
Von der Motivation zur Volition

(Volition, die Umsetzungskompetenz)

Forschungsbericht als Diskussionspapier

von Prof. Dr. Waldemar Pelz

Internationales Management und Marketing

Technische Hochschule Mittelhessen

Management Summary

Definition: Unter **Volition** versteht man durch Willenskraft gesteuerte Fähigkeiten, die notwendig sind, um Motive und Ziele in Ergebnisse umzusetzen. Es geht also um die Überwindung von Unlustgefühlen oder anderen Handlungsbarrieren durch eine willentliche, gezielte Steuerung von Gedanken, Motiven, Emotionen und Handlungen zur Zielerreichung. Volition nennt man deshalb auch Umsetzungskompetenz. Der Begriff Motivation beschreibt lediglich das Streben nach Zielen oder Ergebnissen; erst wenn Volition (Willenskraft) hinzukommt, werden - wie der Volksmund sagt - aus Worten auch Taten. Jeffrey Pfeffer von der Harvard Business School hat dazu den Begriff „Konwing-Doing Gap“ geprägt. Bei uns kennt man die Aussage: „Wir sind Wissensriesen, aber Umsetzungszwerge“. Motivation kann man am besten mit einem Motor vergleichen und Willenskraft (Volition) mit dem dazu nötigen Benzin oder Treibstoff. Aus neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen zu den Themen Motivation und Volition (siehe Literaturverzeichnis) haben wir ein neues Konzept der Volition entwickelt und seine Praxistauglichkeit mit einer Befragung von 4.360 Fach- und Führungskräften empirisch getestet und validiert. Dadurch kann man die Willenskraft (Volition) trainieren und zur Leistungssteigerung einsetzen. Die Studie hat nämlich ergeben: Menschen mit hoher Volition sind nicht nur finanziell besonders erfolgreich; sie haben auch ein sehr hohes Erfolgspotential (Gemeinsamkeiten mit herausragenden Unternehmerpersönlichkeiten). Einzelheiten zu der Studie und zum wissenschaftlichen Hintergrund findet man unter: www.willenskraft.net

Inhalt

1. Bedeutung der Volition
2. Entstehung und Historie
3. Praxis und Anwendungsgebiete
4. Ergebnisse einer empirischen Studie zur Volition als Umsetzungskompetenz mit 4.360 Teilnehmern
5. Kann man Volition (Willenskraft) erlernen?
6. Nützliche Links, insbesondere Test Ihrer Volitionskompetenz
7. Quellenangaben
8. Literaturverzeichnis
9. Kontakt

1. Bedeutung der Volition

In der englischen Alltagssprache versteht man unter Volition den Gebrauch des Willens für Entscheidungen oder einfach die Kraft (power) des Wollens. In den Neurowissenschaften, in der Psychologie und im Management (Management-Zyklus) bezieht sich der Wille auf die Steuerung des gesamten Handlungsablaufs – von der Zielsetzung bis zum Ergebnis (siehe Abbildung 1). Mit anderen Worten: Es ist eine willentliche Entscheidung, worauf jemand seine Aufmerksamkeit lenkt, welche Emotionen er verstärkt oder dämpft, für welche Motive er sich entscheidet, ob und wie er sich auf unvermeidbare Risiken vorbereitet, welche Mittel er zur Zielerreichung auswählt und welchen tieferen Sinn er in seinen Aufgaben sieht (kritische Reflektion).

Am Anfang eines Handlungsablaufs steht die Auswahl und Festlegung von Zielen als (messbare) Konkretisierung der Motivation. Darauf folgt die Planung als gedankliche Vorwegnahme des Geschehens einschließlich der Auswahl geeigneter Mittel zur Zielerreichung. Danach kommt die Durchführung der geplanten Aktionen (Prozess oder Organisation) um schließlich eine Erfolgskontrolle durchzuführen. Bei Soll-Ist-Abweichungen sind korrigierende Maßnahmen notwendig. Damit dieser Prozess autonom (oder selbstgesteuert) abläuft, sind in jeder Phase willentliche Entscheidungen notwendig. Es handelt sich also um eine durch den Willen beeinflusste, ergebnisorientierte Steuerung, die trotz vielfältiger Störungen aus dem Umfeld und aus dem internen Ablauf zur Realisierung von Zielen führt. Je größer die Störungen oder Soll-Ist-Abweichungen (Probleme) sind, desto mehr Willenskraft ist erforderlich. Damit diese aufrecht erhalten bleibt, sind bestimmte Kompetenzen (A bis E in der Abbildung 1) erforderlich, die weiter unten beschrieben werden. Zusammenfassend kann man den Begriff Volition (im Management) somit als die Fähigkeit definieren, Motive und Absichten in Ergebnisse umzusetzen (Umsetzungskompetenz).

Der Managementzyklus hat in der Betriebswirtschaftslehre eine lange Tradition und lässt sich auf die Kybernetik und Systemtheorie zurückführen. Durch neuere Erkenntnisse der Neurowissenschaften konnte nachgewiesen werden, dass dieses Konzept der Selbststeuerung (Selbstregulation) auch auf das Verhalten von Menschen beziehungsweise Managern übertragbar ist. Zu nennen sind dabei insbesondere die Entdeckung des Bereitschaftspotentials durch Hans Kornhuber und die Arbeiten von Patrick Haggard, Steven Brown und Albert Bandura (siehe im Literaturverzeichnis insbesondere die Sammelwerke von Roy Baumeister, Joseph Forgas, Rick Hoyle und Mark Bear).

Aus wissenschaftlicher Sicht ist nicht nur der deskriptive Aspekt von Bedeutung, sondern die erklärende Hypothese, dass Menschen mit stark ausgeprägten Volitionskompetenzen auch überdurchschnittlich erfolgreich im Leben sind. Das folgt zum einen aus den Arbeiten von Roy Baumeister und zum anderen aus einer Befragung am Institut für Management-Innovation, an der bis Juli 2011 rund 4.360 Probanden teilgenommen haben (siehe www.umsetzungskompetenzen.com). Eine vorläufige Auswertung hat sehr hohe Korrelationskoeffizienten (0,6 bis 0,8) zwischen den einzelnen Kompetenzen der Volition sowie der Einkommensentwicklung und Persönlichkeitsmerkmalen besonders erfolgreicher Unternehmer, wie sie der amerikanische Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi herausgefunden hat, ergeben. Dagegen hat eine Studie von Albert Bandura von der Stanford University gezeigt, dass

praktisch kein Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und tatsächlicher Leistung besteht.[26]

Dieses Modell des Zusammenspiels von Handlungen und Willen ist einer der wichtigsten Schlüssel zum Verstehen menschlichen Verhaltens. Das reicht von der Erklärung des Konsumentenverhaltens im Marketing [1] über die Führung von Mitarbeitern im Vertrieb (Ergebnisorientierung) [2], unternehmerische Entscheidungen im Management [3] bis hin zur Behandlung von Verhaltensstörungen in der Psychologie. [4] Durch neuere Erkenntnisse in der Hirnforschung (siehe den Beitrag von Haggard und die dort angegebene Fachliteratur) [5] hat das Thema in den vergangenen Jahren großes Interesse auf sich gezogen. Versucht man, ein disziplinübergreifendes Fazit aus den wichtigsten wissenschaftlichen Beiträgen zu ziehen, kann man folgendes Bild zeichnen (Abbildung 1).

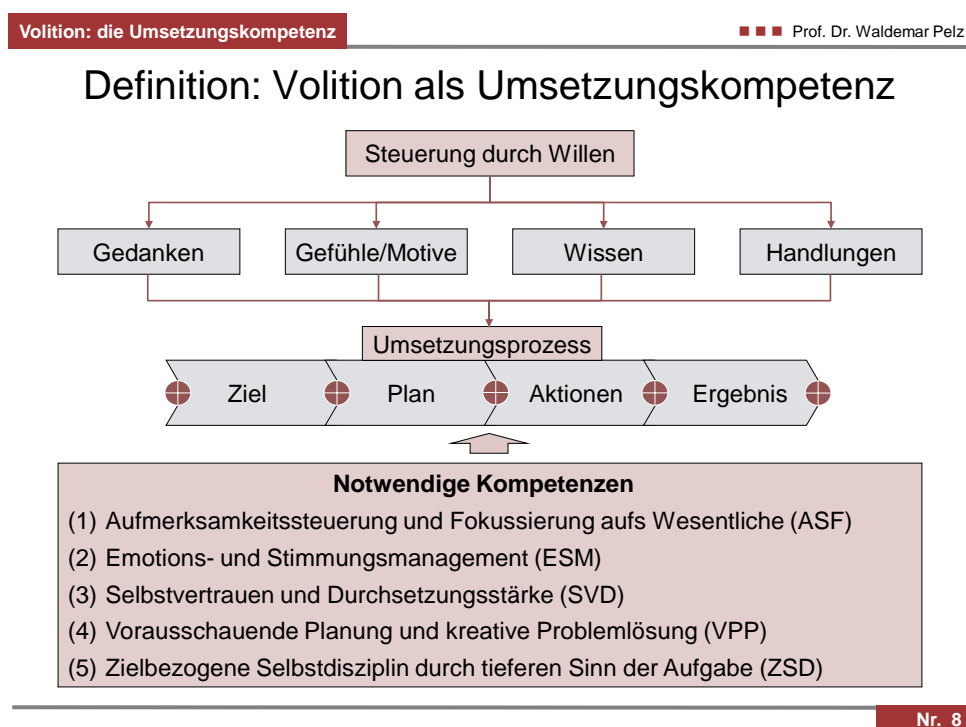


Abbildung 1: Übersicht zur Volition als Umsetzungskompetenz

2. Entstehung und Historie der Volition

Das Thema Volition wurde bereits durch den Philosophen Arthur Schopenhauer in seinem Werk aus dem Jahr 1819 unter dem Titel „Die Welt als Wille und Vorstellung“ behandelt. Zwei weitere wichtige Beiträge stammen von Friedrich Nietzsche („Der Wille zur Macht“) aus dem Jahre 1899 und von Narziß Ach, der seine Gedanken in einem Vortrag mit der Überschrift „Über den Willen“ im Jahre 1910 veröffentlichte. [6] Sein Kerngedanke ist der „Wirkungsgrad des Wollens“, der den über den Erfolg menschlichen Handelns Auskunft gibt, nämlich die „Verwirklichung dessen, was wir wollen“ angesichts von Widerständen. [7] Später wurde das Thema Volition aus verschiedenen Gründen kaum beachtet und erhielt neuen Aufschwung durch die Verbreitung der kybernetischen Systemtheorie nach dem Zweiten Weltkrieg und neuerdings durch Fortschritte in den Neurowissenschaften. [8] [9] Einen weiterführenden Überblick über die Entwicklung der Theorie enthält der Beitrag von Paul Karoly.[10] Einen zusammenfassenden Überblick über die wichtigsten wissenschaftlichen

Fachbegriffe im Zusammenhang mit dem Thema Volition und Motivation soll die nachfolgende Abbildung 2 geben.

Als wichtiger Meilenstein in der Entwicklung des Faches gelten sicherlich die Arbeiten von Baumeister, Carver, Scheier und Vohs, die die praktische Bedeutung der volitionalen Selbststeuerung in der Psychologie eindrucksvoll verdeutlichten. So meint zum Beispiel Baumeister, dass die meisten Probleme der Menschen in unserer Zeit auf mangelnde Kompetenzen der Selbststeuerung zurückzuführen sind. Das reicht von Alkoholismus, Übergewicht, Drogen sucht und Gewalt bis hin zur (geistigen) Verelendung breiter Bevölkerungsschichten in so genannten Wohlstandsgesellschaften. Gleichzeitig zeigen empirische Studien, dass Menschen mit ausgeprägten Volitionskompetenzen weniger anfällig sind für psychische Störungen, bessere soziale Beziehungen haben und erfolgreicher im Beruf sind. [11]

Volition und Motivation: wissenschaftliche Definitionen

- Ausgangspunkt: Kybernetik und Systemtheorie seit Norbert Wiener in Biologie und Technik sowie Humberto Maturana und Niklas Luhmann in den Sozialwissenschaften
- Naturwissenschaftliche Fundierung durch Hans Kornhuber im Jahr 1965 durch die Entdeckung des Bereitschaftspotentials
- Definition der Motivation nach Joseph Ledoux (Hirnforschung): Auf emotionaler Aktivität (messbare Aktivierung des zentralen Nervensystems) beruhendes Streben nach Zielen oder wünschenswerten Objekten (= Zielobjekte oder Anreize)
- Erstes „Selbststeuerungsinventar“ zur Messung volitionaler Kompetenzen von Frederick Kanfer im Jahr 1970; erweitert durch Albert Bandura im Jahr 1991 (Selbstwirksamkeit)
- Volition nach Patrick Haggard (Neurowissenschaften): Prozess vom Entschluss zu handeln über die Auswahl von Zielen und Aktionen bis hin zur Ausführung und Erfolgskontrolle (neuronal messbar)
- Volition nach Steven Brown u.a. (Marketing): Umwandlung antizipierender Emotionen in zielgerichtetes Verhalten einschließlich Auswahl, Planung und Umsetzung von Handlungen sowie Commitment (auch Selbstführung bei Unternehmern nach D'Intino)
- Hirnforschung: „Dopaminkonzentration im Nucleus accumbens entscheidet über die Umsetzung von Motiven in Handlungen“ (Depue und Collins zit. n. Kroeber-Riel)

Abbildung 2: Wissenschaftliche Grundbegriffe zur Motivation und Volition

In der Managementlehre haben Heike Bruch (Universität St. Gallen) und Sumantra Ghoshal (London Business School) das Thema wieder in das Bewusstsein der Fachöffentlichkeit gerückt.[12] In einer Untersuchung fanden sie heraus, dass nur etwa 10 Prozent aller Manager ihre Aufgaben mit voller Energie und Fokussierung erledigen. Die anderen sind entweder hyperaktiv (aber erfolglos) oder distanziert und zögerlich (und somit unwirksam). Die Autoren stellen fest, dass ehrgeizige Ziele, hohe Unsicherheiten und extreme Widerstände sehr rasch an die Grenzen der Motivation führen. Somit reicht Motivation nicht aus, um den wachsenden Anforderungen zu entsprechen. Benötigt wird vielmehr Willenskraft. Es ist „... die Kraft, die hinter Energie und Fokus steckt – (sie) geht einen entscheidenden Schritt über Motivation hinaus.“Manager mit Willenskraft überwinden Hindernisse und Rückschläge und bleiben bis zu ihrem Ziel unbeirrt auf Kurs.“ [13]

Zuvor lieferte Peter Drucker im Jahre 1954 in seinem Buch „The Practice of Management“ einen wichtigen Baustein. Darin forderte er, das „Management by Domination“ durch das „Management by Objectives and Self-Control“ zu ersetzen. [14] Dabei bedeutet der englische Begriff „Control“ nicht „Kontrolle“, sondern Lenkung oder Steuerung („direct oneself and one’s work“). Dazu Peter Drucker wörtlich: „self-control means stronger motivation: a desire to do the best ... Management by objectives and self-control asks for self-discipline. It forces the manager to make high demands on himself... it assumes that people want to be responsible, want to contribute, want to achieve...”[15]

3. Praxis und Anwendungsgebiete

Eines der wichtigsten Anwendungsgebiete ist die Auswahl und Entwicklung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften im Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen.[16] Ein weiteres Feld findet man im Marketing (Konsumentenverhalten). Im Management wird der Bedarf an talentierten Nachwuchskräften angesichts der anstehenden Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft immer dringlicher.[17] Eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey gipfelte sogar in dem Schlagwort vom Krieg um talentierte Führungskräfte (War for Talent). Der Engpass besteht dabei nicht bei „irgendwelchen“ Führungskräften, sondern bei solchen, die über volitionale Kompetenzen verfügen. Dies ist nämlich die entscheidende Schlüsselqualifikation der Zukunft. Auch der Volksmund sagt: „Wir sind Wissensriesen, aber Umsetzungszwerge“.

Zusammenfassend kann man Selbststeuerung als die Fähigkeit bezeichnen, Motive, Ziele oder Wünsche in Handlungen umzusetzen, damit diese zu konkreten Ergebnissen (Erfolgen) führen. Volition geht also weit über die Motivation hinaus. Häufig muss man nämlich gegen eigene und fremde Motive handeln (können), wenn es darum geht, notwendige Resultate zu erzielen. Für Menschen, die über ausgeprägte volitionale Fähigkeiten verfügen, gibt es eine treffende Metapher: „Der Wille versetzt Berge“. Jack Welch, einer der erfolgreichsten Unternehmer unserer Zeit, zitiert dazu gern seine Mutter, die ihm folgende Botschaft auf den Lebensweg gab: „Du musst es nur wollen“.[18] Den Erfolg der volitionalen Kompetenzen kann man daran messen, wie viele Absichten oder Ziele eine Person in Ergebnisse umgesetzt hat. Narziß Ach nannte dies bereits im Jahr 1910 den „Wirkungsgrad des Wollens“. Ein Beispiel für die Operationalisierung der volitionalen Fähigkeiten ist das oben genannte Selbststeuerungsinventar, das aus fünf Skalen (A bis E im Abbildung 1) mit jeweils acht Items erarbeitet und anhand einer Stichprobe von 4.360 Probanden in einem Online-Test validiert wurde. Es ist speziell für die Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte im Rahmen mehrerer Management-Audits und 360-Grad-Feedbacks entwickelt worden. Die einzelnen Skalen der volitionalen Kompetenzen wurden nach einer Faktorenanalyse wie folgt operationalisiert: (siehe www.umsetzungskompetenzen.com)

A. Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung

Die Person 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. Sie kann zuverlässig Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden.

B. Emotions- und Stimmungsmanagement

Der Kandidat kann sich sehr gut in eine positive Stimmung versetzen und ist in der Lage, gekonnt mit negativen Gefühlen umzugehen. Er handelt nach dem Prinzip, wonach positive Gefühle bei der Umsetzung von Absichten helfen. Er kann sich gut in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer hineinversetzen.

C. Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke

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

D. 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: Diese Person erledigt unangenehme und schwierige Probleme sofort (statt sie „auszusitzen“ oder Entscheidungen vor sich her zu schieben).

E. Zielbezogene Selbstdisziplin

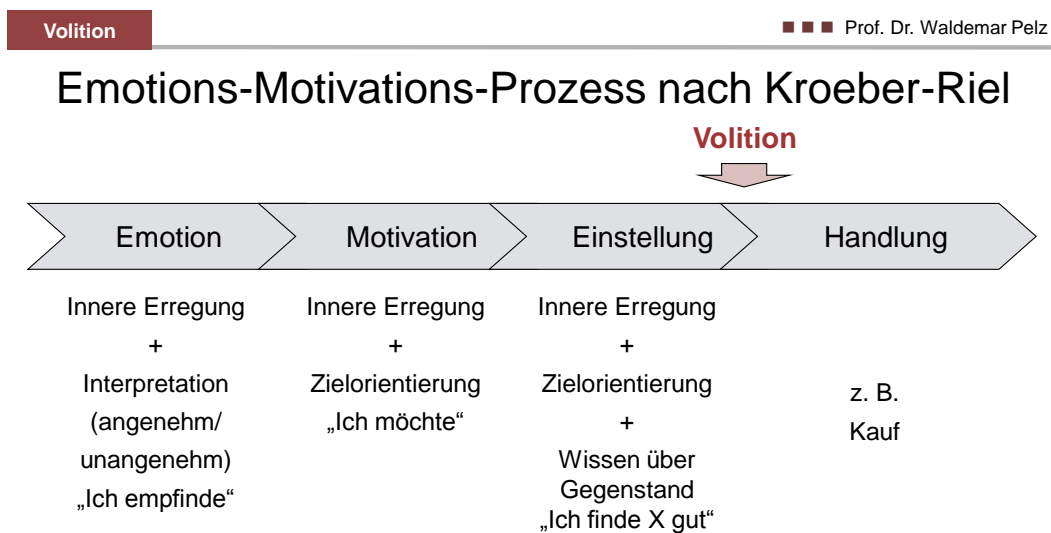
Diese Person erkennt früher als andere, was notwendig ist und setzt es konsequent um. Sie verfügt über ein hohes Maß an Selbstdisziplin und kann plötzliche Impulse, Ablenkungen oder „Verlockungen“ wirksam kontrollieren (ohne innere Kämpfe und Zerrissenheit).

Weitere Beispiele für den allgemeinen und den klinischen Bereich sind die von Kuhl und Fuhrmann [19] oder von Mezo (Self-Control and Self-Management Scale) entwickelten Selbststeuerungsinventare.[20] Die Verhaltensbeschreibungen kann man auch für so genannte Verhaltensinterviews in einem Management-Audit verwenden. Dabei verschaffen sich in der Regel zwei Gutachter in einem Interview einen Eindruck von den Kompetenzen des Kandidaten. Anschließend erstellen sie ein „Gutachten“, das man zum Beispiel zur Karriereplanung verwenden kann. Eine noch größere Validität bekommt man, wenn man die Verhaltensbeschreibungen in einem 360-Grad-Feedback einsetzt, weil die Daten einen Vergleich von Selbst- und Fremdbild erlauben. Damit bekommt man eine verlässliche Basis für die Planung der eigenen persönlichen und beruflichen Entwicklung (Kompetenzen).

Das Thema Volition gewinnt zunehmend an Bedeutung auch im Marketing [21] und Vertrieb [22]. Beispielsweise ist im Marketing eines der wichtigsten Themen die Frage nach der Erklärung von Kaufentscheidungen. [23] [24] Warum kauft ein Kunde das Produkt A (und nicht B)? Was hat seine Kaufentscheidung am stärksten beeinflusst? Wie wird sich eine Werbekampagne auf das Kaufverhalten auswirken? Auf diesem Gebiet hat vor allem Werner Kroeber-Riel große Fortschritte erzielt.[1] Er hat insbesondere die Bedeutung von Emotionen bei Kaufentscheidungen untersucht (siehe dazu das Modell von Kroeber-Riel in der Abbildung 3).

Fazit: Mit dem Willen kann man sich für bestimmte Motive entscheiden, Emotionen auslösen, verstärken, dämpfen oder auswählen, seine Gedanken auf bestimmte Dinge lenken, zwischen verschiedenen Aktionen auswählen oder diese verändern. Der Wille hat einen wesentlich größeren Einfluss auf menschliches Verhalten als Motive oder Persönlichkeitsmerkmale.

Emotionen reichen zur Voraussage einer Handlung (Kauf) jedoch bei Weitem nicht aus; sie sind aber die Grundlage aller menschlichen Aktivitäten. Vereinfacht könnte man sagen: ohne (messbare) Emotion keine Handlung. Wenn zur Emotion eine Zielorientierung hinzu kommt, spricht man von einer Motivation. Während eine Emotion noch nicht zielgerichtet ist (es ist bloß eine innere Erregung, die am Beispiel am erhöhten Herzschlag, feuchten Händen oder einem „Kribbeln“ im Bauch erkennt), hat ein Motiv keinen konkreten Inhalt. Beispiele für Motive sind Status, Macht, Unabhängigkeit, Besitz, Geld, Beachtung oder Prestige. Motive spielen in der Werbung eine große Rolle, sie reichen jedoch zur Voraussage von Handlungen (Kauf eines bestimmten Produktes) nicht aus. Der Zusammenhang (Korrelation) zwischen Motivation (Handlungsrichtung) und tatsächlichem Verhalten (Kauf) ist einfach zu niedrig. Beispiel: Jemand trägt aufgrund ausgeprägter Geltungsmotive eine Luxus-Uhr und kauft trotzdem beim Discounter ein. Deswegen geht man im Marketing noch einen Schritt weiter und misst die Einstellung, die auf das Motiv folgt. Die Einstellung besteht aus einem Motiv und dem Wissen darüber (beziehungsweise der Überzeugung), dass ein bestimmter Gegenstand, geeignet ist, ein bestimmtes Motiv zu befriedigen. Der Zusammenhang zwischen Einstellung und Handlung ist immer noch relativ schwach, was dazu führt, dass Werbekampagnen extrem teuer sind. Genau hier entsteht ein neues Forschungsgebiet, das mit Volition zu tun hat, denn zwischen Einstellung und Handlung kommt die willentliche Steuerung von Handlungen. Man wird also künftig nicht die Einstellung, sondern die Volition messen, wenn man bessere Voraussagen über das Konsumentenverhalten machen möchte. Allerdings ist die Forschung zum Thema Volition im Marketing als Nachfolgeparadigma der Motivation erst im Entstehen begriffen.



„... die Dopaminkonzentration im Nucleus accumbens (ist) entscheidend für die Umsetzung von Motiven in Handlung und damit der Motor zielgerichteten Verhaltens.“
 (Depue, R. A./Collins, P. F., *Neurobiology of the structure of personality*, in: *Behavioral and Brain Science*, Jg. 22 (1999), zitiert nach: Kroeber-Riel, W./Weinberg P./Gröppel-Klein, A., *Konsumentenverhalten*, 9. Auflage, München 2009, S. 178 f.

Abbildung 3: Volition im Emotions-Handlungs-Prozess nach Kroeber-Riel

4. Ergebnisse der empirischen Studie zur Volition

Die Ergebnisse werden demnächst in journalistischen und wissenschaftlichen Zeitschriften veröffentlicht. Vorab können Interessierte ausgewählte Ergebnisse sowie Angaben zur Validität, Reliabilität und anderen wissenschaftlichen Qualitätskriterien von der nachfolgenden Seite herunterladen: www.umsetzungsstaerke.de.

In der entsprechenden **Pressemitteilung** heißt es: „Nicht Motivation, sondern Volition, also die Fähigkeit, Ziele und Motive in die Tat umzusetzen, ist für den beruflichen und persönlichen Erfolg entscheidend. Das hat Professor Dr. Waldemar Pelz von der Technischen Hochschule Mittelhessen in einer empirischen Studie mit 4.360 Teilnehmern nachgewiesen. Mit diesen Erkenntnissen kann man zum ersten Mal die Umsetzungs Kompetenzen (Fachbegriff Volition) von Fach- und Führungskräften zuverlässig diagnostizieren und gezielt trainieren“.

5. Kann man Volition (Willenskraft) erlernen?

Durch die Operationalisierung und Validierung der Willens- und Umsetzungsstärke anhand der empirischen Studie ist es möglich geworden, dieses Phänomen diagnostizierbar und erlernbar zu machen. Entscheidend ist dabei die Unterteilung der Volition in fünf Teilkompetenzen, die jede für sich trainierbar ist. Jede dieser Teilkompetenzen ist wiederum durch konkrete, anschauliche Verhaltensbeschreibungen definiert. Ein Beispiel ist der Vergleich von Verhaltensbeschreibungen überdurchschnittlich erfolgreicher mit nicht erfolgreichen Menschen, wie sie in der nachfolgenden Abbildung 4 dargestellt sind.

Volition: die Umsetzungs kompetenz ■■■ Prof. Dr. Waldemar Pelz

Was unterscheidet Erfolgreiche von Erfolglosen*

(Typische Verhaltensweisen Top 5 versus Bottom 5)

Top 5 (typische Verhaltensweisen der Erfolgreichen)

- „Ich lenke meine Energien bewusst auf klar formulierte Ziele“
- „Ich habe ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen“
- „Ich erledige auch unangenehme Dinge ohne zu zögern“
- „Bei neuen Herausforderungen mache ich einen Plan und arbeite ihn systematisch ab“
- „Ich beeinflusse meine Gefühle in einer Weise, die mir die Arbeit erleichtert“

Bottom 5 (typische Verhaltensweisen der Erfolglosen)

- „Manchmal denke ich zu wenig über die Konsequenzen meiner Handlungen nach“ (-)
- „Ich kann mich gut in die Gedanken- und Gefühlswelt Anderer hineinversetzen“
- „Es kommt vor, dass ich Prioritäten nicht richtig gesetzt habe“ (-)
- „Es ereignen sich immer wieder Dinge, mit denen ich nicht gerechnet habe“ (-)
- „Meine persönlichen Beziehungen leiden darunter, dass ich zu wenig Zeit dafür habe“ (-)

*Einkommen und Erfolgspotential zugleich

Nr. 12

Abbildung 4: Was unterscheidet erfolgreiche von nicht erfolgreichen Probanden

Ein Entsprechendes Trainings-Programm besteht aus folgenden Schritten.

1. Diagnose der Umsetzungs kompetenzen in einem persönlichen Gespräch, einem Verhal-

- tensinterview oder einem Online-Test (siehe: www.umsetzungskompetenzen.com).
2. Erweiterung dieser Einschätzung durch ein 360-Grad-Feedback, bei dem andere Personengruppen wie zum Beispiel Teammitglieder, Vorgesetzte, Mitarbeiter oder Kollegen schriftlich oder online befragt werden.
 3. Klärung der beruflichen und persönlichen Ziele und Perspektiven als Kriterium für die Auswahl relevanter Kompetenzen (Soll-Kompetenzen).
 4. Vergleich mit den Ist-Kompetenzen und Erarbeitung eines persönlichen Entwicklungsplans.
 5. Training, Coaching, kollegiale Beratung und Erfolgskontrolle des Gelernten.

Volition ist auch eine Entscheidung zugunsten einer bestimmten, selbstkritischen Lebenseinstellung. Der Physiologe Hans Kornhuber, der das Bereitschaftspotential entdeckte, hat sich über die Vernachlässigung des Willens in der zeitgenössischen Wissenschaft gewundert und folgendes festgestellt: Der Wille hat eine klärende, koordinierende, zielgerichtete Wirkung. Er sorgt für eine Stabilität des Verhaltens aus Vernunft, Selbstachtung und moralischer Energie. Er ist entscheidend für die Verwirklichung langfristiger Ziele und die Entwicklung menschlicher Talente und Fähigkeiten. Ohne diesen Willen 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 Antireben, von Suggestionen, Gruppenstimmungen, eigenen Verstimmungen, von primitiven Nahzielen, von Gerüchten und Zank.[27]

6. Quellenangaben/Anmerkungen

1. Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P. / Gröppel-Klein, A., Konsumentenverhalten, 9. Auflage, München 2009
2. Bandura, A., Social Cognitive Theory of Self-Regulation, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 50 (1991)
3. Bear, M. F. et. al., Neurowissenschaften, 3. Auflage, Heidelberg 2009
2. Brown, S. P. et. al., Effects of Goal-Directed Emotions on Salesperson Volitions, Behavior, and Performance, in: Journal of Marketing, Vol. 61 (1997), 39-50
3. Bruch, H. / Ghoshal, S., Entschlossen führen und handeln, Wiesbaden 2006
4. Baumeister, R. f. /Alquist, J. L., Self-Regulation as a Limited Resource, in: Baumeister et. al. (Ed.), Psychology of Self-Regulation, New York, 2009
5. Haggard, P., Human Volition: Towards a Neuroscience of Will, Nature Reviews Neuroscience 9, 934–946 (December 2008)
6. Ach, N., Über den Willensakt und das Temperament, Leipzig 1910
7. ebenda
8. Beer, J., et. al., Insights into Emotion Regulation from Neuropsychology, in: Gross, J. J. (Ed.), Handbook of Emotion Regulation, New York, 2007
9. Ochsner, K. N. / Gross, J. J., The Neural Architecture of Emotion regulation, in: Gross, J. J. (Ed.), Handbook of Emotion Regulation, New York, 2007
10. Karoly, P., Mechanisms of Self-Regulation: A Systems View, in: Ann. Rev. Psychol. Vol. 44 (1993), 23-52
11. Baumeister, R. F. / Vohs, K. D. / Tice, D. M.: The Strength Model of Self-Control, Current Directions in Psychological Science, 16 (2007) und Tangney, J. P. et. al., High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interper-

- sonal success, in: *Journal of Personality*, Vol. 72 (2004)
12. Bruch, H. / Ghoshal, S., Beyond Motivation: The Power of Volition, in: *Sloan Management Review*, Spring 2003
 13. Bruch, H. / Ghoshal, S., *Entschlossen führen und handeln*, Wiesbaden 2006
 14. Drucker, P. F., *The Practice of Management*, New York 1986
 15. Drucker, P. F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York 1974
 16. Maccoby, M., *Leaders We Need*, Harvard Business School Press, Boston, 2007
 17. Hamel, G., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston, 2007
 18. Welch, J., *Winning*, New York 2005
 19. Kuhl, J./Fuhrmann, A.: Decomposing Self-Regulation and Self-Control: The Volitional Components Inventory, in: Heckhausen J. und Dweck, C. S., *Motivation and Self-Regulation Across the Life Span*, Cambridge (UK) 1998
 20. Mezo, P. G., The Self-Control and Self-Management Scale: Development of an Adaptive Self-Regulatory Coping Skills Instrument, in: *J. Psychol. Behav. Assess.* (2009) 31; 83-93
 21. Haunschild, P. R. / Rhee, M., The Role of Volition in Organizational Learning: The Case of Automotive Product Recalls, in: *Management Science*, Vol. 50, No. 11(2004), pp. 1545-1560
 22. Brown, S. P. et. al., Effects of Goal-Directed Emotions on Salesperson Volitions, Behavior, and Performance, in: *Journal of Marketing*, Vol. 61 (1997), 39-50
 23. Kotler, P. / Armstrong, G., *Principles of Marketing*, 11th Edition, Upper Saddle River/New Jersey, 2006
 24. Bagozzi, R. / Dholakia, U.: Goal Setting and Goal Striving in Consumer Behavior, *Journal of Marketing*, 63 (1999)
 26. Bandura, A., Social Cognitive Theory of Self-Regulation, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50 (1991).
 27. Kornhuber, H., Handlungsentschluss, Aufmerksamkeit und Lernmotivation im Spiegel menschlicher Hirnpotentiale, in: Heckhausen, H. u.a., *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*, Berlin u.a., 1987

7. Literatur

- Ach, N., *Über den Willen*, Leipzig 1910
- Ach, N., *Über den Willensakt und das Temperament*, Leipzig 1910
- Bagozzi, R. / Dholakia, U.: Goal Setting and Goal Striving in Consumer Behavior, *Journal of Marketing*, Vol. 63 (1999)
- Baumeister, R. F. and Vohs, K. D., *Handbook of Self-Regulation*, New York, 2004
- Baumeister, R. f. /Alquist, J. L., Self-Regulation as a Limited Resource, in: Baumeister et. al. (Ed.), *Psychology of Self-Regulation*, New York, 2009
- Baumeister, R. F. / Vohs, K. D. / Tice, D. M.: The Strength Model of Self-Control, *Current Directions in Psychological Science*, 16 (2007)
- Beer, J., et. al., Insights into Emotion Regulation from Neuropsychology, in: Gross, J. J. (Ed.), *Handbook of Emotion Regulation*, New York, 2007
- Bruch, H. / Ghoshal, S., *Entschlossen führen und handeln*, Wiesbaden 2006
- Bruch, H. / Ghoshal, S., Beyond Motivation: The Power of Volition, in: *Sloan Management Review*, Spring 2003
- Drucker, P. F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York 1974
- Drucker, P. F., *The Practice of Management*, New York 1986
- Forgas, J. P. et. al. (Ed.) *Psychology of Self-Regulation*, New York, 2009
- Gutenberg, E., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 18. Auflage, New York 1971
- Haggard, P., Human Volition: Towards a Neuroscience of Will, *Neuroscience*, 12/2008
- Hamel, G., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston, 2007

- Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Führungslehre, 2. Auflage, Wiesbaden 1984
- Hoyle, R. H., Handbook of Personality and Self-Regulation, Wiley-Blackwell: 2010
- Kahn, O., Du packst es! München 2010
- Kehr, H. M., Motivation und Volition, Göttingen u. a., 2004
- Keller, J., An Integrative Theory of Motivation, Volition, and Performance, Tech., Inst., Cognition and Learning (2008) 79 – 104
- Kornhuber, H., Handlungsentschluß, Aufmerksamkeit und Lernmotivation im Spiegel menschlicher Hirnpotentiale, in: Heckhausen, H. u.a., Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften, Berlin u.a., 1987
- Kotler, P. / Armstrong, G., Principles of Marketing, 11th Edition, Upper Saddle River/New Jersey, 2006
- LeDoux, J., Das Netz der Persönlichkeit, Wie unser Selbst entsteht, Düsseldorf 2003
- Maccoby, M., Leaders We Need, Harvard Business School Press, Boston, 2007
- Mischel, W. und Ayduk, O.: "Willpower in a Cognitive-Affective Processing System". In: R. F. Baumeister et al. (Ed.): "Psychology of Self-Regulation". New York 2004
- Ochsner, K. N. / Gross, J. J., The Neural Architecture of Emotion regulation, in: Gross, J. J. (Ed.), Handbook of Emotion Regulation, New York, 2007
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I., Turning Knowledge into Action, Reducing the Knowing-Doing Gap, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2000
- Rindermann, H., Emotionale-Kompetenz-Fragebogen, Göttingen 2009
- Steinmann, H. / Schreyögg, G., Management, 6. Auflage, Wiesbaden 2006
- Tangney, J. P. et. al., High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success, in: Journal of Personality, Vol. 72 (2004)
- Ulrich, P. und Fluri, E., Management, 7. Auflage, Bern u. a. 1995
- Welch, J., Winning, New York 2005
- Wittchen, H.-U., Volitionsfähigkeit bei psychischen Störungen, in: Heckhausen, H., u.a., Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften, Berlin 1987

8. Nützliche Links (weiterführende Informationen)

- Weitere Informationen unter www.volitionskompetenz.de und www.willenskraft.net
- Testen und vergleichen Sie Ihre Volitionskompetenz mit einer Stichprobe von 4.360 Teilnehmern unter www.umsetzungskompetenzen.com
- Testen und vergleichen Sie Ihre Führungskompetenz mit einer Stichprobe von über 2.178 Teilnehmern unter www.fuehrungskompetenzen.com
- Zu dem Selbstbild aus diesen Tests sollten Sie das Fremdbild hinzuziehen, indem Sie ein 360-Grad-Feedback durchführen. Siehe dazu: www.360-grad-feedback.net.
- Info zur Managementkompetenz: www.managementkompetenzen.com

9. Kontakt

Prof. Dr. Waldemar Pelz

Technische Hochschule Mittelhessen (THM Business School)

E-Mail: [w.pelz\[at\]w.thm.de](mailto:w.pelz[at]w.thm.de)

Anwendungsorientierte Forschung und Praxistransfer am Institut für Management-Innovation ([Steinbeis-Transferzentrum](http://www.steinbeis-transferzentrum.de)), siehe: www.management-innovation.com

© Prof. Dr. Waldemar Pelz, Januar 2012