

„Viele Führungskräfte wissen nicht, was sie wollen“

Als Professor für Internationales Management und Marketing an der Fachhochschule Giessen-Friedberg untersucht Prof. Dr. Waldemar Pelz, wie Unternehmen ihre Performance verbessern können. Im Interview mit HRM.de erklärt er, was hinter seinem Konzept der Volition steckt.

Herr Pelz, „Volition statt Motivation“ lautet der Titel eines Vortrags, den Sie im April auf der Messe PERSONAL2010 halten werden. Was ist damit gemeint?

Volition lässt sich mit Willenskraft übersetzen. Gemeint ist damit die Fähigkeit einer Person, ein definiertes Ziel tatsächlich in Ergebnisse umzuwandeln. Wer sich zehn Dinge vornimmt und neun davon umsetzt, hat einen hohen Wirkungsgrad. Das ist allein durch Motivation nicht zu erreichen.



Foto: Pelz

Prof. Dr. Waldemar Pelz

Professor für
Internationales
Management und
Marketing,
Fachhochschule Giessen-
Friedberg

Unternehmen, die ihre Produktivität 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.

Ist Motivation also bedeutungslos?

Motivation ist der Ausgangspunkt, um Ziele zu erreichen, da sie emotionale und mentale Energien mobilisiert. Wirksam werden diese Energien aber erst, wenn Menschen sie auf das Wesentliche ausrichten. Und hier beginnt die Problematik: Viele Führungskräfte arbeiten 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“.

Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um ihre Ziele zu erreichen?

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.

Worauf kommt es hauptsächlich an?

Erfolgreiche Menschen tun vor allem zwei Dinge: Sie steuern ihre Gedanken und Gefühle bewusst in eine bestimmte Richtung. Sie beschäftigen sich zu 80 Prozent mit der Zukunft, während bei weniger erfolgreichen Menschen die Gedanken um die Vergangenheit kreisen. Erfolgreiche Menschen setzen sich klare, messbare und erreichbare Ziele. Sie machen sich Gedanken darüber, was sie wollen, sprechen darüber und planen systematisch jeden Schritt, um ihr Ziel zu erreichen.

Weniger erfolgreiche Menschen verzetteln sich also eher.

Die weniger Erfolgreichen handeln nach dem Feuerwehrprinzip: möglichst dort löschen, wo es gerade brennt. Das führt zu Stress, der wiederum die Erfolgsaussichten schmälert. Schon der Volksmund

sagt: „Wenn der Fuchs drei Hasen jagt, wird er letztendlich keinen erwischen.“
Wenn er einen nach dem anderen jagt, steigen also die Erfolgchancen.



Sie halten demnach nicht viel von Multitasking?

Das ist die größte Energie- und Zeitverschwendung, die es überhaupt gibt. Man braucht eine gewisse Zeit, um sich in ein Thema einzuarbeiten. Management ist wie Hochleistungssport: Der Marathon-Weltmeister ist nicht zugleich Champion im Stabhochsprung oder im Schwimmen. Außerdem ist Multitasking rein physikalisch nicht möglich. Sie können nicht gleichzeitig singen und sprechen. Gerade wenn es darum geht, die Gedanken zu fokussieren, ist es das größte Problem. Menschen lassen sich oft zu sehr ablenken – von Medien, Zeitungen oder bestimmten Moden. Oder denken Sie an die Ablenkungsmöglichkeiten im Internet.

Lässt sich „Gedankenfokussieren“ erlernen?

In jedem Fall. Ich habe zum Beispiel das Führungsplanspiel „Solaris“ entwickelt, in dem die Unternehmenswirklichkeit möglichst nah simuliert wird. Die Aufgabe des Spielers besteht darin, Solaranlagen zu produzieren, die Rendite abwerfen sollen. Es gibt Zielvereinbarungen für die Abteilungsleiter, die während des Spiels von ihren Mitarbeitern mit Erwartungen und Schwierigkeiten bombardiert werden. Durch diese Stressoren vergessen sie oft, sich auf ihre eigentliche Führungsaufgabe zu konzentrieren. Sie trainieren also im Spiel, wie sich solche Defizite abstellen lassen. Die Fokussierung ihrer Gedanken können die Führungskräfte auch im Alltag ganz einfach üben, indem sie ein Protokoll ihrer Gedanken aufschreiben – mindestens einmal am Tag.

Was beeinflusst die eigene Performance noch positiv?

Experimente an der Harvard University und der Stanford University belegen zum Beispiel den Einfluss von Werten auf den persönlichen Erfolg. Schüler wurden in zwei Gruppen aufgeteilt. In einer Gruppe sollten sie aufschreiben, was ihnen wichtig ist, warum es ihnen wichtig ist und wie sie es erreichen wollen. In der anderen Gruppe hatten die Schüler die Aufgabe bekommen, allgemein etwas über Werte zu schreiben. Dieses Experiment wurde drei Mal wiederholt. Das Ergebnis: Die Leistungen der Schüler in der ersten Gruppe, die sich intensiver Gedanken über ihre Werte gemacht haben, waren später doppelt bis drei Mal so erfolgreich wie die Schüler, für die Werte nebensächlich waren.

Inwiefern spielen auch Gefühle eine Rolle?

Gefühle sind immer unterschwellig da, auch wenn sie uns nicht in jeder Situation bewusst sind. Da greife ich einige Erkenntnisse von Howard Gardner von der Harvard Business School auf, der das Thema emotionale Intelligenz aufgebracht hat. Erst einmal muss man eigene Gefühle erkennen und richtig interpretieren können. Außerdem sollte man wissen, was andere empfinden. Wer eigene und fremde Handlungen besser antizipieren kann, hat einen klaren strategischen Vorteil.

Außerdem gehört Selbstvertrauen zu den volitionalen Fähigkeiten.

Mangelndes Selbstvertrauen ist die wohl wichtigste Bremse für persönliches Wachstum und Erfolg. Meistens liegt das daran, dass Menschen fürchten, sich unbeliebt zu machen oder zurückgewiesen zu werden. Oder sie glauben, von Anderen abhängig zu sein oder zu wenig Einfluss zu haben. Hinzu kommt oft die Angst zu versagen. Die Folge: Der Fokus liegt auf den Ängsten, und dadurch ist der Kopf nicht mehr frei für eine Unterbrechung oder Umkehr dieser negativen Spirale.

Wie lässt sich das Selbstvertrauen steigern?

Das kann ein längerer Prozess sein. Ein Schlüssel zur Lösung dieses Problems ist Feedback. Besonders erfolgreiche Menschen fragen sich permanent: Was kann ich besser machen, wie kann ich meine Beziehungen optimieren und Dinge positiv beeinflussen? Sie warten also nicht auf Feedback von Dritten, sondern holen es selbst vorausschauend und aktiv ein. Dadurch lernen erfolgreiche Menschen, ihr Zugehörigkeitsgefühl zu stärken, ihre Gestaltungsspielräume zu erweitern und mit messbaren Leistungen zu überzeugen.

Last but not least braucht es Disziplin?

Disziplin heißt für mich nicht, jemand zu etwas zu zwingen. Disziplin entsteht dadurch, dass jemand den tieferen Sinn in seinen Handlungen erkennt. Ein Beispiel: Bei 9/11 sind viele Mitarbeiter von Firmen umgekommen. Der Chef einer Unternehmensberatung hat daraufhin gesagt: "Die Hälfte des Gewinns spenden wir für die Hinterbliebenen". Auf einmal haben die Mitarbeiter ihre Arbeit für sinnvoll erachtet: Der Umsatz hat sich verfünffacht und der Gewinn verzehnfacht.

Da schließt sich dann in gewisser Weise der Kreis: Wenn ich mir Feedback hole und gute Arbeit leiste, sehe ich vielleicht auch einen Sinn dahinter.

Ja, es ist wie eine Spirale: 1. Sich gedanklich und emotional aufs Wesentliche konzentrieren steigert die Erfolgswahrscheinlichkeit und die persönliche Energie. Das führt 2. zu einer besseren, vorausschauenden Planung und einer Steigerung des Selbstvertrauens. Diese beiden Kompetenzen fördern 3. die Selbstdisziplin und bringen Erfolgserlebnisse, die uns wiederum zeigen, was unsere besonderen Stärken sind, auf die wir uns fokussieren sollten.

Was empfehlen Sie Unternehmen vor diesem Hintergrund?

Zunächst ist es wichtig, die Umsetzungskompetenzen einer Führungskraft oder eines Nachwuchstalents bei der Auswahl zu ermitteln, da diese ein Prädiktor für den künftigen Erfolg dieser Person sind. Darüber hinaus sollten Unternehmen diese Fertigkeiten bei der Führungskräfteentwicklung systematisch trainieren.

Inwiefern können Sie Firmen dabei unterstützen?

Die einzelnen Kompetenzen haben wir an unserem Institut messbar gemacht und zahlreiche Übungen und Trainings dazu entwickelt. Außerdem läuft seit drei Monaten eine Online-Befragung. Inzwischen haben rund 1.400 Personen diesen Test durchgeführt. Unser Ziel ist es, daraus Trainingsinstrumente für verschiedene Zielgruppen zu konzipieren.

Wann ist mit den Ergebnissen zu rechnen?

In meinem Vortrag auf der PERSONAL2010 kann ich sicher schon Resultate vorstellen.

Linktipps:

www.umsetzungskompetenzen.com
www.fuehrungsplanspiel.de



Autor:

Stefanie Hornung

#

=kU

HRM Research Institute 8 =