

Rubrik: WIRTSCHAFT

## Karriere beginnt im Kopf

**Ist es der eiserne Wille, der zu beruflichem Erfolg führt? Einige Berater und Vordenker messen ihm mehr Bedeutung bei als Intelligenz oder Talent. Doch ein Zuviel an Fokus hat auch Risiken**  
Inga Michler

Im Rückblick ist für den Mann, der sich an die Weltspitze boxte, die Sache simpel: Auf den Willen kommt es an. Den unbedingten Willen zum Erfolg. Der hat "mir geholfen, über die Hindernisse - mentale oder körperliche Schmerzen - hinwegzukommen", bekennt Wladimir Klitschko in einem mit dramatischer Musik unterlegten Video.

An eisernem Willen mangelt es dem einstigen Profiboxer offensichtlich bis heute nicht. Klitschko, der 2017 vor 90.000 Zuschauern im Londoner Wembley-Stadion seinen letzten Profikampf mit technischem K.o. verlor, hat seine Karriere nach der Karriere minutiös geplant. Er hat eine Coaching-Methode entwickelt, an ein Management-Institut der Universität St. Gallen angedockt und die Verbrauchermarke mit dem vielsagenden Namen "Wyllit" (eine Abwandlung des englischen "es wollen") erdacht. Seine Müsliriegel, Fertiggessen und Bio-Tees sollen helfen, "vom Wünschen ins Wollen zu kommen", wie Klitschko - Wollmütze auf dem Kopf, entschlossener Blick - in die Kamera sagt.

Die eigene Willenskraft beflügeln, mit Tees und Müsliriegeln? Das klingt absurd, trifft aber ganz offenbar einen Nerv. Denn Willenskraft ist unter Managern, ihren Beratern und Vordenkern gerade ein großes Thema. So mancher Forscher misst ihr für die Karrieren von Topmanagern, Unternehmern und sogar Sportlern mehr Bedeutung zu als Intelligenz oder Talent. Ist es tatsächlich der eiserne Wille, der die ganz Erfolgreichen von den anderen unterscheidet? Und was bleibt beim vielen Wollen auf der Strecke?

Führung ohne ausgeprägten Willen ist in den Augen von Waldemar Pelz kaum möglich. Der Professor der Fachhochschule Mittelhessen forscht seit Jahren zu Management-Themen und berät Konzerne und Mittelständler mit seinem privaten "Institut für Management-Innovationen". Er ist überzeugt: "Alle erfolgreichen Führungskräfte verfügen über eine überdurchschnittliche Willenskraft." Für WELT AM SONNTAG hat er eine Online-Befragung mit mehr als 17.000 Teilnehmern ausgewertet und Manager und einfache Mitarbeiter auf ihre Willenskraft überprüft. Grundlage sind 32 Fragen zur Selbsteinschätzung und einer Antwortskala von eins bis fünf. Etwa: "Wie sehr beeinflusse ich meine Gefühle in einer Weise, die mir die Arbeit erleichtert? Ergebnis: In allen Teilkomponenten der Willenskraft schneiden Führungskräfte signifikant besser ab als einfache Mitarbeiter. Dabei waren weibliche Vorgesetzte ihren männlichen Kollegen in sämtlichen Kompetenzen überlegen. Sie brauchten ihren ausgeprägten Willen offenbar, so Pelz, um Benachteiligten auf dem Weg nach oben zu überwinden.

Fünf Bausteine der Willenskraft hat Pelz ausgemacht. "Und die lassen sich trainieren, genauso wie das Klavierspielen oder ein Sport." Zuerst steht die Fokussierung, und zwar auf wesentliche, klar formulierte Ziele, anstatt sich im Kleinklein zu verzetteln. Es folgt positive Energie, die andere und sich selbst beflügelt. Dazu kommt Durchsetzungsstärke, getragen von Selbstvertrauen und Überzeugungskraft. Flankierend wirken die Bausteine Nummer vier und fünf: vorausschauende Planung und Durchhaltevermögen.

Wolfgang Jenewein beschäftigt sich als Forscher, als Professor an der Universität St. Gallen und als Coach seit Jahrzehnten mit den Karrieren von Topmanagern und Spitzensportlern. Für ihn ist es vor allem eines, das die Erfolgreichen von den weniger Erfolgreichen trennt: die eigene Agenda. "80 Prozent der Menschen gehen in der Agenda von anderen verloren", sagt Jenewein. "Sie lassen sich ständig neue Ziele vorsetzen, die sie dann total willensstark abarbeiten." Anstatt aber nur Erfüllungsgehilfe für andere zu sein, gelte es, die eigenen Träume und Ziele zu formulieren und in eine eigene Agenda zu gießen.

Einem Oliver Kahn scheint das gelungen zu sein, der sich nach eigenem Bekunden schon mit 18 vorgenommen hat, der weltbeste Torhüter zu werden. Ebenso einer Claudia Pechstein, die sich nach fünf Goldmedaillen im Eisschnelllauf mit 48 Jahren bis heute an der Weltspitze hält. Was aber treibt die einen zu Höchstleistungen, während sich andere mit Mittelmaß arrangieren?

Es müsse gelingen, von der Welt des Wünschens (world of wish) in die Welt des Wollens (world of will) zu kommen, sagt Jenewein. Die Ähnlichkeit zu Klitschkos Müsliriegeln, die Käufer vom "Wünschen ins Wollen" katapultieren sollen, ist wohl kein Zufall. Der Ex-Champion hat Jenewein häufig zugehört. "Ich mag und schätze ihn", sagt der Forscher über Klitschko, betont allerdings, dass dessen Coaching-Methoden nicht an der Universität St. Gallen entwickelt worden sind. Sie seien "Eigenarbeit von Wladimir Klitschko und seinem Team". Jenewein muss es wissen, er war über Jahre Akademischer Direktor des St. Galler Executive-MBA-Programms. Die Partnerschaft mit Klitschko beziehe sich

"weniger auf eine akademische Zusammenarbeit", stellt er klar. Es gehe um ein gemeinsames Weiterbildungsprogramm. Im Studiengang "Change & Innovation" berichte Klitschko in einem Modul von seinen Erfahrungen. Seine Ideen aus dem Hochleistungssport zur Steigerung der Willenskraft seien für Manager durchaus interessant.

Wie weit pure Willenskraft im Leben trägt, ist seit Jahrzehnten Gegenstand der Forschung. Der Psychologe Walter Mischel erkundete sie Ende der 60er-Jahre mit seinem berühmten Marshmallow-Experiment an der Stanford University. Er setzte Kinder zwischen vier und sechs Jahren vor ein verlockendes Marshmallow und erklärte ihnen, sie könnten die Süßigkeit entweder sofort essen oder etwas abwarten und dafür später zwei bekommen. Mischel notierte, wie viel Geduld sie aufbrachten. Seine Analysen 13 Jahre später ergaben: Die geduldigeren Kinder wuchsen zu den erfolgreichereren jungen Erwachsenen heran. Sie erzielten bessere Noten in Schule und Studium, steckten Rückschläge besser weg und galten in ihrem Umkreis als sozial kompetenter.

Der US-Sozialpsychologe Roy F. Baumeister wiederum zeigte, dass die zum Start weniger Starken nicht verloren sind. 2011 veröffentlichte er mit dem "New York Times"-Journalisten J. Tierney den Bestseller "Willpower", der Coaches in aller Welt Mut macht. Danach kann regelmäßige Übung die Willenskraft durchaus stärken. Aber Achtung: Eine Überbeanspruchung könne auch zur Erschöpfung führen.

Der Hotel-Unternehmer Bodo Janssen weiß, wie ermüdend der stete Wille zum Wettbewerb sein kann. Als Kind erfolgreicher Eltern sei auch er auf "höher, schneller, weiter" gepolt gewesen, berichtet der heutige Chef der Ferienkette Upstalsboom. Aus einem "verletzten Grundbedürfnis nach Anerkennung heraus" habe er immerzu das Gefühl gehabt, besser sein zu müssen als andere. Furchtbar anstrengend sei das gewesen - auch für seine Mitarbeiter. Die verlangten in einer Umfrage im Jahr 2010 nach einem neuen Chef. Janssen ging erst einmal ins Kloster und beschloss, einen Kulturwandel einzuleiten. Er organisierte Feedback-Runden, bot seinen Mitarbeitern Seminare zur Entwicklung der Persönlichkeit und Aufenthalte im Kloster an. Sich selbst habe er, anstatt nur nach Anerkennung, Ruhm und Geld zu streben, mehr Gelassenheit verordnet, berichtet Janssen. Die sucht der Unternehmer schon zu früher Morgenstunde. Um 4.15 Uhr steht er auf, meditiert, treibt Sport und nimmt sich "Zeit für Reflexionen". "Diese zwei Stunden heilige Zeit für mich brauche ich, um nicht erschöpft zu sein", sagt Janssen. Inzwischen gibt er in Benediktinerklöstern selbst Kurse für Achtsamkeit im Management.

Den Zweck seines Unternehmens hat Janssen 2018 offiziell umgewidmet von "Gewinn erwirtschaften" zu "Menschen stärken". Das scheint zu gelingen. Die Zufriedenheit der inzwischen 850 Mitarbeiter stieg in Umfragen kräftig. Ihr Krankenstand sank von einst zwölf auf heute zwei Prozent. Und der Umsatz hat sich seit 2010 auf 60 Millionen Euro mehr als verdreifacht.

Jan Eßwein hat das Thema Achtsamkeit als Coach und Bestsellerautor zum Beruf gemacht. Er treffe immer wieder Manager, bei denen übersteigerte Willenskraft in Besessenheit umgeschlagen sei, berichte er. "Die fokussieren sich so stark auf ein Ziel, dass sie rechts und links nichts sehen und sich selbst nicht mehr wahrnehmen", sagt Eßwein. Kurzfristig möge das den eigenen Erfolg befördern. Auf lange Sicht aber mache es krank.

Doch der Coach macht sich keine Illusionen: "In manchen Unternehmen braucht man eben 70 bis 80 Wochenstunden und scharfe Ellenbogen, um nach oben zu kommen." Dem achtsamen Manager bleibe da nur der Wechsel in ein Unternehmen, bei dem es um Leadership, um Führen durch Persönlichkeit geht. Letztlich, so Eßwein, habe ein Zuviel an Willenskraft doch Risiken. Im Beruf, als Familienmensch, als Sportler - niemand könne überall Spitze sein. Und so müsste sich so mancher Topmanager eben auch fragen: "Wie viele Jahre meiner Kinder bin ich bereit, für meine Karriere zu opfern?" In Eßweins Augen ist es nicht weiter verwunderlich, dass die Ehen zahlreicher Topmanager, Spitzensportler und führender Politiker scheitern.

Natürlich gibt es sie, die geschiedenen Erfolgsmenschen: Amazon-Gründer Jeff Bezos gehört dazu, genau wie Oliver Kahn und Wladimir Klitschko. Die BMW-Erbin und Unternehmerin Susanne Klatten geriet einst durch einen Seitensprung mit einem Betrüger in die Schlagzeilen und verkündete 2018 die Trennung von ihrem Ehemann. Tesla-Gründer Elon Musk ließ sich gleich zweimal von derselben Frau scheiden.

Management-Professor Pelz will die Schuld daran aber nicht dem Willen geben. Wer Willenskraft mit verbissener Anstrengung verwechselt, habe das Konzept nicht verstanden, sagt er. "Willensstarke Menschen haben Spaß bei der Arbeit; sie genießen Respekt und Wertschätzung; sie sind stolz auf ihre Erfolge und haben das Gefühl, dass ihre Arbeit einen tieferen Sinn als nur Geld, Macht und Status hat." Natürlich erlebten auch sie Stress. Sie nähmen sich aber bewusst auch Zeit für Familie, Freizeit oder andere sinnvolle Aktivitäten. Denn auch die gäben Kraft.

*Inga Michler*

Bildunterschrift: Der ehemalige Profiboxer Wladimir Klitschko vermarktet seine Willenskraft in seiner Karriere nach der Karriere

**Quelle:** Welt am Sonntag, 24.05.2020, Nr. 21, S. 30

**Ressort:** Wirtschaft


**Rubrik:** WIRTSCHAFT

**Dokumentnummer:** 171055177

**Dauerhafte Adresse des Dokuments:**

[https://www.genios.de/document/WAMS\\_\\_a2e5c25ffbfbaa8a62f9c95c181dfd5826a63a52](https://www.genios.de/document/WAMS__a2e5c25ffbfbaa8a62f9c95c181dfd5826a63a52)

Alle Rechte vorbehalten: (c) WeltN24 GmbH

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH