

Unternehmens- und Führungskultur – Aschenputtel „Volition“

Motivation als Begriff kennt wohl jedes Kind, auch wenn es mit einer Erklärung des Begriffes Schwierigkeiten haben dürfte. Ganz anders aber sieht es mit dem Begriff der Volition aus. Der ist wohl nur „Insidern“ bekannt, die sich ein wenig mit der Psychologie des Handelns befassen. Und selbst unter Psychologen findet man nicht selten ein Achselzucken. Dabei scheint mir die Volition der Schlüssel zum Erfolg zu sein, jedenfalls entscheidender als die Motivation.

Was steckt hinter dem Begriff und warum führt er dieses Schattendasein, quasi als Aschenputtel im Vergleich zur schmucken und schillernden „Prinzessin Motivation“?

Ein kurzer Blick zurück in die Geschichte der Motivationspsychologie gibt erste Anhaltspunkte für die Beantwortung dieser Frage. Zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts wurde „Volition“ von Kurt Lewin (1926) und Narziß Ach (1910) als eine Form der Motivation bezeichnet, die sich auf das Streben nach Zielen bezieht. In diesem Zusammenhang wurde von *Willenspsychologie* gesprochen. Möglicherweise führte die Verwendung der Begriffe „Bedürfnis“ (=Motivation) und „Quasibedürfnis“ (als Vornahme/ Absicht, etwas Zielführendes zu tun) in Lewins Feldtheorie zum vorläufigen Ende der willenspsychologischen Forschung. Zu konstruiert und begrifflich zu wenig differenziert schien diese Unterscheidung möglicherweise zu sein. Der Begriff und mit ihm die diesbezügliche Forschung verschwand in der Folge für Jahrzehnte in der Versenkung.

Erst mit der Entwicklung eines der ersten Instrumente zur Messung der Selbststeuerung bzw. Selbstregulierung (so genanntes Selbststeuerungs-Inventar) durch Frederick Kanfer im Jahr 1970 kam wieder eine gewisse Bewegung in diese Diskussion. Kuhl (1983) mit seinen Arbeiten zur Handlungskontrolle und Bandura (1991) mit seinem Konzept der **Selbstwirksamkeitserwartung (SWE)** (engl. *perceived self-efficacy*) haben dazu beigetragen, dass der Begriff des „Willens“ wieder respektabel geworden ist. Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung besagt vereinfacht ausgedrückt folgendes: Erfolg bei der Bewältigung einer schwierigen Situation stärkt den Glauben an die eigenen Fähigkeiten und erhöht so die Erwartung an die eigene Selbstwirksamkeit– man traut sich auch in Zukunft solche und noch größere Herausforderungen zu.

Parallel zu diesen Entwicklungen führte die Zielsetzungstheorie von Locke & Latham (1990) zu einer wissenschaftlichen Fundierung von Drucker's Ansatz des „Management by Objectives“. Locke & Latham konnten in ihren Forschungen den positiven Zusammenhang zwischen hoher Zielsetzung und hoher Leistung belegen. Dabei übernahmen Locke und Latham den zirkulären Effekt der Selbstwirksamkeitserwartung und überführten ihn in den so genannten „high performance cycle“ (1990, 1991).

Eine weitere Verbreitung des Themas und die Wiederaufnahme der jahrzehntelang vernachlässigten Diskussion über Willens- bzw. volitionale Phänomene im deutschen Sprachraum erfolgte u.a. durch die Forschungsergebnisse von Heinz Heckhausen und Peter M. Gollwitzer und der Entwicklung des sogenannten Rubikonmodells der Handlungsphasen in den späten 1980er. In diesem Modell werden die Handlungsphasen des *Planens* und des *Handelns* als volitionale Phasen bezeichnet.

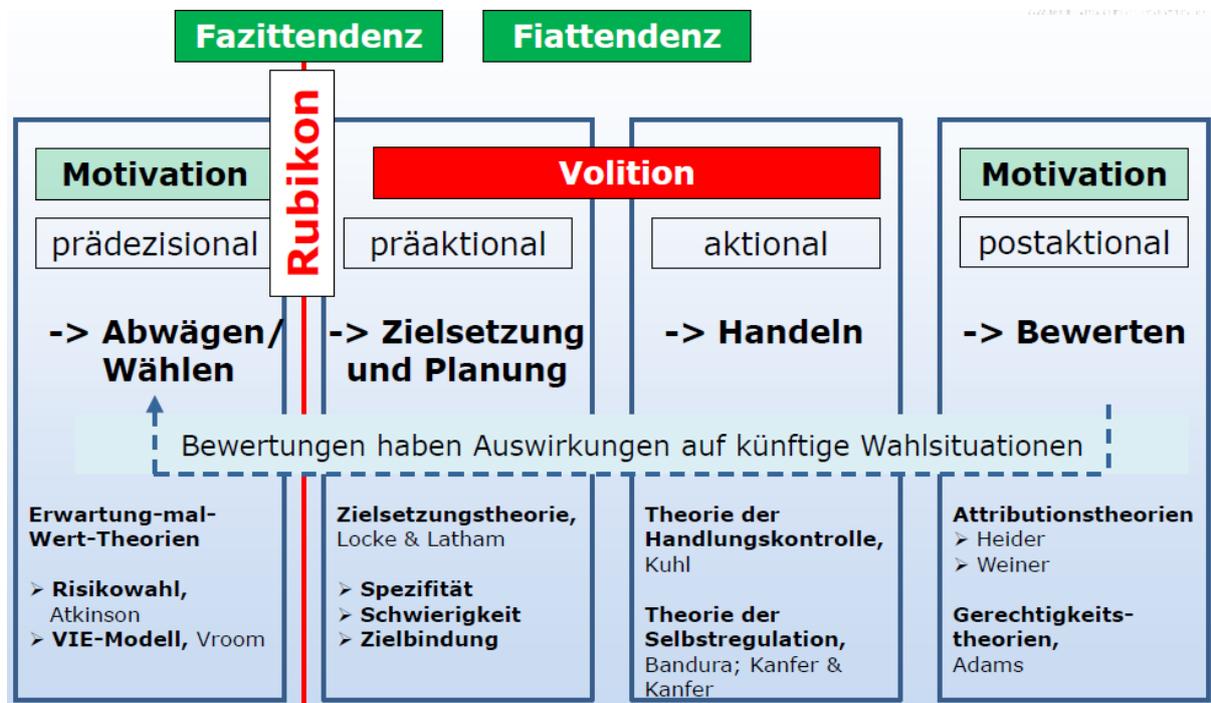


Abbildung 1: Das Rubikonmodell der Handlungsphasen; nach Heckhausen & Heckhausen (Hrsg.), 2006: Motivation & Handeln, S. 277 ff.

Der kritische Unterschied zwischen Motivation und Volition wird dermaßen vollzogen, dass die **Motivation** die Zielauswahl und die Zielsetzung (**goal setting**) beeinflusst, während die **Volition** die treibende Kraft auf die Zielerreichung hin darstellt (**goal striving**).

Ein weiterer, banaler Grund mag daran liegen, dass die „hinter“ der „Volition“ stehenden Begriffe wie Willensstärke, Ausdauer, Disziplin, Ehrgeiz und Durchhaltevermögen keine vornehme oder inspirierende Aura verbreiten. Es riecht eher etwas streng nach Blut, Schweiß und Tränen und echter Arbeit.

Ganz schlecht für die Vermarktung.

Lesenswerte Bücher wie „Execution – the discipline of getting things done“ (Bossidy & Charan, 2002) oder „Entschlossen führen und handeln“ (Bruch & Ghoshal, 2006) haben wahrscheinlich auch aus diesem Grund nicht wirklich das Zeug zum Bestseller. Schade eigentlich.

Da trifft man sich doch lieber mal beim „Souveränitätstraining“, zur „Performance Power“ auf Teneriffa oder zum „Humortag“ in Würzburg.

Das trägt zwar nicht zum zukünftigen Unternehmenserfolg bei und bringt einen kein Stück näher ans Ziel, aber die Teilnehmer fühlen sich sauwohl – oft auf Kosten des Arbeitsgebers. Ein Kollege, dessen Namen mir entfallen ist, prägte in diesem Zusammenhang den Begriff des Infotainments. Treffend formuliert.

Selbst die so gerne zitierte „Emotionale Intelligenz“ hat von Ihrem einstigen Glanz eingebüßt. Emotional „kluge“ Menschen sind nicht wegen ihres EQ im Beruf erfolgreich. Emotionale Intelligenz kann die erfolgsförderliche Wirkung erst dann entfalten, wenn ein anderer ganz wichtiger Faktor hinzutritt: Ehrgeiz. So die jüngsten Ergebnisse Prof. Dr. Blickle von der Universität Bonn (vgl. managerseminare, Heft 156, März 2011, S. 8).

Doch schauen wir uns nun einmal das Thema Volition, dem Februar-Thema meiner Schriftenreihe, etwas systematischer an.

Volition sorgt letztlich für die Ausführung, die zielführende Handlung.

Schon der Dichter und Lyriker Claudius (174 – 1815) formulierte schon so treffend: „Beurteile einen Menschen lieber nach seinen Handlungen als nach seinen Worten; denn viele handeln schlecht und sprechen vortrefflich“.

Keine schlechte Idee, zum Beispiel für die Berteilung von Mitarbeitern und Führungskräften.

In meiner Beratungspraxis erlebe ich selbst bei größeren KMU, dass keine Unternehmensziele definiert sind und folglich auch keine Teilziele, die von den Führungskräften als Folge Ihres Führungshandelns zu erreichen sind. Wenn ich dann angesichts eingeführter Mitarbeiter- und Beurteilungsgespräche nach dem Gegenstand und Inhalt solcher Gespräche frage, dann gerät die Antwort nicht immer „vortrefflich“ aus, sondern es bleibt schon mal bei einem länger anhaltenden nachdenklichen Schweigen.

Orientieren wir uns – wie in den vorangegangenen Beiträgen – an dem Modell der Bedingungen für ergebnisorientiertes, erfolgreiches Führungsverhalten.

Erfolg kommt ausschließlich vom Handeln; „es genügt nicht zu wollen, man muss es auch tun.“ Es geht letztlich um nicht um das Setzen, sondern um das Erreichen von Zielen, goal striving.



Abb.2 Bedingungen von Führungsverhalten

Dieser Tage wurde Herbert Hainer, CEO von Adidas, von der Zeitschrift „Manager Magazin“ zum Manager des Jahres gekürt. Es ist schon hoch interessant, welche Worte in dem Artikel vom 03.02.2011 gewählt werden, um den Erfolg und die Erfolgsfaktoren zu beschreiben:

- Leistungsfanatischer Führungsstil
- Beharrlichkeit
- Zielstrebigkeit: „Umsatz (plus 92 Prozent), Gewinn (plus 208) oder Börsenkapitalisierung (plus 215) - überall ging es steil aufwärts.“ (Anm. der Verf.: **Zielerreichung** wohl gemerkt – nicht nur Zielsetzung)
- Aktive und wachstumsorientierte Führungskultur
- Anpackender Top Manager, operativ stark
- Treibt Wachstumssegmente mit voller Energie voran
- Höchstmaß an Wissbegierde
- Strikte Performance-Kultur („Wer bei Adidas bestehen will, muss Ergebnisse liefern“)
- Offenes, zielorientiertes Gesprächsklima, Vertrauen
- Schnelle, effiziente Entscheidungen

Persönlich wird er als unscheinbar, prunklos, bescheiden und unspektakulär beschrieben, bei dem und um den es keinen Personenkult gibt. Jury-Mitglied Reinhard Sprenger attestiert ihm dazu passend, dass Hainer auch starke Persönlichkeiten neben ihm zulasse und auf eine offene Führungskultur setze.

Das erinnert mich in der Beschreibung sehr an das Konzept des „Level 5 Leadership“ des Bestsellers „Good to great“ (Collins, 2001): „Summary: the two sides of Level 5 Leadership: professional will and personal humility“.

Und all die anderen modischen Begriffe und Konzepte, die so gerne im Zusammenhang mit Führung benutzt werden: begeistern, inspirieren, EQ, Humor, positives Denken, Teamfähigkeit, „Scherzen als hohe Kunst der Führung“ (kein Witz) ? Fehlanzeige. Kein Sterbenswort. Zufall?

Wohl kaum.

Es gibt meines Wissens keine einzige Studie, die einen Zusammenhang zwischen EQ, Begeisterungsfähigkeit etc. und Erfolg nachgewiesen hätte.

Anders sieht es aber aus mit Eigenschaften wie:

- Gewissenhaftigkeitstest
- Handlungsorientierung
- Belastbarkeit
- Disziplin
- Zielorientierung
- Durchhaltevermögen
- Durchsetzungsfähigkeit
- Selbstbewusstsein.

Das hört sich in der Tat eher nach preußischem General an, als nach Eigenschaften eines Brad Pitt unter den Managern.

Aber so ist es nun mal: von nichts kommt nichts. Ein Blick in den Sport macht die Dinge noch klarer und offenkundig. Dazu braucht es keine Ausflüge in den Spitzensport.

In meiner Nachbarschaft wohnt ein junger Mann, der sich dem Triathlon verschrieben hat, als Amateur wohlgermerkt. Er hat bereits einen Iron Man in knapp über neun Stunden absolviert. Obwohl ich selbst auch vier Marathonläufe absolviert habe, ist das für mich eine kaum fassbare Leistung. Er selbst war bei der Beurteilung seiner Leistung nicht ganz so euphorisch: er hatte so ziemlich genau das erreicht, was er sich mit seinem Trainingspensum realistisch erreichen konnte.

Ich traf ihn neulich an einem Samstagmorgen, als er mit seinem Rennrad zum Training das Haus verließ. Meine Frage nach seinem wöchentlichen Trainingspensum beantwortete er mit 25 bis 30 Stunden. Das ist schon ziemlich dicht dran an der tariflichen Arbeitszeit von „normalen“ Arbeitnehmern. An dem nämlichen Tag standen rund vier Stunden Fahrradfahren bei Temperaturen knapp über dem Gefrierpunkt auf dem Programm: rund 120 km.

Das ist mit Enthusiasmus, Inspiration, Lust und Freude allein nur unzureichend erklärt. Gute Leistung wird nicht immer Spaß machen, da sind eben auch und besonders Disziplin und Durchhaltevermögen vonnöten. Abgerechnet wird immer erst am Schluss.

Auch wenn es sich bei Führungskräften und Mitarbeitern beileibe nicht um Eltern-Kind-Beziehungen handelt, so passt meines Erachtens in diesem Zusammenhang dennoch ein Zitat aus dem Bestseller „Die Mutter des Erfolgs“ von Amy Chua. Denn auch hier geht es im Wesentlichen um Fragen der Volition. In dem Buch singt sie das hohe Lied auf Chinas traditionelle Pädagogik: Eltern sollen ihre Kinder stärken, indem sie ihnen hohe Ziele setzen und ihnen viel Selbstdisziplin abverlangen. Zugegeben, man muss nicht alles toll finden,

was die Dame so schreibt. Aber neben der klugen und selbstkritischen Art zu schreiben, die mir persönlich viel Freude bereitet hat, lohnt es sich in jedem Fall, auch die Inhalte kritisch zu reflektieren.

„Spaß macht gar nichts, solange man nicht gut darin ist; ... Um auf irgendeinem Gebiet gut zu werden, muss man sich anstrengen, Von den Eltern erfordert dies Stärke und Standfestigkeit, denn das Kind leistet selbstverständlich Widerstand. Am schwersten ist es immer am Anfang; westliche Eltern geben deshalb oft auf. Aber konsequent durchgeführt, erzeugt die chinesische Strategie eine Circulus virtuosus, eine Aufwärtsspirale zum Erfolg. Beharrliches Üben, Üben, Üben ist das Fundament herausragender Leistung; Sobald ein Kind auf irgendeinem Gebiet exzellente Leistungen zu erbringen beginnt, erntet es Lob, Bewunderung und Befriedigung. Das stärkt das Selbstvertrauen, und auf einmal macht eine Tätigkeit, die erst einfach nur mühsam war richtig Spaß.“

Fazit für KMU:

1. Unternehmensziele sind ein Muss

Umsetzungsstarke Führungskräfte benötigen Ziele. Anspruchsvolle Ziele, die Ihren Ehrgeiz und Ihr Leistungsvermögen fordern.

Beurteilen Sie Ihre Führungskräfte anhand erzielter Leistungen, anhand von Handlungsergebnissen. Hierzu zählen nicht nur betriebswirtschaftliche oder prozessbezogene Kennzahlen, sondern auch personalwirtschaftliche Kennzahlen, die Rückschlüsse zulassen auf eine Kernaufgabe der Führungskräfte: Menschen entwickeln und fördern. Hierzu gehört ein Mix

aus „harten“ Fakten (Fehlzeiten, Fluktuationsrate, Ausfalltage durch Unfälle etc.) und eher „weichen“ Daten wie zum Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit.

2. Personalauswahl/ Rekrutierung

Bei der Personalauswahl geht es um die Prognose zukünftigen Erfolges.

Erfolge bei vergleichbaren Aufgaben in der Vergangenheit sind in der Regel ein guter Vorhersagefaktor für zukünftige Erfolge.

Von daher ist die Einholung von Referenzen ein sehr probates Mittel.

Liegen keine Referenzen vor, setzen Sie einen professionellen, kostengünstigen Mix aus Verfahren ein:

- **strukturierte Interviews** auf der Basis von Fragen zu relevanten Situationen in der Vergangenheit (Critical Incident-Methode) und
- geeignete Persönlichkeitstests wie zum Beispiel das von Prof. Hossiep entwickelte **Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)**. Es stützt sich auf eine breit abgesicherte Datenlage (n > 9.000 Personen) ab und erfasst solche Merkmale, die eine Relevanz für die Prognose des beruflichen Erfolgs versprechen. Auch und vor allem Skalen der Volition.

Viel Erfolg bei der Umsetzung.

Ihr

Michael Kohlhaas