

Volition

Von der Motivation zur Volition (der Umsetzungscompetenz)

von Prof. Dr. Waldemar Pelz

[Technische Hochschule Mittelhessen \(THM Business School\)](#)

Volition und Motivation: Definition und Abgrenzung (Überblick)

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 **Umsetzungscompetenz**.

Motivation bezeichnet nach Joseph Ledoux lediglich das **Streben** nach Zielen und wünschenswerten Objekten. Albert Bandura konnte nachweisen, dass **kein** signifikanter Zusammenhang zwischen **Motivation** und **Leistung** besteht, obwohl es in der **Praxis** gerade auf die Leistung ankommt. Erst die Volition (Willenskraft) sorgt dafür, dass aus Worten auch Taten werden, wie es der Volksmund formuliert. Jeffrey Pfeffer hat in der Managementlehre dafür den Begriff „Konwing-Doing Gap“ geprägt. Bei uns bringt es die Aussage: „Wir sind **Wissensriesen**, aber **Umsetzungszwerge**“ auf den Punkt. Motivation kann man am besten mit einem **Motor** vergleichen und die Volition mit dem dazu nötigen **Treibstoff**.

Aus neuen Forschungsergebnissen zu den Themen Motivation und Volition haben wir ein **neues Konzept** der Volition entwickelt und seine Praxistauglichkeit mit einer Befragung von **14.337** Fach- und Führungskräften empirisch getestet und validiert. Dadurch kann die **Volition** mit dem Gießener Inventar der Umsetzungscompetenz **messen**.

Dies ist die wichtigste Voraussetzung für ein wirksames **Training** oder **Coaching** der Willenskraft (Volition) – einer Kompetenz, die zum Beispiel von herausragenden Unternehmerpersönlichkeiten oder überdurchschnittlich erfolgreichen Menschen im Alltag tatsächlich praktiziert wird.

Einzelheiten zu der Studie und zum wissenschaftlichen Hintergrund findet man unter: www.willenskraft.net und in der Publikation:

Pelz, W.: [Umsetzungscompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten](#). In: Au, Corinna von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 5: Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Berlin: Springer Verlag 2017 (pdf download)

Volition: Inhalt

1. Bedeutung der Volition
2. [Volition in der Managementlehre](#)
3. [Entstehung und Geschichte der Volition](#)
4. [Praxis und Anwendungsgebiete](#)
5. [Volition \(Willenskraft\) lernen](#)
6. [Literatur](#)
7. [Nützliche Links, insbesondere Test der Volition](#)

1. Bedeutung der Volition

Im Englischen versteht man unter Volition den Gebrauch des Willens für die Überwindung von kognitiven und emotionalen Hindernissen und für (schwierige) Entscheidungen. Je größer die Widerstände und Risiken, desto größer ist die notwendige Anstrengung. Die Volition wird dabei mit einem Muskel verglichen (so zum Beispiel von Roy Baumeister und Kollegen). Sie verwenden den Begriff Willpower als Synonym für Volition.

Dieser Auffassung folgt unser Ansatz nicht. Wir definieren Willenskraft oder Volition als eine Kompetenz, die aus fünf Teilkompetenzen besteht. Sie werden durch den Willen gesteuert. Mit anderen Worten: Der Wille steuert bewusst den gesamten Handlungsablauf – von der Zielsetzung bis zum Ergebnis. 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 mit Risiken umgeht, welche Mittel er zur Zielerreichung auswählt und welchen Sinn er seinen Aufgaben beimisst (kritische Selbstreflexion). Diese Zusammenhänge soll die folgende Abbildung veranschaulichen.

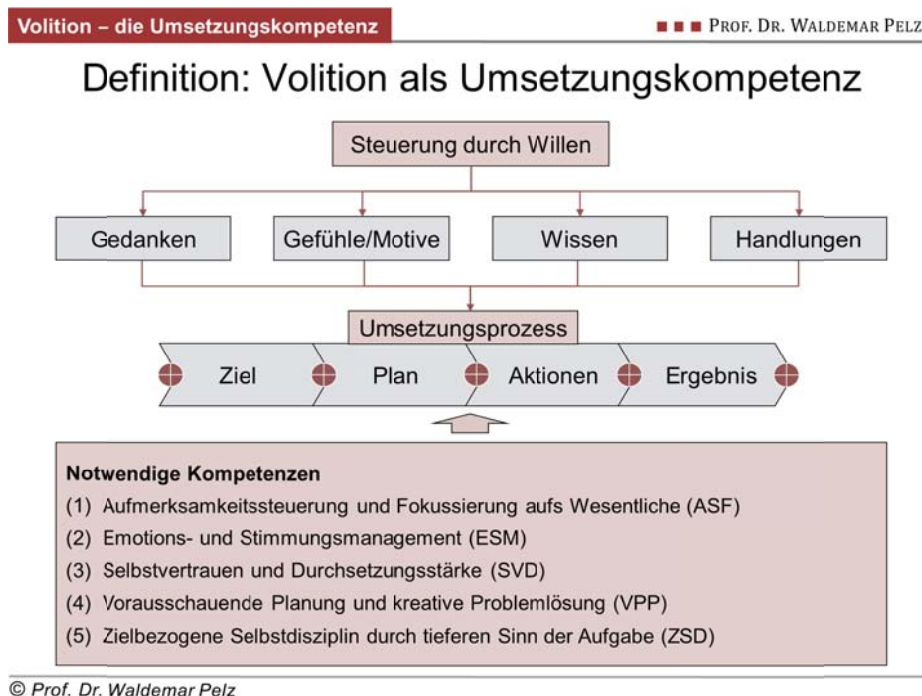
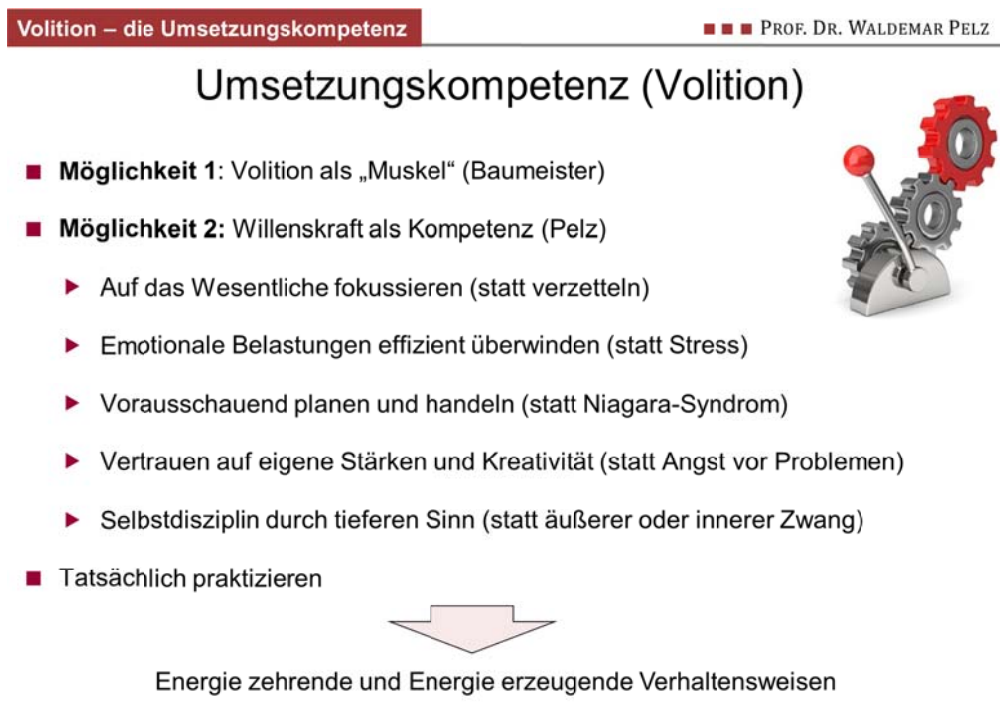


Abbildung 1: Volition ist Fähigkeit, den Umsetzungsprozess willentlich zu steuern

Die Definition und Operationalisierung der fünf Kompetenzen ist weiter unten dargestellt. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass dieses Konzept den Vorteil hat, dass es sich bei Kompetenzen um erlernbare Verhaltensweisen handelt. Sie können unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Jeder Mensch hat ein individuelles Stärken-Schwächen-Profil dieser Kompetenzen. Wenn man es mit einem validierten Inventar misst (erfasst), lassen sich effiziente Maßnahmen zur Erhöhung der Volition finden und somit trainieren.

Die Unterschiede in den Fähigkeiten liefern eine wichtige Erklärung für die Tatsache, dass manche Menschen trotz großer Anstrengungen im ihrem Leben nicht viel erreichen, während andere mit geringem Aufwand beeindruckende Resultate erzielen. Dies ist uns zunächst bei den rund 50 persönlichen Interviews mit Geschäftsführern mittelständischer Weltmarktführer (Hidden Champions) aufgefallen und wurde durch die große Stichprobe von 14.000 Teilnehmern bestätigt. Willenskraft (Volition) im Sinne von Energie ist somit nicht die „Ursache“ überdurchschnittlicher Leistungen, sondern die Folge von Kompetenzen, die im Alltag praktiziert werden. Es ist kein „Muskel“ (Baumeister); vielmehr stammt die mentale Energie aus bestimmten Verhaltensweisen. Die folgende Grafik gibt einen ersten Eindruck davon.



© Prof. Dr. Waldemar Pelz

Abbildung 2: Volition ist kein „Muskel“, sondern eine Kompetenz

2. Volition in der Managementlehre

Wie in der Abbildung 1 skizziert, steht am Anfang eines Handlungsablaufs die Auswahl und Festlegung von Zielen als (messbare) Konkretisierung von Motiven oder Absichten. 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 operationalisiert 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 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 nachfolgende Grafik und im Literaturverzeichnis die Sammelwerke von Roy Baumeister, Joseph Forgas, Rick Hoyle und Mark Bear). Diese Weiterentwicklung der Motivationsforschung war notwendig nachdem unter anderem Albert Bandura nachweisen konnte, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und tatsächlicher Leistung besteht.

Volition: Wissenschaftlicher Hintergrund

- Ausgangspunkt: Kybernetik und Systemtheorie seit Norbert Wiener in der Biologie und Technik sowie Humberto Maturana und Niklas Luhmann in den Sozialwissenschaften
- Entdeckung des Bereitschaftspotentials (Willensfunktion zur Vorbereitung von Handlungen im menschlichen Kortex) durch den Neurologen Hans Kornhuber im Jahr 1965 als naturwissenschaftliche Grundlage der Volition
- Motivation nach Joseph Ledoux (Hirnforschung): Auf emotionaler Aktivität (messbare Aktivierung des zentralen Nervensystems) beruhendes Streben nach Zielen oder wünschenswerten Objekten (= Zielobjekte oder Anreize)
- Kybernetik und Homöostase nach Rainer Klinke (Physiologie): Parallelen zwischen dem neurologischen und kognitiven Entscheidungsprozess
- Erstes „Selbststeuerungsinventar“ zur Messung volitionaler Kompetenzen von Frederick Kanfer im Jahr 1970; erweitert von 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)

© Prof. Dr. Waldemar Pelz

Abbildung 3: Wissenschaftlicher Hintergrund der Volition

3. Entstehung und Geschichte 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 Jahr 1899 und von Narziß Ach, der seine Gedanken in einem Vortrag mit der Überschrift „Über den Willen“ im Jahr 1910 veröffentlichte. 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. 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. Weitere Details zur Entwicklung der Theorie enthält der Beitrag von Paul Karoly. Einen zusammenfassenden Überblick über die wichtigsten Meilensteine in der Forschung zum Thema Volition gibt die Abbildung 4.

Volition: Meilensteine in der Volitionsforschung

- Narziß Ach (1871-1946)
 - ↳ „Wirkungsgrad des Wollens“: Verwirklichung dessen, was wir wollen (angesichts von Widerständen)
- Hans Helmut Kornhuber (1928 – 2009)
 - ↳ Entdeckung des Bereitschaftspotentials im Jahr 1965 als naturwissenschaftliche Grundlage und damit Überwindung von psycho-philosophischen Spekulationen
- Frederick Kanfer (1925 – 2002)
 - ↳ Self-Regulation/Selbstmanagement-Therapie (1970) – Messung der Volition
- Albert Bandura (*1925)
 - ↳ Theory of self-regulation (1991) – Kompetenzen der Selbststeuerung (Selbstregulierung) auf Grundlage der kybernetischen Systemtheorie als zweites grundlegendes Paradigma der Volition
- Ab etwa 2006: Patrick Haggard (Physiologie); James Gross, Roy Baumeister u.a. (Psychologie); Steven Brown & Richard Bagozzi (Vertrieb) und D'Intino (Management: Volition als Kernkompetenz von Unternehmern)
 - ↳ Grundlage: The Neuroscience of Will

Abbildung 4: Meilensteine in der Forschung zum Thema Volition

Baumeister, Carver, Scheier und Vohs, haben die praktische Bedeutung der volitionalen Selbststeuerung in der Psychologie verdeutlicht. So meint zum Beispiel Baumeister, dass die meisten Probleme der Menschen in unserer Zeit auf mangelnde Volition zurückzuführen sind. Das reicht von Alkoholismus, Übergewicht, Drogensucht und Gewalt bis hin zur (geistigen) Verelendung breiter Bevölkerungsschichten in so genannten Wohlstandsgesellschaften. Gleichzeitig zeigen empirische Studien, dass Menschen mit großer Willenskraft weniger an-

fällig sind für psychische Störungen, bessere soziale Beziehungen haben und erfolgreicher im Beruf sind.

In der Managementlehre haben Heike Bruch (Universität St. Gallen) und Sumantra Ghoshal (London Business School) das Thema wieder in das Bewusstsein der Fachöffentlichkeit gerückt. 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.“

Zuvor lieferte Peter Drucker im Jahr 1954 in seiner Publikation „The Practice of Management“ einen wichtigen Baustein. Darin forderte er, das „Management by Domination“ durch das „Management by Objectives and Self-Control“ zu ersetzen. 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...“

4. Praxis und Anwendungsgebiete

Eines der wichtigsten Anwendungsgebiete der Volition ist die Auswahl und Entwicklung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften. Die zunehmenden Erwartungen und die damit verbundenen Belastungen (Stress) können nur durch eine effizientere und effektivere Arbeitsweise mit einem hohen „Wirkungsgrad“ realisiert werden. Eine weitere wichtige Anforderung an Führungskräfte ist die typische unternehmerische Fähigkeit der Selbststeuerung. Das umfasst den gesamten Prozess von der (sinnvollen) Zielsetzung über die Planung bis hin zur Kontrolle, die im Wesentlichen Selbstkontrolle sein muss.

Volition geht weit über die Motivation hinaus. Häufig muss man nämlich gegen eigene und fremde Motive handeln, 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“.

Für die Praxis ist eine Operationalisierung der Volition notwendig, damit sie „messbar“ und trainierbar sind. Es handelt sich um folgende fünf Kompetenzen, die wiederum durch acht – hier nicht dargestellte – Verhaltensbeschreibungen definiert sind.

1. **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.

2. **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.

3. **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.

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

5. **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).

Diese Kompetenzen mit den dazugehörigen Verhaltensbeschreibungen kann man bei verschiedenen Interviewtechniken beziehungsweise in einem Assessment Center verwenden. Noch bessere (objektivere) Ergebnisse bekommt man bei einem 360-Grad-Feedback. Hierbei kommen zur Selbstbewertung die Einschätzungen anderer Zielgruppen wie zum Beispiel Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden hinzu (Fremdbild).

5. **Volition (Willenskraft) lernen**

Um die Volition durch Training oder Coaching lernbar zu machen, war es notwendig, sie nicht als „Muskel“, sondern als Kompetenz mit insgesamt 40 beobachtbaren und somit messbaren Verhaltensbeschreibungen zu konzipieren. Durch diese Operationalisierung und Validierung der Volition anhand der empirischen Studie mit rund 14.000 Teilnehmern ist es möglich geworden, die Volition mit einem Stärken-Schwächen-Profil diagnostizierbar zu machen (zum Beispiel mit Interviewtechniken, 360-Grad-Feedback, Assessment Centern etc.).

Eine Lernmöglichkeit ist ein Persönlicher Entwicklungsplan zum Ausbau von Stärken und zur Überwindung von Schwächen auf der Grundlage der Verhaltensbeschreibungen. Die Ideen

zur Entwicklung kommen als Faustregel zu 10 Prozent aus Seminaren („learning by listening“) oder der Fachliteratur, zu 20 Prozent aus der Beobachtung von Vorbildern („learning by observing“) und zu 70 Prozent aus dem Praktizieren des Verhaltens („learning by doing“.

Dieser Entwicklungsplan ist Grundlage für ein Gespräch mit dem Vorgesetzten, in dem die zukünftigen Ziele und Aufgaben und die dazu notwendigen Verhaltensänderungen besprochen und vereinbart werden. Auf diese Weise entsteht Commitment, das sicherstellt, dass die Verhaltensänderungen tatsächlich wirksam werden.

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 Antreiben, von Suggestionen, Gruppenstimmungen, eigenen Verstimmungen, von primitiven Nahzielen, von Gerüchten und Zank.

6. 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)
- Bandura, A., Social cognitive theory of self-regulation, in: Organizational behavior and human decision process, 50 (1991)
- 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 Schhol 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
- Menkes, J., Executive Intelligence, HarperCollins: 2005
- Pelz, W.: Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten. In: Au, Corinna von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 5: Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Berlin: Springer Verlag 2017
- 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

7. Nützliche Links (weiterführende Informationen)

- Das Gießener Inventar der Umsetzungskompetenz zur [Selbsteinschätzung der Volition](#)
Zum Vergleich von Selbst- und Fremdbild: das [360-Grad-Feedback](#)
- Aktuelle Informationen zum Forschungsprojekt [Volition und Willenskraft](#)
- Volition lernen mit einen [Persönlichen Entwicklungsplan](#) lernen
- Volition als [Führungskompetenz](#)
- [Persönliche Stärken-Schwächen-Analyse \(SWOT\)](#)

Bad Soden am Taunus, Juni 2017