

In einer komplexen Umwelt brauchen Unternehmen keine Befehlsempfänger mehr, die durch Druck von außen funktionieren. Gesucht sind Führungskräfte, die ihrem inneren Kompass folgen und unbeirrbar ihren Weg gehen. Diese Willenskraft lässt sich gezielt verbessern – durch Training, Coaching und Selbstbeobachtung.

Preview: ► Wachsende Wunschliste: Warum Willenskraft wichtiger wird ► Segen der Selbststeuerung: Wie Ablenkungen ausgeblendet werden ► Weltmarktführer mit Willenskraft: Wie ein Forschungsprojekt die Schlüsselkompetenz entdeckt hat ► Mosaikstücke des Mysteriums: Was Volition im Einzelnen möglich macht ► Training der Teilkompetenzen: Was in Seminaren und Workshops gelehrt wird ► Das Ziel auf dem Prüfstand: Wann Coaching sinnvoll ist ► Selbstbeobachtung mit dem Stimmungstagebuch: Wie die Willenskraft im Alleingang verbessert werden kann ► Kehrseite Volition: Warum ein Zuviel an Willenskraft schaden kann

■ Eiswasser trinken und Fliegen schlucken – wer meint, ein Kölner Privatsender hätte diese Prüfungen in der Neuzeit erdacht, der irrt. Bereits 1923 veröffentlichte der Jesuit Johannes Lindworsky sein Buch „Die Willenschule“, das ganz auf die Kraft des eigenen Willens setzt. Er schreibt: „Wenn du willst, so kannst du alles. Du musst nur wollen können.“

Eine Art moderne Willenschule bietet Gudula Ritz-Schulte: Die Beraterin leitet Impart, das Institut für Motivations- und Persönlichkeitsentwicklung in Osnabrück, und ist auf die Bereiche Selbstmanagement-training sowie Karriere- und Laufbahnbe-

ratung spezialisiert. Zielerreichung ist ihr Bestseller-Thema: „Der Erfolgsdruck für den Einzelnen ist größer geworden“, ist sie überzeugt.

Auch die Unternehmen haben das Thema Volition in den Fokus genommen. In einer dynamischen Umwelt brauchen sie keine Befehlsempfänger mehr, die durch Druck von außen funktionieren: „Gesucht sind Führungskräfte mit Umsicht und einem inneren Kompass, dem sie mit starker Willenskraft folgen“, berichtet der Persönlichkeitspsychologe Julius Kuhl, der zu den führenden Volitionsforschern zählt.

Strategien zur Selbstüberlistung

Um konsequent der inneren Stimme zu folgen, müssen sich Führungskräfte selbst führen – und brauchen dazu Volition. Die Psychologie versteht darunter „eine Reihe von Selbstregulationsstrategien, die dabei helfen, festgelegte Handlungsabsichten gegen konkurrierende Verhaltenstendenzen zu verteidigen“. Will heißen: Volition sorgt dafür, dass endlich die Präsentation zum neuen Portfoliomanagement fertig wird – obwohl der Lieblingskollege in die Kantine lädt.

Nicht immer ist die ganze Wucht der Willenskraft notwendig, um sich selbst auf Zielkurs zu halten, weiß Hugo Kehr, Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie an der Technischen Universität München. Er versteht unter Volition „Strategien der Selbstüberlistung“. Diese kleinen Täuschungen werden vor allem dann nötig, wenn die große Macht der Motivation nicht greift – und hier vor allem die sogenannten impliziten Motive nicht angesprochen werden, die unsere Vorlieben prägen.

Die Psychologie unterteilt die impliziten Motive in drei Kategorien: Leistung, Macht und Anschluss. Der eine wird angespornt, wenn er sich selbst verbessert (Leistung), der andere, wenn er jemandem überlegen ist (Macht). Und der Dritte tut alles für ein mildes Lächeln vom Vorstand (Anschluss). Der Trick besteht in einem Energieausgleich: Das unangenehme Vorhaben, das uns Kraft kostet, wird so gestaltet, dass es ein Gefühl anspricht, das uns glücklich und zufrieden macht – uns also Energie bringt.

In seinen Seminaren für Führungskräfte zeigt Kehr, wie die positive Energiebilanz in der Praxis aussehen kann: Der Chinesischkurs etwa, der eine reine Pflichtaufgabe ist, weil das Unternehmen dorthin expandiert,



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

setzt wenig Energien frei. Besser wird es durch die eigene Gestaltung des Lernprozesses: „Menschen, die sehr leistungsmotiviert sind, können auf regelmäßige Prüfungen setzen. Diejenigen, die Anschluss suchen, gründen eine Lerngruppe“, rät der Psychologe.

Volition schlägt Charisma

Willenskraft vermeiden, wo es möglich ist – das ist die eine Strategie zur Zielerreichung. Doch Realist Kehr weiß, dass sie nur bedingt aufgeht: „Das Arbeitsleben ist kein Wunschkonzert, und nicht alle Ziele

können den eigenen Neigungen angepasst werden.“ Hier kommt die zweite Strategie ins Spiel: Volition einsetzen, wo sie nötig ist – und dabei auf das Maximum von Willenskraft zurückgreifen.

Auf der Suche nach den Wurzeln der Willenskraft sind Wissenschaftler seit über 100 Jahren: 1910 schrieb Narziß Ach als einer der Ersten über den „Wirkungsgrad des Willens“, seitdem haben sich Kohorten von Psychologen um den Forschungsgegenstand gekümmert und zahlreiche Erklärungsmodelle geliefert. Ein aktueller und praxisnaher Ansatz kommt dabei ausgerechnet von einem, der etwas ganz anderes erforschen wollte: die Erfolgsstrategien von Mittelständlern.

Waldemar Pelz, Professor für Internationales Management und Marketing an der Technischen Hochschule Mittelhessen,

untersuchte im Jahr 2007 im Zuge eines universitären Forschungsprojektes den Wettbewerbsvorsprung von Hidden Champions und hatte dabei neben der Innovationsfähigkeit auch die Führungsqualität im Visier. „Weil Charisma als besonderer Erfolgsfaktor gilt, hatte ich an der Unternehmensspitze herausragende Persönlichkeiten erwartet“, berichtet Pelz. Doch von Strahlmännern mit Bühnenpräsenz keine Spur. Stattdessen einte die 54 Geschäftsführer, die Pelz zu Tiefeninterviews traf, etwas ganz anderes: Umsetzungsstärke. „Die Unternehmer haben immer alles daran gesetzt, ihre Ziele systematisch zu erreichen.“

Die Teilkompetenzen von Volition

Wie machen die das?, fragte sich Pelz, der aus der Analyse Handlungsempfehlungen für andere Manager ableiten wollte. Nach Gesprächen mit 200 weiteren Führungskräften definierte er die Teilkompetenzen von Volition (s. Kasten links), um das große Ziel der Zielerreichung nahbar zu machen. Die Mosaikstücke sind nicht in Stein gemeißelt: Einige Psychologen formulieren zusätzliche Aspekte, andere verweisen darauf, dass die Kategorien nicht trennscharf definierbar sind. Dennoch sind sich alle Wissenschaftler einig, dass es im Wesentlichen ein paar wenige Verhaltensweisen sind, die die Willensstarken von den Willensschwachen trennen.

„Vorausschauende Planung und Problemlösung“ ist ein Aspekt, auf den Pelz im Zuge seiner Untersuchungen schnell aufmerksam wurde: „Die Geschäftsführer der Weltmarktführer wiesen sehr oft darauf hin, wie wichtig es ihnen sei, einen Schritt vorzudenken.“ Die Unternehmer waren überzeugt: Wer einmal in eine reaktive Haltung gedrängt wird, ist nur noch damit beschäftigt, die unangenehmen Überraschungen abzuwehren. Das zumindest hat Pelz auf seiner Seite www.umsetzungskompetenzen.com ermittelt. Die Homepage bietet Führungskräften eine kostenlose Online-Analyse ihrer volitionalen Teilkompetenzen und liefert Pelz im Umkehrschluss Hinweise auf das Verhalten von inzwischen 10.000 Teilnehmern. Auf der Grundlage der Items, mit denen die Stärken und Schwächen gemessen werden sollen, hat Pelz eine „Top 5 der Erfolgreichen“ erstellt. Darunter findet sich auch die Aussage: „Ich habe ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen.“ Dass sich die Erfolgreichen diese Zielstrebigkeit und Leidensfähigkeit attestieren, hängt mit ihrer ausgeprägten Selbstdisziplin zusammen, die meist mit Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke einhergeht.

Selbst ihre Emotionen haben die Erfolgreichen im Griff. Sie stimmen mehrheitlich der Aussage zu: „Ich beeinflusse meine Gefühle in einer Weise, die mir die Arbeit erleichtert.“ Stimmungsmanagement heißt diese volitionale Teilkompetenz, die in allen Forschungen eine zentrale Rolle spielt. Sie sorgt dafür, dass sich die Führungskraft nicht drei Tage wütend im Büro verbarrikadiert, weil der Vorstandskollege die Präsentation gerügt hat.

Nicht mal klingelnde Telefone, nervende Mitarbeiter oder die Tiefen des Internets können die Zielstrebigkeit von ihrem Pfad locken, denn auch die eigene

Die Teilkompetenzen von Volition

1. Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung

Man kann sich lange und konsequent auf eine Sache konzentrieren und setzt schwierige Handlungen auch dann um, wenn starke widrige Einflüsse auftreten, die die Motivation und Aufmerksamkeit beeinträchtigen.

2. Emotions- und Stimmungsmanagement

Man kann sich sehr gut in eine positive Stimmung versetzen und ist in der Lage, gekonnt mit negativen Gefühlen umzugehen. Man handelt nach dem Prinzip, wonach positive Gefühle bei der Umsetzung von Absichten helfen.

3. Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke

Man hat starke Selbstwirksamkeitserwartungen, ist sich seiner Fähigkeiten bewusst und vertraut auf diese. Man findet immer Mittel und Wege, um aus Schwierigkeiten zügig herauszukommen. Widerstände und Probleme werden als (machbare) Herausforderungen begriffen.

4. Vorausschauende Planung und Problemlösung

Bei einer reaktiven Haltung werden Probleme immer dringlicher und größer, je länger man eine Lösung hinauszögert. Deshalb erhöht eine pro-aktive, vorausschauende Einstellung ganz erheblich die Erfolgswahrscheinlichkeit von Handlungen (man ist besser vorbereitet). Mit anderen Worten: Man erledigt unangenehme und schwierige Probleme sofort (statt sie „auszusitzen“ oder Entscheidungen vor sich herzuschieben).

5. Zielbezogene Selbstdisziplin

Man erkennt früher als andere, was notwendig ist, um das eigene Ziel zu erreichen, und setzt es konsequent um. Man verfügt über ein hohes Maß an Selbstdisziplin und kann plötzliche Impulse, Ablenkungen oder Verlockungen wirksam kontrollieren.

6. Motivationskompetenz

Man kann sich selbst gezielt motivieren, indem man sich konkret ausmalt, wie der Erfolg oder Misserfolg aussehen würde und welche Folgen er hätte.

7. Entscheidungskontrolle

Man erkennt sehr schnell, welche Abwägungen auf dem Weg zum Ziel hilfreich und welche hinderlich sind. Man ist in der Lage, schnell Entscheidungen herbeizuführen.

Quelle: Punkte 1 bis 5: Prof. Dr. Professor Waldemar Pelz, 6 und 7: Prof. Dr. Julius Kuhl.

Aufmerksamkeit können sie steuern. Sie setzen schwierige Handlungen auch dann um, wenn starke widrige Einflüsse auftreten, die die Aufmerksamkeit beeinträchtigen.

Meditationsübungen für Ablenkbare

Zwölf Kerzen brennen an einem nebligen Wintermorgen im österreichischen Gießhübl; vor jeder sitzt ein Seminarteilnehmer. „Konzentrieren Sie sich eine Minute ganz auf die Flamme“, fordert Mentaltrainer Andreas Sachs die Runde auf. 30 Sekunden ist es still, dann rutscht eine Teilnehmerin auf ihrem Stuhl umher, ein anderer blickt verstohlen in die Runde. Sachs kennt dieses Bild: „Eine Minute Stille ist für Führungskräfte, die sonst ständig agieren und kommunizieren, schon schwer auszuhalten.“

Dem Geschäftsführer von „SooM Sport und Management“ geht es darum, dass die Teilnehmer ihre Gedanken wahrnehmen: „Wer merkt, dass er abschweift, kann gegensteuern“, erklärt Sachs. Wie rufe ich mich zurück?, ist deshalb die zentrale Frage, die nun im Plenum geklärt wird. Der Mentaltrainer empfiehlt ein Signalwort wie ein klares, inneres „Stopp!“, das das Gedankenkarussell anhalten soll. Eine andere Erinnerungshilfe sei ein Zettel, auf dem der Appell „Konzentrier dich!“ notiert wird.

So simpel diese Strategien klingen – die Konditionierung scheint zu funktionieren. Am



„Unerledigtes erhöht die Handlungshemmung.“

Prof. Dr. Julius Kuhl ist Leiter des Fachgebietes Differenzielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung an der Universität Osnabrück. Kontakt: jkuhl@me.com

späten Vormittag lassen sich die Teilnehmer selbst dann nicht mehr vom Kerzengeflacker ablenken, als Sachs das Radio aufdreht. Das Geheimnis der Konzentrationsschule ist laut Sachs schnell erklärt: „Alles Übungssache“, ist er überzeugt.

Rat vom Advocatus Diaboli

So sinnvoll diese Trainings auch sind – auf dem Weg zur Willenskraft muss manchmal ein weiterer Schritt folgen: „Ein wesentlicher Aspekt für die Verbesserung volitionaler Kompetenz ist individuelle Beratung“, sagt Waldemar Pelz – sicher auch mit Blick auf sein eigenes Beratungsangebot. Im Gespräch mit Führungskräften nimmt er gerne die Rolle des „Advocatus Diaboli“ ein, der prüft, ob die Ziele seiner Klienten sinnvoll und konsistent sind. „Meine Hauptfragen lauten: Willst du das wirklich? Warum willst du das?“, erklärt Pelz.

Der Zieldefinition widmet Pelz in seiner Arbeit viel Zeit. Die Begründung: „Alle Volition bringt nichts, wenn das Ziel nicht stimmt.“ In der Praxis heißt das: Das Ziel muss zum einen durch eine Strategie erreichbar sein. Es bringt also nichts, sich blumig vorzunehmen, endlich als herausragende Führungspersönlichkeit aufzufallen. Hilfreich ist das Prinzip der „smarten Ziele“ aus dem Projektmanagement, nachdem ein Ziel die folgenden Kriterien erfüllen muss: spe-

zifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminierbar. Demnach würde es lohnen, bei der nächsten Vorstandssitzung um eine Viertelstunde zu bitten, bei der man sein aktuelles Projekt vorstellen kann. Eine gelungene Präsentation ist ein ziemlich smartes Ziel.

Neben dieser objektiven Definition eines passenden Ziels geht es zum anderen um die subjektive Dimension. Passt mein Ziel zu meiner Persönlichkeit und meinen Werten? Was verspreche ich mir von eben diesem Ziel? Was verbinde ich damit? „Willenskraft kostet Kraft“, spitzt Pelz zu. „Und die kann man langfristig nur aufbringen, wenn das Ziel authentisch ist.“

Selbstbeobachtung mit dem Stimmungstagebuch

Neben dem Rat vom Berater ist Selbstbeobachtung ein wichtiger Schlüssel zur Verbesserung der eigenen volitionalen Kompetenz, weiß Hugo Kehr. Er hat gute Erfahrungen mit Instrumenten wie einem „Emotions- und Stimmungstagebuch“ gemacht: „Schreiben Sie regelmäßig auf, was passiert ist, was Sie gemacht haben und in welcher Stimmung Sie waren“, rät der Psychologe. Nach einiger Zeit lassen sich Rückschlüsse ziehen und daraus wiederum neue Handlungsstrategien ableiten: Wer vor zehn Uhr morgens regelmäßig im Stimmungstief hängt, sollte zu dieser Zeit etwa keine Mitarbeiter-Besprechungen anberaumen.

Hilfreich ist es auch, sich gezielt Unangenehmes vorzunehmen. Es muss ja kein Eiswasser wie beim Jesuitenpater sein – manchmal reicht schon der Forecast, der endlich zum Bereichsleiter muss. „Beobachten Sie sich selbst, wie Sie arbeiten, wie Ihre Strategie aussieht, wie Sie Ihr Arbeitsumfeld gestalten“, empfiehlt der Psychologe. Besonders interessant sind die Stolpersteine: Wo habe ich abgebrochen? Warum? Was habe ich da gedacht oder gefühlt? Was habe ich stattdessen gemacht? Und wie habe ich es geschafft, mich zum Weitermachen zu motivieren?



„Alle Willenskraft nützt nichts, wenn das Ziel nicht stimmt.“

Dr. Waldemar Pelz, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management an der Technischen Hochschule Mittelhessen. Kontakt: w.pelz@w.thm.de