

Mit Absichten kann man nicht berühmt werden

Von Wissensriesen und Umsetzungszwergen



Uwe Günter-von Pritzbuier / MSR / 2011

Von Uwe Günter-von Pritzbuier. Erfolg ist das was erfolgt, wenn man sich selbst folgt. Eigentlich einfach. Dann muss man nur gehen, wie man es weiß. Nur: Die meisten wissen zwar, wie es geht, aber nur die wenigsten gehen, wie sie es wissen. Nicht immer gehen Menschen von inneren Wünschen zu äußeren Taten. Damit bleibt es dann oft nur bei guten Vorsätzen.

Und das erleben wir auch immer wieder in unserem Traineralltag. Besonders bei der Führungskräfteentwicklung begegnen wir doch immer wieder Managern, die über ein beeindruckendes Wissen und extrem hohes Potential verfügen, diese Fähigkeiten und ihre Motivation aber nicht in messbare Ergebnisse oder Erfolge umsetzen. Dies umschreibt das Schlagwort von „Wissensriesen“ und „Umsetzungszwergen“.

Ein wesentlicher Grund dafür sind Defizite in den Kompetenzen der Volition. Sie wird umgangssprachlich auch als Umsetzungskompetenz bezeichnet. Volition ist die Entschlossenheit, Träume und Ziele in die Tat umzusetzen.

**„Du wirst lange mit
offenen Mund dastehen,
bis eine Ente hinein-
fliegt“**

(chin. Sprichwort)

Herr Dr. XY, Marketingleiter eines internationalen Unternehmens, ist fassungslos über die Absage zu seiner sicher geglaubten neuen Stelle. Sein Arbeitszeugnis ist voller Lob über seine Erfahrungen und sein Engagement. Neben seinen fachlichen Fähigkeiten werden seine außerordentliche Leistungsstärke und Motivation hervorgehoben. Auch als Persönlichkeit hat Herr Dr. XY mit seinen sozialen Kompetenzen überzeugt. Leider fehlt eine entscheidende Information. Man findet nichts über messbare Ergebnisse und erzielte Resultate. Und damit wird das Lob ins Gegenteil verwandelt: Er hat große Räder gedreht, dabei aber nicht viel umgesetzt – im Gegensatz zu vielen anderen Menschen, die mit eher bescheidenen Ressourcen beeindruckende betriebliche Erfolge erzielen.

Eigentlich kein Einzelfall. Das Beispiel zeigt: Fachliches Können, Motivation und Leistungsbereitschaft allein reichen bei weitem nicht aus, um beruflich erfolgreich zu sein. Viele Führungskräfte sind zwar fachlich versiert, arbeiten mehr als 60 Stunden die Woche und haben ambitionierte Ziele. De facto wissen sie jedoch nicht, worauf es wirklich ankommt. Oder sie sind höchst motiviert, verzetteln sich jedoch und tun sich schwer,



Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden. Gemeinsam haben diese Führungskräfte, dass sie am Ende ihre Ziele nicht erreichen. Denn ihnen fehlt die Volitionskompetenz. Also 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.

Dass besonders erfolgreiche Führungskräfte über diese Fähigkeit verfügen, zeigen auch neuere Studien. Forscher der London Business School und der Universität St. Gallen haben vor einigen Jahren herausgefunden, dass Volitionskompetenzen erforderlich sind, um den wachsenden Anforderungen des Arbeitslebens zu entsprechen und Wirkung zu erzeugen. Doch nur zehn Prozent der Führungskräfte verfügen über die geforderten Umsetzungskompetenzen, während rund 40 Prozent extrem fleißig bis hyperaktiv, aber erfolglos bzw. wirkungslos sind und die übrigen 50 Prozent als zaudernd oder distanziert gelten. Unternehmerisch wichtige Aufgaben schieben sie vor sich her. Stattdessen sind sie ständig damit beschäftigt, Fehler vermeiden zu wollen.

Der Managementvordenker Peter Drucker hat bereits 1954 in seinem Buch „The Practice of Management“ indirekt auf die Bedeutung der Volition verwiesen. Er forderte eine Managementpraxis, die auf der Fähigkeit zur Selbststeuerung beruht. Später bezeichnete Drucker die Fähigkeit, sich als Führungskraft selbst ergebnisorientiert steuern zu können, gar als Schlüsselqualifikation des 21. Jahrhunderts! Sein Ansatz umfasst fünf Teilkompetenzen der Volition:

1. Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung: Willensstarke Menschen mobilisieren ihre Energie durch eine konsequente Fokussierung auf klare Ziele, die sie mittels SMART definieren. 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 Stimmung 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 herauszukommen.

4. Vorausschauende Planung und Problemlösung: Willensstarke Menschen sind pro-aktiv und vorausschauend. Sie erledigen unangenehme und schwierige Probleme sofort, statt sie „auszusitzen“ oder Entscheidungen vor sich her zu schieben. 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 sie den tieferen Sinn in dem, was sie tun.

Summary: Wissen wirkt nur durch Handeln. Dazu ist Volition – die Fähigkeit zur Selbststeuerung notwendig. Diese Fähigkeit ist der entscheidende Erfolgsfaktor – wichtiger als Fach- und Sozialkompetenz oder besondere Persönlichkeitsmerkmale. Volition bestimmt den Grad des Erfolges und ist eine Weiterentwicklung des Konzeptes der Motivation. Bei der Motivation handelt es sich um eine Handlungstendenz, um ein Streben nach Zielobjekten. Zwischen diesem Streben und den Resultaten oder Ergebnissen des Handelns liegt die Volition.

www.uwe-gvp.de