfung, ob ein

Verfahren das angestrebte Merkmal auch gültig misst. Zur empirischen Überprüfung der Kriteriumsvalidität wurde beim Gießener Inventar die Korrelation der einzelnen Kompetenzen untereinander überprüft, mit dem Ziel nachzuweisen, dass sie allesamt das gleiche zugrunde liegende Konzept (die Umsetzungskompetenzen) messen. Die Korrelationen der Kompetenzen untereinander weisen durchweg mittlere bis hohe Werte (zwischen 0,62 und 0,78) auf, messen also dasselbe Konstrukt. Dies ist ein weiterer Indikator für hohe Validität.

Die *Konstruktvalidität* soll zeigen, inwiefern der Test Kompetenzen misst, die er messen soll. Nach Fisseni (2004) schließt die Konstruktvalidität die inhaltliche und kriteriumsbezogene Validität ein. Eine Möglichkeit besteht darin, Hypothesen über die Dimensionalität des zu erfassenden Merkmals empirisch an dem in Frage stehenden Instrument zu überprüfen, z. B. mithilfe der Faktoranalyse (vgl. Kopp und Lois 2012, S. 79-104). Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium dient als Prüfgröße für die Entscheidung ob eine Faktorenanalyse überhaupt sinnvoll ist (vgl. Backhaus et al. 2011). Als Maß der Stichprobeneignung zur Faktorenanalyse nach Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ergab sich ein Wert von 0,972, der als „sehr gut“ bezeichnet werden kann. Der Bartlett-Test überprüft die Annahme, dass die Stichprobe aus einer Grundgesamtheit entstammt, in der die Variablen unkorreliert sind. Die Signifikanz nach Bartlett betrug 0,000, woraus sich schließen lässt, dass die Items nicht zufällig korreliert sind. Die Überprüfung der Stichprobeneignung aller Items innerhalb der korrespondierenden Kompetenzen ergab ebenfalls sehr gute Werte nahe 0,9. Auch hieraus lässt sich schließen, dass die Items nicht zufällig korreliert sind.

5.3 Methodik

Die Ergebnisse der Studie wurden vom 22. Oktober 2009 bis zum 24. Januar 2015 erfasst, dies entspricht einer Laufzeit von gut 63 Monaten. In diesem Zeitraum nahmen insgesamt 13.302 Probanden an der als Onlineerhebung zur Selbstaussfüllung gestalteten Studie teil. Die erste Version der Studie war vom 22. Oktober 2009 bis zum 31. Dezember 2010 online. Dieser Teil der Studie ergab 2.929 auswertbare Datensätze. Ab dem 04.01.2011 bis zum 31.07.2013 wurden die Ergebnisse des zweiten Studienteils, der um Fragen zum beruflichen Erfolg und dem Einkommen ergänzt war, erfasst. In diesem Zeitraum konnten zusätzlich 6.265 beantwortete und auswertbare Datensätze verzeichnet werden. Seit dem 01. August 2013 bis 24. Januar 2015 fand Version 3 mit vier leicht geänderten Items (zur Erhöhung der Trennschärfe) Verwendung. Die Zahl der Teilnehmer lag hier bei 4.108. Der Anreiz für die potentiellen Teilnehmer bestand in einer kostenlosen Auswertung der eigenen Ergebnisse und der Möglichkeit, diese mit den Ergebnissen aller bisherigen Teilnehmer an dem Test zu vergleichen. Der Online-Test (Fragebogen) ist auf folgender Seite zu finden: www.managementkompetenzen.de (Button „Umsetzungskompetenzen“).

Die Bekanntgabe des Links zum Online-Test erfolgte zum einen durch Veröffentlichungen in den Fachzeitschriften „Personalwirtschaft“, „KMU Magazin“, „Lebensmittel Zeitung“, „VDI-Nachrichten“, „Wirtschaftswoche“, „Personal“ und „Manager-Seminare“. Zum anderen wurde der Link auf der Homepage des Instituts für Managementinnovation bekanntgegeben.

Inhaltlich erfasste die Studie die bereits genannten fünf Umsetzungskompetenzen, die aus jeweils acht Items gebildet wurden (insgesamt also 40 Items). Im zweiten und dritten Studienteil wurden 11 Items zum beruflichen Erfolg hinzugefügt (Merkmale herausragender Unternehmerpersönlichkeiten nach Mihály Csíkszentmihályi (2004)). Diese Items wurden durch eine fünfpolige, aufsteigende Likert-Skala operationalisiert. Die Antwortmöglichkeiten reichten von 1 (trifft sehr selten zu) bis 5 (trifft sehr häufig zu). Hinzu kamen demografische Fragen zum Alter, Geschlecht, beruflicher Stellung, Führungserfahrung, Ausbildung, Unternehmens- oder Organisationsgröße, zur Einkommensentwicklung und zum Erfolg.

Gemessen an den *demografischen Kategorien* der Studie ergab sich folgendes Bild:

- *Geschlecht*: 38 % der Probanden waren weiblich und 62 % männlich.
- *Alter*: 11 % der Teilnehmer waren unter 25 Jahren, 26 % 25 bis 34 Jahre, 26 % 35 bis 44 Jahre und 37 % über 44 Jahre alt.
- *Führungserfahrung*: 45 % der Probanden hatten keine Führungserfahrung, 22 % gaben 1 bis 4 Jahre an, 15 % 5 bis 10 Jahre und 18 % über 10 Jahre.
- *Ausbildung*: 33 % der Teilnehmer hatten einen kaufmännischen und 36 % einen technischen oder naturwissenschaftlichen Hintergrund. Die restlichen 31 % gaben eine sonstige Ausbildung an.
- *Berufliche Stellung*: Die Mehrheit der Befragten (65 %) befanden sich in einem Angestelltenverhältnis, 20 % gaben eine selbstständige oder freiberufliche Tätigkeit an, sonstige Beschäftigungsverhältnisse kamen auf 15 %.
- *Größe der Organisation*: Der Großteil der Teilnehmer (51 %) war in kleineren Organisationen mit weniger als 100 Mitarbeitern beschäftigt. Rund 18 % gaben 100 bis 500 Personen, 12 % 500 bis 2000 und 19 % mehr als 2000 Mitarbeiter als Größe ihrer Organisation an.

6 Umsetzungskompetenz und Erfolg

6.1 Indikatoren für Erfolg und deren Zusammenhang

Im zweiten Teil der empirischen Studie (ab Januar 2011) wurde der Erfolg mit den Kriterien Einkommensentwicklung und Persönlichkeitsmerkmalen herausragender Unternehmenspersönlichkeiten gemessen. Die *Einkommensentwicklung* wurde mit der Skala „Mein Jahreseinkommen hat sich seit dem Abschluss meiner Ausbildung oder meines Studiums

im Vergleich zu dem meiner Mitschüler oder Kommilitonen wie folgt entwickelt“ operationalisiert. Dazu gab es folgende Ausprägungen:

- „ist in etwa ähnlich gestiegen oder gefallen“,
- „ist stärker gestiegen (etwa doppelt bis dreifach)“,
- „ist deutlich stärker gestiegen (mehr als vierfach)“,
- „keine Antwort“.

Für die Messung der Persönlichkeitsmerkmale wurde ein Erfolgsindex mit 11 Items verwendet. Beispiele für Items sind:

- *Ehrgeiz*: „Meine Arbeit hat einen höheren Sinn und Zweck als Spaß, Anerkennung, Einkommen oder (sozialer) Status“
- *Integrität*: „Im Beruf (oder im Team) erfahre ich zu wenig Wertschätzung“ (umgepolt)
- *Energie*: „Meistens fühle ich mich voller Tatkraft und Energie“
- *Optimismus*: „Ich bin der festen Überzeugung, dass die Zukunft mehr Chancen und Möglichkeiten als Risiken mit sich bringen wird.“

Die Analyse zeigt, dass *Persönlichkeitsmerkmale wie Ehrgeiz, Integrität, Energie und Optimismus (Erfolgs-Index) sehr stark mit den Umsetzungskompetenzen korreliert* sind ($r = 0,784$). Dabei spielen die Teilkompetenzen „Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung“ ($r = 0,72$) sowie „Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke“ ($r = 0,72$) eine besonders wichtige Rolle. Die Persönlichkeitsmerkmale (Erfolgs-Index) standen weniger stark in Beziehung ($r = 0,43$) mit der Steigerung des Jahreseinkommens. Etwas stärker ($r = 0,44$) war der Zusammenhang zwischen Umsetzungskompetenzen und der Steigerung des Jahreseinkommens ausgeprägt. Die Tabelle 1 gibt einen Überblick über diese Zusammenhänge im Einzelnen.

6.2 Erfolgsfaktoren: Was unterscheidet Erfolgreiche von Erfolglosen?

Der positive Zusammenhang zwischen Einkommen und den genannten Persönlichkeitsmerkmalen (Erfolgsindex) wurde in der empirischen Studie bestätigt. Das führt zu der Frage, ob es sich tatsächlich um Erfolgsfaktoren handelt. Von einem Erfolgsfaktor kann man nur dann sprechen, wenn eine (erfolgreiche) Personengruppe über bestimmte Merkmale verfügt, und einer vergleichbaren Personengruppe, die nicht erfolgreich ist, diese Merkmale fehlen (vgl. Nohira 2003).

Die Suche nach diesen *Erfolgsfaktoren* (ohne Berücksichtigung des Jahreseinkommens) wurde auf zwei Ebenen durchgeführt. Zum einen auf der Ebene der Kompetenzen und zum anderen auf der Ebene der Items. Beide Ebenen unterscheiden sich im Abstraktionsgrad. Die Ebene der Items beschreibt das alltägliche Verhalten und erlaubt somit konkrete Hand-

lungsempfehlungen im Alltag. Das Ziel ist dabei, aus den 40 Items (Verhaltensbeschreibungen) die zehn wichtigsten herauszuarbeiten, mit denen ein effizientes Entwicklungsprogramm beginnen sollte.

Tab. 1 Korrelation der Kompetenzen (Skalen) und Erfolgsindikatoren

Interkorrelation								
	Ein- kommen	Alle UK	ASF	ESM	SVD	VPP	ZSD	Erfolgs- Index
Einkommen	1	0,44	0,41	0,36	0,42	0,39	0,37	0,43
Alle UK	0,44	1	0,90	0,83	0,89	0,88	0,89	0,78
ASF	0,41	0,90	1	0,68	0,75	0,76	0,78	0,72
ESM	0,36	0,83	0,64	1	0,72	0,62	0,65	0,65
SVD	0,42	0,89	0,75	0,72	1	0,72	0,72	0,72
VPP	0,39	0,88	0,76	0,62	0,72	1	0,74	0,67
ZSD	0,37	0,89	0,78	0,65	0,72	0,74	1	0,70
Erfolgs-Index	0,43	0,78	0,72	0,65	0,72	0,67	0,70	1

UK Umsetzungskompetenzen, ASF Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung, ESM Emotions- und Stimmungsmanagement, SVD Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke, VPP Vorausschauende Planung und Problemlösung, ZSD Zielbezogene Selbstdisziplin

Zu diesem Zweck wurde ein Delta zwischen dem obersten und dem untersten Dezil der in der Studie vertretenen Führungskräfte auf der Grundlage des Erfolgsindex ermittelt. Es handelt sich jeweils um 560 Personen mit dem höchsten Erfolgspotential (oberes Dezil) im Vergleich mit den korrespondierenden Werten der 560 am wenigsten erfolgreichen. Die Tabellen 2 und 3 zeigen die Unterschiede zum einen auf der Ebene der Kompetenzen und zum andern auf der Ebene der Items.

Auf der Ebene der einzelnen *Kompetenzen* lassen sich insbesondere die folgenden Ergebnisse ablesen (vgl. Tabelle 2):

- Besonders ausgeprägt sind die Unterschiede zwischen erfolgreichen und erfolglosen Führungskräften bei den Kompetenzen „Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung“ (ASF) sowie „Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke“ (SVD)
- Den geringsten Unterschied zwischen den Erfolgreichen ($\bar{X} = 4,23$) und den Erfolglosen ($\bar{X} = 2,97$) weist die Kompetenz „Emotions- und Stimmungsmanagement“ (ESM) auf.

Auf der Ebene der einzelnen *Items* lassen sich insbesondere bei zehn Items die wichtigsten Unterschiede im Verhalten und Empfinden von erfolgreichen und erfolglosen Führungskräften feststellen. Dabei stammen die meisten aus dem Bereich „Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung“ sowie „Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke“ (vgl. Tabelle 3).

Tab. 2 Erfolgsfaktoren auf der Ebene von Kompetenzen

Die größten Unterschiede zwischen Erfolgreichen und Erfolglosen auf der Ebene der <i>Kompetenzen</i>			
Kompetenz	Oberes Dezil	Unteres Dezil	Delta
Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung (ASF)	4,11	2,67	1,44
Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke (SVD)	4,35	2,91	1,44
Vorausschauende Planung und Problemlösung (VPP)	4,13	2,74	1,39
Zielbezogene Selbstdisziplin (ZSD)	4,26	2,87	1,39
Emotions- und Stimmungsmanagement (ESM)	4,23	2,97	1,26

Tab. 3 Erfolgsfaktoren auf der Ebene von Verhaltensgrundsätzen

Die größten Unterschiede zwischen Erfolgreichen und Erfolglosen auf der Ebene der <i>Items</i>		
Item	Delta	Kompetenz
„Ich bekomme zu wenig Anerkennung, obwohl ich gute Leistungen bringe (umgepoltes Item)“	1,93	ASF
„Ich lenke meine Energien bewusst auf klar formulierte Ziele“	1,85	ASF
„Es fällt mir schwer, eine negative Stimmung gezielt zu verbessern (umgepoltes Item)“	1,77	ESM
„Ich habe ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen“	1,73	ZSD
„Es dauert ziemlich lange, bis ich mich nach großen Niederlagen wieder erhole (umgepoltes Item)“	1,73	VPP
„Ich weiß in jeder Situation, was ich will“	1,66	ASF
„In manchen Situationen neige ich dazu, starken Widerständen und Problemen auszuweichen (umgepoltes Item)“	1,64	SVD
„Ich erledige auch unangenehme Dinge ohne zu zögern“	1,64	ZSD
„Konkurrenz ist für mich keine Bedrohung, sondern eine Herausforderung“	1,63	SVD
„Ich fühle mich sehr unwohl, wenn Andere mich ablehnen, oder wenn Spannungen mit ihnen bestehen“ (umgepoltes Item)	1,62	SVD

UK Umsetzungskompetenzen, ASF Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung, ESM Emotions- und Stimmungsmanagement, SVD Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke, VPP Vorausschauende Planung und Problemlösung, ZSD Zielbezogene Selbstdisziplin

- Besonders hervorzuheben ist *Item 1*: Es deutet darauf hin, dass erfolgreiche Führungskräfte nicht einfach auf Lob und Anerkennung warten, sondern sich dies gezielt erarbeiteten.
- Außerdem lenken sie ihre Energien auf klar formulierte Ziele und verstehen es, eine positive Stimmung zu erzeugen (*Items 2 und 3*).

- Die letzten *Items 7 bis 10* zeigen, dass es weniger wichtig ist, Ablehnung durch andere auszuhalten, sich Konkurrenten zu stellen und unangenehme Dinge sofort anzupacken.
 - Die vier übrigen Verhaltensweisen (*Items 4 bis 6*) des obersten Dezils liegen dazwischen.
-

Fazit

Als Fazit kann man feststellen, dass die erfolgreichsten Führungskräfte Verhaltensweisen aus allen fünf Kompetenzen beherrschen.

7 Empfehlungen zur Stärkung der Umsetzungskompetenz

Die Umsetzungskompetenz (Willenskraft oder Volition) lässt sich auf wenige konkrete Verhaltensgrundsätze im Alltag reduzieren. Dieser Praxisbezug ist bei der Motivation kaum möglich, weil Motive i. d. R. wesentlich abstrakter sind und am Anfang der Handlungskette liegen, die zu Ergebnissen führt. David Myers (2011, S. 535) verdeutlicht das anhand der folgenden Metapher: Das Verhalten eines Autofahrers lässt sich besser voraussagen, wenn man auf die Ampel achtet als wenn man seine Persönlichkeit (oder Motive) studiert. Die Unterscheidung zwischen Motivation und Volition wurde erst möglich, nachdem die physiologischen Abläufe im Gehirn wissenschaftlich aufgeklärt wurden. Dies dürfte ein wesentlicher Grund dafür sein, dass frühere Motivationstheorien angenommen haben, Motive würden mehr oder weniger automatisch Handlungen bewirken und diese auch erklären.

Der praktische Nutzen dieser *Unterscheidung zwischen Motivation und Volition* resultiert aus der Tatsache, dass Menschen durch ihre Willenskraft und bewusste (willentliche) Entscheidungen sowohl ihre Motivation als auch die Umsetzung von Motiven in Ergebnisse beeinflussen (steuern) können. Diesen Prozess bezeichnet man auch als *Selbstregulation*. Und das ist das eigentliche Erfolgsgeheimnis herausragender Führungspersönlichkeiten. Der Volksmund kennt dazu die Metapher: „Der Wille versetzt Berge“, die auch Jack Welch, der als Unternehmer dieses Jahrhunderts gilt, gern zitiert mit Bezug auf seine Mutter, die ihm die Botschaft auf den Weg gab, man könne alles im Leben erreichen, man müsse es nur wollen (vgl. Bruch und Gohshal 2004, S. 14).

Besonders wichtig ist dabei der Aspekt, dass umsetzungsstarke Menschen ihre Gedanken, Gefühle (Motive), Aktivitäten (Handlungen) und den Erwerb relevanten Wissens (bewusst) durch ihren Willen steuern. Hans Kornhuber (1987, S. 388f.) spricht in diesem Zusammenhang von einer klärenden, koordinierenden synergistischen und zielgerichteten Wirkung des Willens und drückt sein Erstaunen über die Vernachlässigung des Willens in der zeitgenössischen Wissenschaft aus. Die *Willenskraft* ist also eine teilweise vergessene und teilweise vernachlässigte Kompetenz - und man wundert sich, warum es so vielen Führungskräften an Umsetzungskompetenz fehlt (von der Politik über die Forschung bis hin zum Management). Der Wille sorgt für eine Stabilität des Verhaltens aus Vernunft, Selbst-

achtung und moralischer Energie. Er ist entscheidend für die Verwirklichung langfristiger Ziele und die Entwicklung menschlicher Talente und Fähigkeiten. Ohne diesen Willen, so Kornhuber (1987), verliert der Mensch an Handlungsfreiheit, er wird passiv, planlos, lässt sich treiben, ist leicht verführbar und verliert schließlich an Selbstachtung. Die Folge ist Abhängigkeit von untergeordneten Antrieben, von Suggestionen, Gruppenstimmungen, eigenen Verstimmungen, von primitiven Nahzielen, von Gerüchten und Zank.

Folglich ist es notwendig, *Willensstärke durch das tägliche Praktizieren einer überschaubaren Anzahl von Verhaltensgrundsätzen zu trainieren*, insbesondere die Verhaltensweisen, bei denen sich erfolgreiche von erfolglosen Führungskräften an stärksten unterscheiden (siehe Abschnitt 6.2.). Entsprechende Coaching- und Trainingsprogramme sind nun eine handwerkliche Aufgabe auf dieser Grundlage. Als praktischer Ratgeber ist die Arbeit von Orison Marden (1919) empfehlenswert. Sie trägt den Titel „Der Triumph der Willenskraft“ und enthält 57 Tipps, die heutigen Weiterbildungsprogrammen in nichts nachstehen. Als Beispiel sei ein Kernproblem und eine Lösung dazu zitiert. So meint Marden (1919, S. 44): „... überall sehen wir Menschen, die nicht vorwärts kommen, und während sie zu großen Dingen bestimmt und befähigt waren, in ärmlicher Mittelmäßigkeit dahinleben...“. Sein Vorschlag: „Du musst jeden Morgen mit dem Entschluss aufstehen, daß heute irgend etwas besser werden muss im Vergleich zu gestern“ (S. 61). Überträgt man diesen Gedanken auf heute, müssen Coaching- und Trainingsmaßnahmen stets mit einer zuverlässigen (validen) Diagnose der zielrelevanten Kompetenzen beginnen und an kontinuierlichen Veränderungen der Verhaltensgewohnheiten arbeiten.

8 Zusammenfassung und Ausblick

Es sind nicht visionäre oder charismatische Eigenschaften, die außergewöhnlich erfolgreiche Führungskräfte auszeichnen, sondern die die Fähigkeit, Ziele und Motive in Resultate umzusetzen. Diese Umsetzungsstärke (Fachbegriff *Volition* oder *Willenskraft*) besteht aus fünf Teilkompetenzen, die wir in einer empirischen Studie mit rund 14.000 Teilnehmern validiert haben. Damit kann man zum ersten Mal die Umsetzungskompetenz, die eine lange Forschungstradition hat, in der Managementlehre zuverlässig diagnostizieren und lernbar machen. Spitzenleistungen sind nicht primär die Folge einer außergewöhnlichen Anstrengung, sondern das Ergebnis einer Entwicklung dieser Fähigkeiten, weil sie die positive Energie steigern (im Gegensatz zur negativen Energie, die sich aus Ängsten oder Zwängen speist).

Literatur

- Ach, N. (1910). *Über den Willen*. Leipzig: Verlag von Quelle & Meyer.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden*. Berlin: Springer.
- Bakker, A. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology* 23, 309-328.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 50, S. 248-287.
- Barbuto, J. E. & Scholl, R. W. (1998). Motivation sources inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological Reports* 82, S. 1011-1022.
- Baumeister, R. F. & Tierny, J. (2011). *Willpower, rediscovering the greatest human strength*. London: The Penguin Press.
- Baumeister, T. & Vohs, K. (2004). *Handbook of self-regulation*. New York: The Guilford Press.
- Berekoven, L., Eckert, W. & Ellenrieder, P. (2009). *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. Wiesbaden: Gabler.
- Brown, J. M., Miller, W. R. & Lawendowski L. A. (1999) The self-regulation questionnaire. In: L. VandeCreek, & T. L. Jackson (Hrsg.), *Innovations in clinical practice: A sourcebook* (S. 281-292). Sarasota, FL: Professional Resource Press.
- Bruch, H. & Ghoshal, S. (2004). *A bias for action*. Harvard Business School Press: Boston.
- Bruch, H. & Ghoshal, S. (2006). *Entschlossen führen und handeln*. Wiesbaden: Gabler.
- Caprara, G. V., Alessandri, G., Barbaranelli, C. & Vecchione, M. (2013). The longitudinal relations between self-esteem and affective self-regulatory efficacy. *Journal of Research in Personality* 47, 859–870.
- Carver, C. (2004). Self-regulation of action and affect. In: T. Baumeister & K. Vohs (Hrsg.), *Handbook of self-regulation*. New York: The Guilford Press.
- Carver, C. & Scheier, M. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cooper, C. & Corpus, J. (2009). Learners' developing knowledge of strategies for regulating motivation. *Journal of Applied Developmental Psychology* 30, 525-536.
- Covey, S., Oncken, W. & Wass, D. L. (1999). Management time: Who's got the monkey? *Harvard Business Review*, November-December 12, 2-7.
- Csikszentmihályi, M. (2004). *Flow im Beruf*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- D'Intino, R. S. (2007). Self-Leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13(4), 105-120.
- Diehl, M. & Schwarzer, R. (2006). Assessing attention control in goal pursuit: A component of dispositional self-regulation. *Journal of Personality Assessment* 86, 306-317.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: HarperCollins.
- Drucker, P. (1964). Managing for results. In: P. Drucker (1996), *The executive in action*. New York: HarperCollins.
- Drucker, P. (2005). Managing oneself. *Harvard Business Review*, 83(1), 2-11.
- Duckworth, A. L. & Seligman, M. E. P. (2005). Self-discipline outdoes IQ in predicting academic performance of adolescents. *Psychological Science* 16, 939-944.
- Duhigg, Ch. (2012). *The power of habit*. New York: Random House.
- Fisseni, H. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Ford, R. C. & Dickson, D. R. (2012). Enhancing customer self-efficacy in co-producing service experiences. *Business Horizons* 55, 179-188.

- Forgas, J. P., Baumeister, R. F. & Tice, D. M. (2009). *Psychology of self-regulation*. New York: Psychology Press.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues* 30, 159-164.
- Gallup (2015). Engagement Index, Pressemitteilung vom 10.3.2015. Link: <http://montua-partner.de/wp-content/uploads/2015/04/Pr%C3%A4sentation-zum-Engagement-Index-2014.pdf>, zugegriffen am 05.Jan.2016
- Haggard, P. (2008). Human volition: Towards a neuroscience of will. *Nature Reviews Neuroscience* 9, 934-946.
- Hamel, G. & Breen, B. (2004). *The future of management*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Heckhausen, H. (1987). Perspektiven einer Psychologie des Willens. In: H. Heckhausen, P. M. Gollwitzer & F. E. Weiner (Hrsg.), *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften* (S-121-142). Berlin: Springer.
- Heinen, E. (1984). *Betriebswirtschaftliche Führungslehre*. Wiesbaden: Gabler.
- Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2009). *Kompetenztraining*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ibáñez, M. I., Ruipérez, M. A., Moya, J., Marqués, M. J. & Ortet, J. (2005). A short version of the self-regulation inventory (SRI-S). *Personality and Individual Differences* 39, 1055-1059.
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.). (2015). *Deutschland in Zahlen*. Institut der Deutschen Wirtschaft Medien GmbH.
- Kanfer, F. H. (1987). Selbstregulation und Verhalten. In: H. Heckhausen, P. M. Gollwitzer & F. E. Weiner (Hrsg.), *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*. Berlin: Springer.
- Kanfer, F. H. (1996). Die Motivierung von Klienten aus der Sicht des Selbstmanagementmodells. In J. Kuhl, H. Heckhausen, N. Birbaumer, D. Frey, W. Schneider und R. Schweizer (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Bd. 4, Motivation, Volition und Handlung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Katzenbach, J. R. & Santamaria, J. A. (1999). Firing up the front line. *Harvard Business Review*, 77,107-119.
- Khurana, R., & Nohira, N. (2010). Advancing leadership theory and practice. In *Handbook of leadership theory and practice*. Boston: Harvard Business Press.
- Klinke, R., Pape, H., Kurtz & A, Silbernagl, S. (2009). *Physiologie* (6. Aufl.). Stuttgart: Thieme.
- Knies, F. & Pfaff, H. (Hrsg.) (2014). *BKK Gesundheitsreport 2014*. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft und BKK Dachverband e.V.
- Kopp, J. & Lois, D. (2012) *Sozialwissenschaftliche Datenanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kornhuber, H. (1987). Handlungsentschluss, Aufmerksamkeit und Lernmotivation in Spiegel menschlicher Hirnpotentiale. In H. Heckhausen, P. M. Gollwitzer, & F. E. Weiner (Hrsg.), *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*. Berlin: Springer.
- Kuhl, J., & Fuhrmann, A. (1998). Decomposing self-regulation and self-control: The volitional components inventory. In J. Heckhausen und C. S. Dweck (Hrsg.), *Motivation and self-regulation across the life span*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawrence, E. J., Shaw, P., Baker, D., Baron-Cohen, S., & David, A. S. (2004). Measuring empathy: reliability and validity of the empathy quotient. *Psychological Medicine* 34, 911-924.
- Ledoux, J. (2006). *Das Netz der Persönlichkeit. Wie unser Selbst entsteht*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation, a 35-year Odyssey. *American Psychologist* 57(9), 705-717.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Luszczynska, A., Diehl, M., Gutiérrez-Doña, B., Kuusinen, P., & Schwarzer, R. (2004). Measuring one component of dispositional self-regulation: attention control in goal pursuit. *Personality and Individual Differences* 37, 555-566.
- Marden, O. S. (1919). *Der Triumph der Willenskraft*. Stuttgart, Verlag J. Engelhorn's Nachfolger.
- Martens, J. U., & Kuhl, J. (2009). *Die Kunst der Selbstmotivierung* (3. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52, 397-422.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Menkes, J. (2011). *Subservience to purpose: Affiliations based on shared dedication-how great leaders form work relationships that generate peak performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mezo, P. G. (2009). The self-control and self-management scale: Development of an adaptive self-regulatory coping skills instrument. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 31, 83-93.
- Mischel, W., Cantor, N., & Feldman, S. (1996). Principles of self-regulation: The nature of willpower and self-control. In E. T. Higgins und A. W. Kruglanski (Hrsg.), *Social psychology: Handbook of basic principles*. New York: Guilford Press.
- Myers, D. G. (2011). *Psychology*. (10. Aufl.), New York: Worth Publishers.
- Nohira, N., Joyce, W., & Robertson, B. (2003). What really works. *Harvard Business Review*, 92, 2-12.
- Pelz, W. (2013). *Reiss-Profil: Kritik der „Theorie“ der 16 Lebensmotive*. Gießen: Diskussionspapier der THM Business School.
- Pelz, W. (2014). Das 360-Grad-Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potentialträgern. In Sauer, J./Cisik, A. (Hrsg.), *In Deutschland führen die Falschen, wie sich Unternehmen ändern müssen*. Berlin: Helios Media
- Pelz, W. (2016). Transformationale Führung – Diagnose und Umsetzung in der Praxis. In: Au, Corinna von (Hrsg.), *Leadership und angewandte Psychologie*. Band 1: Nachhaltige Führungsansätze und Theorien. Berlin: Springer
- Porst, R. (2011). *Fragebogen – Ein Arbeitsbuch*. (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag
- Psyhyrembel (2013). *Klinisches Wörterbuch*. (264. Aufl.). Berlin: De Gruyter.
- Schulz, P., Schlotz, W., & Becker, P. (2004). *TICS – Trierer Inventar zum chronischen Stress*. Göttingen: Hogrefe.
- Simon, H. (2007). *Hidden Champions des 21 Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Snyder, C. A., Manz, C. C., & Laforge, R. W. (1983). Self-Management: A key to entrepreneurial survival? *American Journal of Small Business*, 8, 20-26.
- Spitzer, M. (2009). Ja, ich kann! Selbstbild, Selbstbejahung und nachhaltige Leistungsfähigkeit. *Nervenheilkunde*, 28, 425-430.
- Spreng, R. N., McKinnon, M. C., Mar, R. A., & Levine, B. (2009). The Toronto empathy questionnaire: Scale development and initial validation of a factor-Analytic solution to multiple empathy measures. *Journal of Personality Assessment* 91, 61-71.
- Steinmann, H., Schreyögg, G., & Koch, J. (2005). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*. (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Tangney, J. P., Baumeister, R. F., & Boone A. L. (2004). High self-regulation predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality*, 72, 271-324.
- Teo, C. T. (2010). Understanding student motivation through love, volition and neurotransmitters. *Procedia Social Science and Behavioral Science*, 9, 1926-1932.

- Thommen, J.-P., & Achleitner, A.-K. (1998). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Vecchio, G. M., Gerbino, M., Pastorelli, C., Del Bove, G., & Caprara, G. V. (2007). Multi-faceted self-efficacy beliefs as predictors of life satisfaction in late adolescence. *Personality and Individual Differences*, 43, 1807-1818.
- Wolters, C. A. (1998). Self-regulated learning and college students' regulation of motivation. *Journal of Educational Psychology*, 90, 224-235.
- Wolters C. A., & Mueller, S. A. (2010). Motivation regulation. *International encyclopedia of education*. (3. Aufl., S. 631-635).
- Wunderer, R., & Bruch, H. (2000). *Umsetzungskompetenz*. München: Vahlen.



Prof. Dr. Waldemar Pelz lehrt Internationales Management und Marketing an der Technischen Hochschule Mittelhessen und leitet das Institut für Management-Innovation. Er verfügt über 15 Jahre Praxiserfahrung und war zuletzt Leiter der Führungskräfteentwicklung eines internationalen Unternehmens.