

# Speakers Corner:

## „Volition ist wichtiger als Motivation“

### Prof. Dr. Waldemar Pelz über ergebnisorientiertes Arbeiten

■ Motivation, fachliches Können und Leistungsbereitschaft gelten gemeinhin als zentrale Einflussgrößen für den Erfolg einer Person. Doch sie genügen nicht, um wirklich erfolgreich zu sein. In meiner Beratungspraxis erlebe ich es immer wieder: Zahlreiche Führungskräfte sind höchst motiviert, arbeiten mehr als 60 Stunden die Woche und haben großartige Ideen und ambitionierte Ziele. De facto wissen sie jedoch nicht, worauf es wirklich ankommt. Oder sie verzetteln sich und tun sich schwer, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden. Das, worauf es ankommt – nämlich Ziele zu erreichen – schafft der Großteil der Manager letztlich nicht. Sie sind Wissensriesen, bleiben aber Umsetzungszwerge. Der Grund ist, dass ihnen eine entscheidende Fähigkeit fehlt: Volition.

Volition heißt so viel wie Willenskraft. Konkret gemeint ist die Fähigkeit, Vorhaben und Ziele auch wirklich in Ergebnisse umzuwandeln. Daher wird Volition oft auch als Umsetzungskompetenz bezeichnet. Diese Fähigkeit wird oftmals unterschätzt bzw. nicht in personalentwicklerische Betrachtungen einbezogen. Sie ist aber eine Schlüsselqualifikation, wie einst schon der Managementvordenker Peter Drucker feststellte: In seinem Buch „The Practice of Management“ hat Drucker bereits 1954 indirekt auf die

Bedeutung der Volition verwiesen, indem er eine Managementpraxis fordert, die auf der Fähigkeit zur Selbststeuerung beruht. Später bezeichnete er die Fähigkeit, sich als Führungskraft selbst ergebnisorientiert steuern zu können, als Schlüsselqualifikation des 21. Jahrhunderts.

Dass es sich bei Volition um eine Schlüsselkompetenz handelt, zeigt auch eine an meinem Institut für Management-Innovation durchgeführte Studie, für die besonders erfolgreiche Führungskräfte in Tiefeninterviews befragt wurden. Konkret handelte es sich um 32 Geschäftsführer mittelständischer Weltmarktführer – sogenannte Hidden Champions. Bei der Analyse der Gespräche kam heraus, dass die Unternehmer trotz äußerst unterschiedlicher Persönlichkeitsmerkmale und beruflicher Erfahrungen eines gemeinsam haben: die Fähigkeit, Ziele und Absichten mit Willenskraft systematisch in die Tat oder in messbare Ergebnisse umzusetzen – und zwar aus eigenem Antrieb und ohne Motivation durch andere, was wiederum beweist, dass die Bedeutung der Volition für Erfolg die Relevanz motivationaler Faktoren übersteigt.

Andere Studien der Neurowissenschaften, Psychologie und Managementwissenschaft machen auf weitere positive Effekte der Volition aufmerksam: Menschen mit

ausgeprägten Fähigkeiten zur Selbststeuerung, so zeigen die Befunde, erbringen nicht nur überdurchschnittliche Leistungen, sie leiden auch weniger unter Stress, entwickeln bessere persönliche Beziehungen und bewältigen emotional belastende Situationen wesentlich effizienter. Kurzum: Sie sind sowohl beruflich als auch privat erfolgreicher, da sie über die nötige Willenskraft und Kompetenz verfügen, um Hindernisse und Rückschläge zu überwinden und um unbeirrt auf Kurs zu bleiben.

Die Fähigkeit zu dieser Art von Selbststeuerung galt bisher als nicht lernbar. In einem von mir geleiteten Forschungsprojekt ist es aber gelungen, Volition bearbeitbar und messbar zu machen, indem das Phänomen in fünf Volitionskompetenzen gegliedert wurde. Diese Teilkompetenzen sind jede für sich trainierbar und lassen sich als Verhaltensbeschreibungen darstellen:

**1. Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung:** Willensstarke Menschen mobilisieren ihre Energie durch eine konsequente Fokussierung auf klare Ziele, die sie aus ihren Werten ableiten. Das gibt ihnen die Kraft, zahlreiche Schwierigkeiten und Hindernisse zu überwinden.

**2. Emotions- und Stimmungsmanagement:** Wer über eine hohe Volition verfügt, kann sich sehr gut in eine positive Stim-



Finden Sie auch, dass Führungskräfte an ihrer Umsetzungskompetenz arbeiten müssen? Diskutieren Sie mit unter [www.managerseminare.de/SpeakersCorner](http://www.managerseminare.de/SpeakersCorner).



**Prof. Dr. Waldemar Pelz** ist Professor für Internationales Management und Marketing an der FH Gießen. Zudem ist er Gründer und Leiter des Instituts für Management-Innovation in Bad Soden, das zu den Steinbeis Transferzentren gehört. Seit 2005 forscht Pelz zum Thema Volition und entwickelt Programme zur Führungskräfte-Entwicklung. Kontakt: [wp@Management-Innovation.com](mailto:wp@Management-Innovation.com)

nung versetzen und ist darüber hinaus in der Lage, konstruktiv mit negativen Gefühlen umzugehen. Solche Menschen lassen sich von dem Prinzip leiten, dass positive Gefühle bei der Umsetzung von Absichten helfen. Zudem können sie sich gut in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer hineinversetzen und deren Verhalten antizipieren.

**3. Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke:** Die Fähigkeit zur Selbststeuerung schließt eine starke Selbstwirksamkeitsüberzeugung ein. Willensstarke Menschen sind sich ihrer Fähigkeiten bewusst und vertrauen auf diese. So finden sie auch immer Mittel und Wege, um aus Schwierigkeiten zügig herauszukommen. Widerstände und Probleme werden insgesamt als (machbare) Herausforderungen begriffen.

**4. Vorausschauende Planung und Problemlösung:** Willensstarke Menschen sind proaktiv und vorausschauend. Sie erledigen unangenehme und schwierige Probleme sofort, statt sie „auszusitzen“ oder Entscheidungen vor sich herzuschieben. Unter Planung verstehen sie in erster Linie nicht die Voraussage der Zukunft, sondern die Vorbereitung auf eine ungewisse Zukunft.

**5. Zielbezogene Selbstdisziplin:** Menschen mit hoher Volition erkennen früher als andere, was in einer Situation notwendig ist

und setzen ihre Erkenntnisse konsequent um. Sie verfügen über ein hohes Maß an Selbstdisziplin und können plötzliche Impulse, Ablenkungen oder „Verlockungen“ wirksam kontrollieren. Diese Disziplin kommt nicht aus einem selbst auferlegten Zwang. Vielmehr erkennen Menschen mit Volition einen tieferen Sinn in dem, was sie tun.

Das Wissen um die einzelnen Umsetzungskompetenzen macht es möglich, Führungskräfte dabei zu unterstützen, mehr Willensstärke zu entwickeln. Um festzustellen, was genau trainiert oder gecoacht werden muss, können die Beschreibungen der Teildimensionen zum Beispiel als Grundlage für sogenannte Verhaltensinterviews in einem Management-Audit dienen. Es empfiehlt sich darüber hinaus, bereits bei der Personalauswahl die entsprechenden Fähigkeiten von Bewerbern zu prüfen. Schließlich sind sie ein Prädiktor für den künftigen Erfolg einer Führungskraft.