

Unternehmens- und Führungskultur – Was Sie schon immer über Volition wissen wollten, aber bisher nicht zu fragen wagten.

Keine Sorge, Volition ist keine neue Krankheit oder gar eine neue Epidemie. Sie ist die kleine Schwester der Motivation. Oder ist es umgekehrt? Spätestens seit Sprengers „Mythos Motivation“ ist Motivation als Begriff selbst Kindern im Vorschulalter geläufig. Aber Volition? Wer oder was zum Teufel ist das? Ein Blick in eine der großen Suchmaschinen sollte Aufschluss geben

Der Eintrag des Begriffs „Motivation“ in Google bringt ungefähr 263.000.000 Ergebnisse in 0,15 Sekunden. Der Begriff „Volition“ schafft „schlappe“ 1.050.000 Ergebnisse in 0,14 Sekunden. Eine einfache Hochrechnung zeigt: das sind gerade einmal 0,43%. Der Begriff „Willenskraft“ – die wohl am ehesten zutreffende Übersetzung von Volition - bringt es auf 956.000 Ergebnisse in 0,16 Sekunden, das sind sogar lediglich 0,34% im Vergleich zu Motivation.

Was ist der Grund?

In dem o.a. Buch von Sprenger vermutete dieser, dass wir keine angemessene Übersetzung des englischen Begriffs „Commitment“ haben, weil in dem am nächsten stehenden Begriff „Selbstverpflichtung“ das Jammertalwort „Pflicht“ enthalten sei. Ist es bei der Willenskraft ähnlich?

Damit verbunden werden in der Literatur und in der Eignungsdiagnostik Begriffe wie Hartnäckigkeit, Durchsetzungsvermögen, Disziplin, Umsetzungsorientierung u.v.a.m.. Hört sich in der Tat alles sehr uncool und wenig sexy an. Und riecht irgendwie nach Blut, Schweiß und Tränen. Da befassen wir uns doch lieber mit Glücksgefühlen durch Hormonausschüttungen bei Flow-Erlebnissen, nicht wahr?

Aber mal Hand aufs Herz: haben Sie schon mal jemanden getroffen der z.B. ein sogenanntes Runner's High erlebt hat, wenn er nach 5 Km Laufstrecke ein Sauerstoffzelt benötigt?

Mihaly Csikszentmihalyi, Professor für Psychologie an der University of Chicago gilt als der herausragendste Wissenschaftler auf dem Gebiet der Erforschung von Flow. Das Erleben eines Flow, wie ihn Csikszentmihalyi beschreibt, setzt aber nicht bereits auf einem niedrigen Leistungslevel ein, sondern setzt ein hohes Maß an Perfektion in der jeweiligen Tätigkeit voraus. Csikszentmihalyi hat die Flow-Theorie im Hinblick auf Risikosportarten entwickelt. Flow tritt häufig bei der Ausführung von Sportarten auf, in denen man „aufgeht“ und diese beherrscht, zum Beispiel Klettern, Skifahren, Segeln oder

auch sogenannte Funsportarten. Die Betonung liegt auf dem Wort **beherrscht**. Der Flow ist also quasi der Lohn nach oft jahrelangem Training; der Kreis schließt sich wieder.

Der Volksmund weiß schon lange, was im Zuge der empirischen Forschungen der Arbeits- und Organisationspsychologie mittlerweile ebenfalls als gesicherte Erkenntnis gilt: ohne Fleiß kein Preis.

Volition lässt sich wie bereits erwähnt am ehesten mit Willenskraft übersetzen. Gemeint ist damit die Fähigkeit einer Person, ein gesetztes Ziel tatsächlich in Ergebnisse umzuwandeln.

Ein Ziel wird üblicherweise definiert als ein angestrebter zukünftiger Zustand, der nach Inhalt, Zeit und Ausmaß genau bestimmt ist. Wenn der Zielsetzung (dem „goal **setting**“) allerdings keine zielführenden Handlungen folgen, dann bleibt das Ziel eine Worthülse, ein Traum, Wolkenkuckucksheim.

Das wußte schon Goethe: „Es genügt nicht zu wissen, man muss es auch anwenden. Es genügt nicht zu wollen, man muss es auch tun.“

Ist Motivation denn nun völlig unwichtig?

Absolut nein! Motivation mobilisiert emotionale und mentale Energien. Die Motivation sorgt allerdings im Rahmen der menschlichen Handlungsregulation lediglich für die **Zielsetzung**.

Für die Umsetzung (das „goal **striving**“), für die Verrichtung der „Drecksarbeit“ benötigt der Mensch allerdings Volition, Willenskraft. Je höher das Ziel, desto reichlicher. Am offenkundigsten ist dies immer wieder zu besichtigen beim Hochleistungssport: „Eisen fressen“ (Gewichtheber), „Kacheln zählen“ (Schwimmer) und „Kilometer schrubben“ (Marathon) heißen die Disziplinen, um nur einige Beispiele zu erwähnen.

Unternehmen, die ihre Produktivität nachhaltig steigern wollen, benötigen daher Führungskräfte, die über volitionale Kompetenzen, auch Umsetzungskompetenzen genannt, verfügen.

Eine Studie der London Business School aus dem Jahr 2006 belegt jedoch, dass nur 10 Prozent der Führungskräfte über solche Umsetzungskompetenzen verfügen.

Auch die Autorinnen Bruch und Ghoshal kommen in Ihrem Buch „Entschlossen führen und handeln (Gabler, 2006) zu einem ganz ähnlichen Ergebnis: nur 10% der untersuchten Manager zeigten ein durch hohe Energie und starken Fokus geprägtes Verhalten, so wie es nur bei hoher Zielorientierung gegeben ist.

Laut Studien von Prof. Peltz arbeiten viele Führungskräfte zwar mehr als 60 Stunden die Woche und haben viele beeindruckende Ziele - de facto wissen sie aber nicht, was sie wollen und worauf es wirklich ankommt. Ein weiteres Problem kommt hinzu: sind die Ziele einmal gesetzt, benötigt man so genanntes prozedurales Wissen. Das heißt, Führungskräfte müssen konkrete Prozesse beherrschen und auf immer neue Situationen anwenden können. Zu 70 Prozent erfolgt dieser Vorgang über das

Handeln und nicht über das Wissen. Bei der Auswahl und Qualifizierung von Führungskräften haben Unternehmen die Bedeutung des prozeduralen Wissens jedoch zu lange unterschätzt. Daher kommt der viel zitierte Spruch: "Wir sind Wissensriesen und Umsetzungszwerge". Oder wie Roman Herzog es seinerzeit formulierte: „Wir haben kein Erkenntnisproblem, wir haben ein Umsetzungsproblem“.

Untersuchungen aus Psychologie, Hirnforschung und Managementwissenschaft belegen mittlerweile, dass es fünf volitionale Kompetenzen gibt, die sich als Verhaltensbeschreibungen darstellen lassen: Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung, Emotions- und Stimmungsmanagement, Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke, vorausschauende Planung und Problemlösung sowie die zielbezogene Selbstdisziplin.

Erfolgreiche Menschen beschäftigen sich zu einem hohen Prozent mit der Zukunft und mit Lösungsmöglichkeiten, während bei weniger erfolgreichen Menschen die Gedanken um die Vergangenheit und die Probleme kreisen.

Erfolgreiche Menschen setzen sich spezifische, messbare, attraktive, realistische und termingebundene Ziele, sogenannte SMART-Ziele: Sie machen sich Gedanken darüber, was sie wollen, sprechen darüber und planen systematisch die Umsetzung, um ihre Ziele zu erreichen.

Weniger erfolgreiche Menschen verzetteln sich. Sie handeln nach dem Feuerwehrprinzip: löschen, wo es gerade brennt. Das führt zu Stress, der wiederum die Erfolgsaussichten schmälert.

Fokussierung bringt den Erfolg, Schwerpunkte setzen nennt es die militärische Taktik: „Wer alles defendieren will, defendieret gar nichts!“ (Friedrich II. von Preußen)

Was bedeutet dies für die betriebliche Praxis?

Zunächst ist es wichtig, die Umsetzungskompetenzen einer Führungskraft oder eines Nachwuchstalenten bei der Auswahl zu ermitteln, da diese ein verlässlicher Prädiktor für den künftigen Erfolg dieser Person sind. Valide Auswahlverfahren wie das BIP (Bochumer Inventar berufsbezogener Persönlichkeitsbeschreibung) können hier wertvolle Dienste leisten.

Darüber hinaus sollten Unternehmen die notwendigen Fertigkeiten bei der Führungskräfteentwicklung systematisch entwickeln: learning bei doing mit coachingähnlicher Begleitung und Feedback. Auf diese Weise wird die bei Seminaren so sattsam bekannte Transferlücke („außer Spesen nichts gewesen“) verhindert.

Drei Besonderheiten im Zusammenspiel von Motivation und Willenskraft sollten Sie beachten.

Willenskraft ist – durchaus unterschiedlich zur Motivation - begrenzt. Nach einem langen Arbeitstag fällt es den meisten Menschen schwer, genug Willenskraft aufzubringen, um eine weitere Anstren-

gung zu unternehmen. Das gilt selbst dann, wenn man diese weitere Anstrengung, zum Beispiel Sport „eigentlich“ ganz gerne macht und diese einem auch gut täte. Eigentlich, wohlgemerkt.

Die erste Besonderheit bezieht sich daher auf die Anzahl der Aktivitäten: weniger ist mehr. Lieber auf weniger Ziele fokussieren und diese beharrlich umsetzen, als sich viel vornehmen und letztlich an dem sich auftürmenden Berg scheitern. Erstere schafft Erfolg, letzteres lediglich Frust.

Die zweite Besonderheit ist die Anfälligkeit von Handlungen, die mit Anstrengungen verbunden sind, gegenüber Störungen und Verlockungen: „Der Geist ist willig, aber das Fleisch ist schwach“. Gute Absichten und Pläne werden nicht selten durch äußere oder innere Verführer durchkreuzt. Die Versprechungen der anstrengungslosen Spaßgesellschaft und das allgegenwärtige Ablenkungspotential der modernen Medien bieten mehr als reiche Gelegenheit hierzu. Bevor man an den Zielen arbeitet, muss man zunächst einmal 148 Mails checken und die Welt retten.

Es gilt also, das Ablenkungspotential zu reduzieren und die Zahl der Verlockungen zu minimieren. Es sind die kleinen aber zahlreichen Dinge, die man anpacken kann. Das Ausschalten des Pop-up-Fensters zur Anzeige eingehender Mails kann zum Beispiel wahre Wunder bewirken. Oder das Handy: einfach nicht mitnehmen zum Mittagessen oder zur Besprechung. Wie oft erlebe ich genervte Stimmen am Telefon, die mir mitteilen, dass es jetzt ganz schlecht sei, weil man gerade im Meeting oder bei Tisch sei. War diese Mitteilung der Grund, weshalb das Handy mit in die Besprechung oder in die Kantine mitgenommen werden musste?

Die dritte Besonderheit – und jetzt kommt die gute Botschaft – besteht darin, dass Willenskraft zwar grundsätzlich begrenzt ist; aber diese Grenze ist nicht starr. Insofern verhält sich die Willenskraft wie ein Muskel: sie ist trainierbar.

Auch die Trainingsmethoden sind sehr ähnlich. So wie ein Muskel nicht mit einem einzigen Impuls trainiert wird, sondern nur durch regelmäßige Wiederholungen mit unterschiedlicher Intensität, so wird auch neues Verhalten nicht durch ein zweitägiges Führungsseminar stabilisiert, sondern erst durch vielfache Wiederholung.

Methoden zur Etablierung neuer Gewohnheiten gibt es in Hülle und Fülle: Ziele setzen, Planen, Visualisierungen, Vorsatzbildung, Affirmation, Lerngruppen u.v.a.m.

Warum sind solche Gewohnheiten erstrebenswert?

So wie sie nicht verhindern können, dass Ihr Muskel wächst und leistungsfähiger wird, wenn Sie sinnvoll trainieren, so können Sie auch nicht verhindern, dass Sie besser werden, wenn Sie eine Tätigkeit oft ausführen und sich so zur Gewohnheit werden lassen. Zum einen schaffen Gewohnheiten also Handlungserfolge; zunächst in der Regel kleinere, und in der Folge, mit zunehmendem Leistungsvermögen auch größere. Diese Handlungserfolge verschaffen Selbstvertrauen, erhöhen die Motivation und eben auch die Willenskraft.

Ein weiterer Aspekt von Gewohnheiten tritt hinzu. Ungewohntes kostet Konzentration, Kraft und Mühe. Sind Handlungen zur Gewohnheit geworden, dann strengen sie (fast) gar nicht mehr an. Oft genug verlaufen solche Handlungen dann „automatisch“ ab, d.h. unbewusst. Unbewusste Handlungen, die durch Gewohnheitsbildung entstanden sind, sind also nicht mehr bewußtseinspflichtig und entlasten dadurch das Gehirn enorm.

Denken Sie an Ihre erste Fahrstunde mit Schaltgetriebe zurück. Nicht wenige FahrlehrerInnen sind an der Koordination von Gangwahl, Kupplung und Gaspedal schier verzweifelt. Übung hat (bei den allermeisten) den Meister gemacht. Nach einiger Zeit gingen die Abläufe in Fleisch und Blut über, die Anstrengung verschwand. Der Automatismus der Bewegungsabläufe hat sie mental entlastet. Sie waren danach in der Lage, sich neuen Herausforderungen zu widmen, ohne die neue Fähigkeit wieder zu verlernen.

„Wir sind das, was wir wiederholt tun, Vorzüglichkeit ist daher keine Handlung, sondern eine Gewohnheit.“ (Aristoteles, Philosoph)

Diese Art der Führungskräfteentwicklung, begleitend bei der konkreten Umsetzung von Unternehmens(teil)zielen, bringt die Erfolgserlebnisse, die Mitarbeiter wachsen lässt und mit ihnen auch das Unternehmen.

Informieren Sie sich und werden Sie mit uns erfolgreicher und souveräner.

Viel Erfolg bei der Umsetzung

Ihr

Michael Kohlhaas