

**Kurt Schwarzmüller**

C-Level Manager in der Industrie
[linkedin.com/in/kurt-schwarzmüller](https://www.linkedin.com/in/kurt-schwarzmüller)
k.schwarzmueller@mailbox.org

Wie steigere ich meine Umsetzungskompetenz?

Die Willenskraft als ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Nur durch die Umsetzung von Ideen und Vorhaben in die Tat entstehen Resultate und Ergebnisse.¹ Doch allzu oft scheitern wir in unseren Vorhaben. In Studien zeigte sich, dass nur etwa 10% der ManagerInnen über ausreichende Umsetzungskompetenz verfügen.² Wenig Energie und schwacher Fokus sind dabei wesentliche Faktoren, wieso wir in der Umsetzung scheitern.² Für Pelz hängt die Umsetzungskompetenz wesentlich mit der Willenskraft oder auch Volition genannt zusammen und besteht aus fünf Dimensionen, die einzeln verbessert und trainiert werden können.³ Von Literaturrecherchen und Studien abgeleitet, sind Fokus aufs Wesentliche, stetige Selbstdisziplin und das entwickeln von positiven Automatismen bzw. Routinen entscheidende Faktoren, um Umsetzung zu steigern und somit die eigene Umsetzungskompetenz auf Basis der Willenskraft zu erhöhen.

Einleitung

Auch der deutsche Alt-Kanzler Helmut Kohl kannte das Geheimnis des Erfolgs und beschrieb es mit den Worten: „Es kommt nur darauf an, was hinten rauskommt!“. Doch allzu oft bleiben die Ergebnisse von vielversprechenden Projekten aus. Es gibt viele gute Ideen, aber sie werden nicht realisiert.¹ Warum verlaufen so viele strategische Ansätze von Unternehmen im Sand? Weshalb werden die Erwartungen nicht erfüllt? Die Planung ist meistens sorgfältig, trotzdem bleibt der Erfolg aus.⁴ Viele Untersuchungen heben die Bedeutung von Motivation für die Leistung von Unternehmen hervor. Doch selbst Hochmotivierte können an ihren Wünschen und Zielen versagen.³ Motivation ist die Frage nach dem Ziel, nach dem Was will ich erreichen. Um überhaupt etwas zu wollen, müssen wir motiviert sein. Bei vielen Menschen ist dies nicht das Problem. Im Gegenteil, wir haben wahrscheinlich sogar zu viel Motivation für zu viele Ziele.⁵ Eine Umfrage von Wunderer/Bruch zeigt, dass die Umsetzung das wesentliche Problem

darstellt. Die Managementpraxis beurteilt die Umsetzungskompetenz als zentralen und kritischen Erfolgsfaktor und stellt gleichzeitig fest, dass diese bei den MitarbeiterInnen die am schwächsten ausgeprägte unternehmerische Schlüsselqualifikation ist.⁶ Die Umsetzung ist das große offene Thema in der modernen Welt der Wirtschaft. Ihr Fehlen ist das wesentliche Erfolgshindernis und der Grund für die meisten Enttäuschungen, die irrtümlicherweise anderen Ursachen zugeschrieben werden. Dieser Artikel befasst sich mit den Fragen:

Wie ausgeprägt sieht die Wissenschaft die Umsetzungskompetenz bei ManagerInnen? Wieso scheitern wir oftmals an der Umsetzung von persönlichen Vorhaben? Wie kann die persönliche Umsetzungskompetenz bzw. Willenskraft gestärkt werden?

Die Umsetzungskompetenz bei ManagerInnen ist verbesserungswürdig

In einer langjährigen Verhaltensbeobachtungsstudie von Managern⁷ durch Bruch/Goshal zeigt sich, dass zielgerichtetes Handeln durch die beiden Faktoren Fokus und Energie gekennzeichnet ist und darüber hinaus Willenskraft notwendig ist⁸. Das Ergebnis der Studie ermöglicht die Einteilung der ManagerInnen in vier verschiedene Gruppen von Verhaltensweisen. Ihr Handeln beruht dabei auf einer Kombination von zwei grundlegenden Merkmalen: hohe Energie und hoher Fokus. Dabei zeigt sich, dass nur etwa 10% der ManagerInnen eine hohe Energie und einen hohen Fokus und somit zielgerichtetes Handeln aufweisen.⁹ Bei einer 2013 durchgeführten Umfrage mit ca. 700 GeschäftsführerInnen von verschiedenen Industrien und Branchen wurde die Effektivität bei der Umsetzung von Strategien einerseits und die Entwicklung von Strategien andererseits abgefragt. Die Ergebnisse waren ernüchternd. Nur 16% der Top-Manager wurden „als sehr effektiv“ in einer Disziplin und nur 8% wurden „als sehr effektiv“ in beiden Disziplinen bewertet.¹⁰

Doch wie kann die persönliche Umsetzungskompetenz gemessen werden? Bei der Umsetzungskompetenz handelt es sich aus der Perspektive der Managementlehre um eine Weiterentwicklung des Konzepts der *Willensbildung und Willensdurchsetzung* nach Edmund Heinen (1984).¹¹ Pelz setzt beim Messen der Willenskraft oder Volition, die sich laut Pelz aus fünf Teilkompetenzen zusammensetzt, auf Fragebögen.³ Auswertungen der Fragebögen basierend auf diesen Dimensionen oder auch Teilkompetenzen sind somit ein guter Gradmesser für die Umsetzungskompetenz auf persönlicher Ebene. Auf Unternehmensebene ist laut Wunderer und Bruch eine mehrdimensionale Sichtweise notwendig mit z.B. Einflüssen aus strukturellen und organisatorischen Gegebenheiten.⁶

5 Teilkompetenzen der Volition bzw. Willenskraft³

- Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung
- Emotions- und Stimmungsmanagement
- Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke
- Vorausschauende Planung und kreative Problemlösung
- Zielbezogene Selbstdisziplin

Wieso scheitern wir oftmals an der Umsetzung von persönlichen Vorhaben?

Der Wille ist die treibende Kraft, um eine Absicht oder Idee in die Tat umzusetzen. Bei unseren Vorfahren war das zunächst die Absicht zu überleben. Dafür wurde Energie eingesetzt. Doch, Anstrengung und Risiko wurden weitgehend vermieden. Denn Anstrengung kostet Kraft und Energie und Risiko bedeutet Unsicherheit und Gefahr. Das evolutionsbiologische Programm, Anstrengung und Risiko zu vermeiden, hat somit in der menschlichen Entwicklung wesentlich zum Überleben beigetragen. Dieses Programm ist tief in unserem Gehirn verankert und spielt auch im 21. Jahrhundert noch eine wesentliche Rolle. Bei allem, was wir tun oder lassen, gilt dieses Prinzip der Sparsamkeit. Wenn wir die Wahl haben zwischen etwas, das uns kaum Energie kostet, zum Beispiel fernzusehen, und etwas, das uns viel Energie kostet, zum Beispiel für einen Test zu lernen, läuft unser evolutionsbiologisches Programm auf Hochtouren. Dann müssen wir uns willentlich entscheiden, dass wir uns anstrengen wollen. Da wir Ziele nur dann erreichen, wenn wir einerseits etwas tun, dadurch andererseits etwas anders lassen, müssen wir uns selbst dazu überwinden und das benötigt Willenskraft.⁵

Selbstmotivation und Willensstärke werden oft gleichgesetzt. Das ist verständlich, denn stark motivierten Menschen gelingt es auffällig häufig, willensstarke Entscheidungen zu treffen. Trotzdem gibt es einen Unterschied zwischen Motivation und Willensstärke.⁸ Motiviert zu sein bedeutet zunächst „nur“, ein Motiv zu haben, einen Grund, der in Bewegung setzt. Klar ist, je attraktiver der Grund beziehungsweise das Ziel, desto mehr Energie wird freigesetzt und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, in die Gänge zu kommen. Das bedeutet aber noch nicht, dass tatsächlich gestartet wird. Dafür muss ich mich bewusst entscheiden und das ist eine Willenskraft-Entscheidung. Motivation und Willensstärke sind also nicht identisch, spielen aber im Idealfall wunderbar zusammen.¹²

Der wissenschaftliche Begriff für die Willenskraft beziehungsweise für die Fähigkeit, unsere Aufmerksamkeit in die gewünschte Richtung zu lenken und dort zu halten wird kognitive Kontrolle genannt. Die kognitive Kontrolle befähigt Personen dazu, trotz Ablenkung und Rückschlägen ein Ziel oder eine Aufgabe nicht aus dem Fokus zu verlieren. Über eine gute kognitive Kontrolle verfügen Menschen, die in Krisensituationen Ruhe bewahren, ihre eigene Aufgeregtheit bezwingen und nach Schlappen oder Schicksalsschläge schnell wieder aufstehen. Jahrzehntelange Forschungsarbeit beweist, wie bedeutsam Willenskraft für den Erfolg von ManagernInnen und Führungskräften ist. Eine Studie aus den 70ern, in der WissenschaftlerInnen das Schicksal von 1037 Kinder über mehrere Jahre wissenschaftlich verfolgten, zeigt den Faktor Willenskraft für den Erfolg. In dieser Studie mussten die Kinder immer wieder Prüfungen und Tests absolvieren, die ihre Willenskraft auf die Probe stellten. Einer der Tests war auch der sogenannte „Marshmallow-Test“ des Psychologen Walter Mischel. In dieser Prüfung müssen Kinder sich entscheiden, ob sie ein Marshmallow unverzüglich essen oder doch lieber eine Viertelstunde warten und dafür allerdings zwei Marshmallows bekommen möchten. In diesem Experiment greift rund ein Drittel der Teilnehmer direkt zu. Ein Drittel hält ein wenig länger durch und ein Drittel schaffte es, die vollen 15

Minuten auszuhalten. Etwas Interessantes konnten die WissenschaftlerInnen Jahre später beobachten. Diejenigen Kinder, die das größte Beharrungsvermögen bewiesen und dem Marshmallow am längsten widerstanden hatten, waren um vieles gesünder, finanziell erfolgreicher und auch gesetzestreu als diejenigen, die sich in dem Experiment überhaupt nicht hatten beherrschen können. Eine statistische Betrachtung zeigte sogar, dass das Ausmaß der Selbstbeherrschung eines Kindes ein besserer Maßstab für die Prognose der finanziellen Leistung war als sein Intelligenzquotient, sein sozialer Status oder seine familiäre Situation.¹³

Unsere Motivation, das heißt, unsere Bereitschaft, Ziele zu verfolgen, ist grundsätzlich viel höher als unser Wille, das heißt die Energie und Kraft, unsere Ideen zu verwirklichen.¹⁴

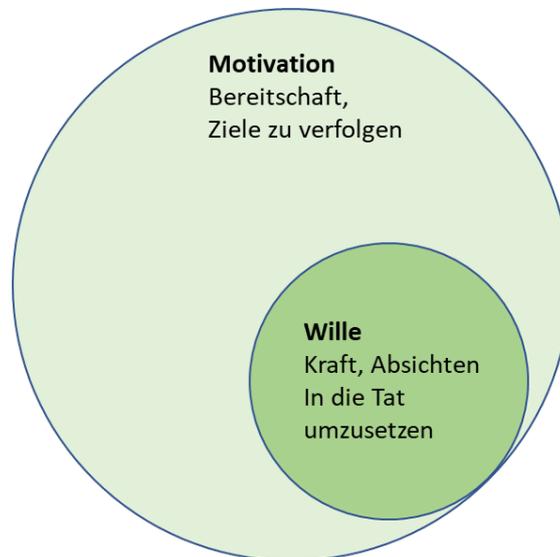


Abbildung 1: Die Motivation ist größer als unser Wille¹⁴

Folglich bedeutet das, dass unsere Ziele, Ideen und guten Vorsätze um die begrenzten Ressourcen konkurrieren. Daher müssen wir uns überlegen und entscheiden, für welche Vorhaben wir diese Ressource (Willenskraft) einsetzen. Für alle Vorhaben reicht die Ressource der Willenskraft nicht aus. Versuchen wir, unsere Ressource der Willenskraft nach dem Gießkannenprinzip beziehungsweise unkoordiniert auf zu viele Ziele zu verteilen, wird die Energie für die einzelnen Vorhaben zu schwach sein. Dann werden wir nicht ins Handeln kommen und erreichen gar keine Ziele, obwohl wir überaus motiviert waren.¹⁴ Die Aufgaben, zu denen wir unseren Willen einsetzen, lassen sich grob in vier Kategorien einteilen.

- Die Kontrolle unserer Gedanken
- Die Kontrolle der Emotionen
- Die Impulskontrolle
- Die Leistungskontrolle

Von den konkurrierenden Bedürfnissen setzen sich jene durch, die für den Menschen emotional am wichtigsten sind – aus welchen Gründen auch immer. Was subjektiv wichtig ist, gewinnt die Oberhand.¹⁵ Die Art der Fokussierung ist der Schlüssel zur Willenskraft. Wenn Selbstbeherrschung und die Triebkraft nach Vergnügen im Inneren miteinander rivalisieren, sind drei unterschiedliche Arten der kognitiven Kontrolle beteiligt: die Fähigkeit, die Aufmerksamkeit willentlich vom Gegenstand der Begierde abzuwenden; die Fähigkeit, sich nicht ablenken zu lassen, damit dieser Gegenstand sie nicht wieder anzieht; und die Fähigkeit, sich auf das zukünftige Ziel zu fokussieren und sich vorzustellen, wie gut es sich anfühlen wird, wenn sie es geschafft haben.¹³

Viele erachten Willensstärke beziehungsweise Willenskraft als moralischen Wert, als etwas Erstrebenswertes. Wer sich selbst nicht genügend Willenskraft zuschreibt, macht sich deshalb häufig Vorwürfe, sieht sich als Versager. In Wirklichkeit hat Willenskraft mehr mit Wissen und Fähigkeiten zu tun als mit Charakter und Moral. Wissen und Fähigkeiten können trainiert werden, daher auch Willensstärke.¹²

Wie kann die persönliche Umsetzungskompetenz bzw. Willenskraft gestärkt werden?

Wie bereits in den Studien festgestellt, hat Umsetzungskompetenz mit der Fähigkeit, Dinge zu verwirklichen, zu tun. Dazu wird Willenskraft benötigt. Willenskraft beinhaltet die bereits genannten fünf Teilkompetenzen. Willenskraft kann durch das tägliche Anwenden von bewussten Verhaltensgrundsätzen in diesen Teilkompetenzen gestärkt bzw. geschont werden.¹⁶

In diesem Artikel werde ich mich mit den Teilkompetenz nach Pelz „Fokussierung“ und „zielbezogene Selbstdisziplin“ befassen und mit der „Macht“ von Routinen ergänzen. Hergeleitet bilden diese Faktoren eine gute Basis für die Stärkung der persönlichen Umsetzungskompetenz bzw. Willenskraft.

Fokussierung

Klare und genau formulierte und anspruchsvolle Ziele sind die Voraussetzungen für Erfolge. Dabei ist es erforderlich, Prioritäten setzen zu können. Um Prioritäten setzen zu können, sind klare Wertvorstellungen notwendig.⁴ Ein gemeinsamer Nenner von erfolgreichen Menschen sind nicht harte Arbeit, glückliche Zufälle oder weitsichtige menschliche Beziehungen. Der wesentliche Faktor, der all die anderen überstrahlte, ist, das Wichtigste zuerst zu tun.¹⁷ Unsere Aufmerksamkeit ist ein kostbares Gut, wir haben nie zu viel davon und können nicht immer alles im Blick behalten. Sich auf mehrere Dinge gleichzeitig zu konzentrieren, schwächt die Aufmerksamkeit enorm.¹⁸ Die Konzentration auf bestimmte Handlungen zu belassen, ist oft sehr schwierig. Während

Maßnahmen um fokussiert zu bleiben¹⁹

- Aufgaben abschließen, bevor mit einer neuen Aufgabe gestartet wird.
- Vermeiden von Störungen. E-Mails in größeren Abständen abrufen, Mail-Pop-up abstellen, Sprechzeiten einrichten, Telefon umstellen ...
- Im Kalender Zeitfenster reservieren, in denen ruhig gearbeitet werden kann.
- Die Woche gut planen.

Sie einer Handlung ausführen, kann der Gedanke bereits an eine andere Handlung Ihre Konzentration beeinträchtigen. Sich auf eine Aufgabe zu fokussieren, muss erlernt werden, wobei Fokussierung in unserer heutigen Gesellschaft gar nicht so einfach ist. Durch Internet, Mobiltelefon, Fernsehen etc. sind die Versuchungen hoch, eine Ablenkung zu finden. Die Ablenkung ist umso schneller passiert, je weniger die inneren Bedürfnisse (Motive) bekannt sind oder wenn man sich falsche Vorstellungen davon macht, welche Ziele man erreichen will.⁵

Eine Möglichkeit, die Ablenkungen auszublenden, ist das Weglassen. Die Kunst der Fokussierung besteht im Weglassen, das heißt, Ablenkungen auszublenden. Wenn ich mich auf eine Sache konzentrieren soll, ist es hilfreich, andere Sachen einfach wegzulegen. Das Umfeld muss dem Projekt oder Vorhaben entsprechend ablenkungsarm angepasst werden.⁵ Siehe dazu auch Textbox.

Es hat fatale Folgen, wenn wir uns mit sechs, acht, zehn oder noch mehr Zielen gleichzeitig beschäftigen. Dann verlieren wir die Konzentration, verzetteln uns und bringen überall nur mittelmäßige Resultate. Nur wenn wir unseren Fokus auf ein oder zwei absolut wichtige Ziele richten, können wir Herausragendes leisten.⁴

Eine Aufgabe von Führungskräften besteht darin, Aufmerksamkeit zielgerichtet einzusetzen. Sehr gute Führungskräfte schaffen es, auf eine große Vielfalt unterschiedlicher Aufmerksamkeitsmodi zurückzugreifen und können sich je nach Situation auf sich, ihr Gegenüber oder auf das große Ganze fokussieren, Ablenkungen ausschalten und das Ziel verfolgen. Die Korrelation zwischen Spitzenleistung und Aufmerksamkeit ist meist nicht sofort erkennbar und doch bildet die Aufmerksamkeit die Basis, auf der die wichtigsten Führungseigenschaften aufbauen – organisatorische, emotionale und strategische Intelligenz. Die Masse an Botschaften und Informationen lässt uns vieles überspringen und nur schlampig erfassen. Die Fähigkeit, zu fokussieren beziehungsweise die Aufmerksamkeit bewusst zu steuern, hilft uns, Dinge effektiv umzusetzen.¹³

Zielbezogene Selbstdisziplin und Routinen

Die Disziplin ist die Fähigkeit, Visionen zu verwirklichen und diese umzusetzen. Disziplin ist eng mit Willenskraft verbunden und heißt, den Preis dafür zu zahlen, seine Vision Wirklichkeit werden zu lassen.¹⁹ Die ersten beiden Schritte in Richtung Selbstdisziplin sind, sich ein Ziel vorzunehmen und das Verhalten zu überwachen. Dabei sollte das Ziel motivierend sein. Die Überwachung ist wichtig, damit sie ständig korrigiert werden kann und eine Selbstüberwachung stattfindet.²⁰ Für die Aufbringung der Disziplin ist wiederum die Willenskraft notwendig, und diese lässt sich trainieren. Für kleine Verbesserungen reicht es schon aus, bei Routinetätigkeiten für einen längeren Zeitraum zum Beispiel, die andere Hand zu verwenden oder zum Beispiel seine täglichen Schritte zu dokumentieren. Versuche zeigten, dass keine übermenschliche Selbstdisziplin erforderlich ist, um von solchen Übungen zu profitieren. Solange eine Motivation vorhanden ist, eine bestimmte Übung durchzuführen, steigert sich die Selbstdisziplin und kräftigt gleichzeitig die Willenskraft, zumindest für die Dauer des Experiments.²⁰

Sobald kein Ziel und keine Motivation mehr vorhanden sind, fallen Willenskraft und Disziplin wieder ab.²⁰ Doch wie kann man nun eine dauerhafte Selbstdisziplin über Routinen aufrechterhalten bzw. was sind die Vorteile durch Automatismen und Routinen?

Der Schlüssel für dauerhafte Selbstdisziplin liegt in den Gewohnheiten beziehungsweise in Routinen. Gewohnheiten, die uns positiv beeinflussen und regelmäßig wiederholt werden, werden zu Routinen. Routinen werden mit der Zeit automatische mentale Prozesse, die kaum Energie benötigen und somit keine Willenskraft mehr erfordern und uns somit wieder Ressourcen für neue Vorhaben geben.

Routinen oder Automatisierung bedeutet, dass wir nicht mehr nachdenken müssen was wir tun. 90 Prozent aller Verhaltensweisen, die wir täglich ausführen, laufen unbewusst, wie von allein ab. Automatisierte Abläufe verbrauchen wenig willentliche Anstrengung und werden einfach durchgeführt, auch wenn diese Tätigkeiten keinen Spaß machen. Automatisierung ist das Erfolgsgeheimnis für mehr Selbstdisziplin und Durchhaltevermögen. Automatisierung kommt jedoch nicht durch einen einmaligen Selbstüberwindungsruck zustande, sondern nur durch Wiederholung und Einübung. Durch ständiges Wiederholen verschalten sich unsere Nervenzellen im Gehirn neu. Nach einem Zeitraum von sechs bis neun Monaten können sich feste Verbindungen im Gehirn ausbilden. Für die Ausführung eines automatisierten Verhaltens ist so gut wie keine Selbstüberwindung mehr nötig. Die aufzuwendende Energie nimmt mit steigendem Automatisierungsgrad ab. Bei der Automatisierung ist die Wiederholung der Schlüssel zum Erfolg.⁵

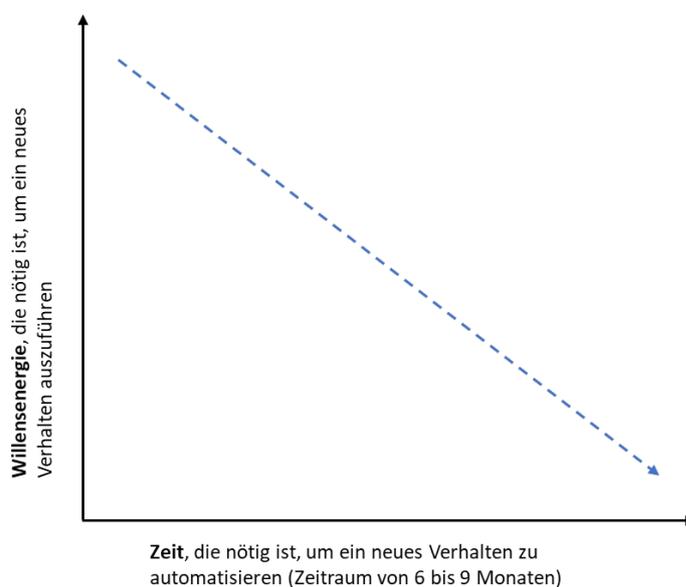


Abbildung 2: Verhältnis von Energieeinsatz zu Automatisierungsgrad⁵

Durch das ständige Wiederholen beziehungsweise Automatisieren entwickelt sich eine Gewohnheit. Gewohnheit entsteht, weil das Gehirn ständig nach Wegen sucht, um sich weniger anzustrengen.²¹ Einmal entstandene Gewohnheiten verschwinden im Grunde niemals. Sie sind gewissermaßen in die Struktur unseres Gehirns geschrieben. Das gilt sowohl für gute als auch für schlechte Gewohnheiten.

Abgesehen von neuen Gewohnheiten, die man sich aneignen kann, können auch bestehende Gewohnheiten geändert werden. Wichtig ist dabei, mit kleinen Schritten, aber unbedingt in einer Regelmäßigkeit. Kleine Schritte kosten weniger Willenskraft und die Regelmäßigkeit automatisiert das Verhalten.

Bei Untersuchungen mit Personen, die in Persönlichkeitstests besonders hohe Werte für Selbstdisziplin erzielten, unterschied man grob in zwei Gruppen: unbewusste und bewusste Verhaltensweisen. Grundsätzlich ging man davon aus, dass Personen mit großer Selbstdisziplin diese vor allem in den vom Bewusstsein kontrollierten Verhalten ausspielen würden. Doch das Gegenteil stellt sich heraus. Personen mit hoher Selbstdisziplin sind dadurch gekennzeichnet, dass ihr Verhalten überwiegend automatisiert ist. Bei den automatisierten Verhaltensweisen handelt es sich um konkrete Angewohnheiten, während die bewusst gesteuerten Verhaltensweisen im Normalfall einmalige Handlungen darstellen.

Automatisieren von Gewohnheiten⁴

- Nur auf eine einzige Gewohnheit konzentrieren.
- Es dauert ca. 21 bis 28 Tage, bis sich das neue Verhalten vertraut anfühlt, wenn es täglich trainiert wird.
- Wenn die neue Gewohnheit noch nicht etabliert ist, dann ist es besser, noch nicht die nächste anzugehen. Pro Jahr können nur 12 bis 15 neue Gewohnheiten aufgebaut werden.

Beispiel für automatisierte Verhaltensweisen

Als Beispiel für automatisierte Verhaltensweisen möchte ich eines von mir nennen. Vor einigen Jahren nahm ich mir vor, wieder regelmäßig Sport zu treiben. Allerdings war die Willenskraft für regelmäßigen Sport und vermeintlich auch die Zeit dafür nicht vorhanden. So versuchte ich eine neue automatisierte Verhaltensweise mit kleinen Schritten zu entwickeln. Ich startete mit 10min Sport jeden Morgen und zeichnete die Fortschritte auf, dafür reichte auch die Willenskraft. Denn was sind schon 10min? Mittlerweile sind es jeden Morgen min. 50min, ich habe Zeit dafür und ich denke darüber nicht mehr nach – eine neue positive Gewohnheit und ein neues Lebensgefühl sind entstanden.

Die Selbstdisziplin ist offensichtlich dann am effektivsten, wenn wir uns gute Gewohnheiten aneignen und schlechte ablegen. Personen mit einem hohen Maß an Selbstdisziplin vermeiden schlechte Angewohnheiten. Zur Durchsetzung positiven Verhaltens ist zwar Willenskraft erforderlich, daher sind Personen mit starker Willenskraft auch eher dazu in der Lage, aber unmittelbar nachdem sich die Gewohnheiten automatisiert haben, erfordern sie keine Bemühungen mehr. Bei den Versuchen zeigte sich auch, dass sich die Selbstdisziplin am stärksten auf die

Leistung am Arbeitsplatz und in der Schule auswirkte. Menschen, die über einen lange Zeitspanne hinweg kontinuierlich an etwas arbeiten, sind langfristig erfolgreicher.²⁰ Bei einer Untersuchung, bei denen die Schreibgewohnheiten und der spätere Erfolg

von Nachwuchsakademikern analysiert wurde, zeigte sich, dass diejenigen, die jeden Tag ein paar Seiten geschrieben hatten bzw. stetig lernten und nicht vor einer Prüfung die ganze Nacht hindurch paukten, die erfolgreichsten waren.²⁰ siehe dazu auch Textbox.²²

Fazit und Schlussbetrachtung

Die Umsetzungskompetenz ist eine wesentliche Fähigkeit, denn nur durch Umsetzung entstehen Resultate. Studien zeigen, dass Willenskraft die Basis für die Umsetzungskompetenz ist und diese ist ausbaufähig. Mit ausreichenden Hintergrundwissen und den richtigen Methoden kann diese auch gesteigert werden. Fokussierung, Selbstdisziplin und Routinen spielen dabei einen entscheidenden Faktor. Aus meiner Sicht und meinen Erfahrungen entscheiden die Faktoren Fokussierung aufs Wesentliche, Disziplin und Routinen auch in Organisationen über Umsetzungsstärke oder –schwäche. In weiterer Folge wäre es eine interessante Betrachtung, in wieweit diese Faktoren auch auf Unternehmensebene bzw. in Organisationen eine Rolle spielen können und sich dadurch die Umsetzungsfähigkeit von Organisationen verbessern lässt. Wobei man diese Faktoren immer wieder findet.

Aufschieben von Tätigkeiten, die Auswirkungen²²

Unser Gehirn funktioniert wie ein riesiges Schubladensystem. Eine offene Aufgabe oder nicht erledigte Tätigkeit entspricht einer offenen Schublade. Je mehr Schubladen offenstehen, umso weniger können wir uns auf die Arbeit konzentrieren. Denn jede offene Aufgabe bleibt im Unterbewusstsein vorhanden. Dazu kommt, dass eine offene Aufgabe mit der Zeit das Selbstwertgefühl schwächt. Es macht sich das Gefühl breit, dass man nichts schafft. Wer aufschiebt, untergräbt somit das Vertrauen in sich selbst, leidet an Selbstzweifel und hält sich schließlich für unzuverlässig. Darüber hinaus erhöht das Aufschieben den Arbeitsaufwand enorm. Wird ein kleines Problem nicht rasch gelöst, kann es zu einem größeren Problem werden. Das Aufschieben von Aufgaben kann grundsätzlich mit einer guten Selbstorganisation, Zeitmanagement, Routinen und Gewohnheiten verbessert beziehungsweise verhindert werden.

Zum Beispiel, Fokus auf das Ziel und die Disziplin der Umsetzung sind auch bei Collins wesentliche Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg. Im vierten Prinzip nennt er das „Igel-Prinzip“, dass das umfassende Verständnis des Motives und der Ziele des Unternehmens als Erfolgsfaktor beschreibt. Im fünften Prinzip beschreibt er die „Kultur der Disziplin“ als weiteren wesentlichen Erfolgsbaustein.²³

Als weiteres Beispiel sind im Agile Management die genannten Ansätze ebenfalls sehr gut erkennbar. Fokussierung auf wenige Projekte nach dem Motto „Stop starting – Start finishing“. Darüber hinaus finden sich auch im Agile Management Routinen wie Daily-Meetings, Retrospektive und Sprints, um die Umsetzungsfähigkeit von Teams zu steigern, Abläufe zu automatisieren und somit den Erfolg von Projekten zu erhöhen.²⁴

Basiswissen über die Mechanismen von Umsetzung und Willenskraft kann dazu beitragen, bestehende Managementmethoden aus einer anderen Perspektive zu betrachten.

Literatur

- ¹ Vgl. Seiwert, Lothar (Hg.) (2014): Die besten Ideen für erfolgreiche Führung. Erfolgreiche Speaker verraten ihre besten Konzepte und geben Impulse für die Praxis. Offenbach: GABAL Verlag (Management), S. 178.
- ² Vgl. Bruch, Heike; Ghoshal, Sumantra (2006): Entschlossen führen und handeln. Wie erfolgreiche Manager ihre Willenskraft nutzen und Dinge bewegen. 1. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 44f.
- ³ Vgl. Pelz Pelz, Waldemar (2010), S. 30ff.: Fokussieren statt verzetteln. In: *Personal* 2010 (04), S. 30ff.
- ⁴ Vgl. Covey, Stephen R. (2014a): Management. Essentials für die Unternehmensführung. Offenbach: GABAL Verlag (Management) 2014, S. 7.
- ⁵ Vgl. Willmann, Hans-Georg (2012): 30 Minuten Willenskraft. Offenbach: GABAL-Verlag (30 Minuten) 2012, S. 6, S. 57, S. 58.
- ⁶ Vgl. Wunderer, Rolf; Bruch, Heike (2000): Umsetzungscompetenz. Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis. München: Vahlen., S. V.
- ⁷ Vgl. Bruch, Heike; Ghoshal, Sumantra (2004): A bias for action. In: *Harvard Business School Press* 2004., S. 1ff.
- ⁸ Vgl. Bruch, Heike; Ghoshal, Sumantra (2006): Entschlossen führen und handeln. Wie erfolgreiche Manager ihre Willenskraft nutzen und Dinge bewegen. 1. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden
- ⁹ Vgl. Bruch, Heike; Behse, Maren (2006): Leadership - Best Practices und Trends. 1. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 17f.
- ¹⁰ Vgl. Leinwand, Paul; Mainardi, Cesare; Kleiner, Art (2015): Only 8% of Leaders Are Good at Both Strategy and Execution. In: *Harvard Business Review* 2015 (December 30), S. 2–4., S. 2f.
- ¹¹ Vgl. Heinen, Edmund (Hg.) (1984): Betriebswirtschaftliche Führungslehre Grundlagen - Strategien - Modelle. Ein entscheidungsorientierter Ansatz. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- ¹² Vgl. Gerst, Peter; Stritzelberger, Reinhold (2015): Willensstärke. Energien freisetzen und Ziele erreichen. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (Haufe TaschenGuide), S. 12f.
- ¹³ Vgl. Goleman, Daniel (2014): Der fokussierte Manager. In: *Harvard Business Manager* 2014 (Februar), S. 18–30.
- ¹⁴ Vgl. Willmann, Hans-Georg (2015): Erfolg durch Willenskraft. Wie Sie mehr von dem erreichen, was Sie sich vornehmen. Offenbach: GABAL Verlag (Whitebooks), S. 15.
- ¹⁵ Vgl. Eicher, Hans (2015): Die verblüffende Macht der Sprache. Was Sie mit Worten auslösen oder verhindern und was Ihr Sprachverhalten verrät. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 156f.
- ¹⁶ Vgl. Pelz, Waldemar (2017b): Umsetzungscompetenz als Schlüsselkompetenz für Unternehmerpersönlichkeiten: Eine theoretische und empirische Analyse. In: Corinna von Au (Hg.): Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung. Wiesbaden: Springer (Leadership und Angewandte Psychologie), S. 104–120.
- ¹⁷ Vgl. Covey, Stephen R. (2016): Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. 36. Auflage. Offenbach: Gabal., S. 165.
- ¹⁸ Vgl. Groher, Jacqueline (2014): Führungskraft. Erfolgreiche Führung beginnt mit Selbstführung. Offenbach: Gabal Verlag GmbH (Management), S. 147f.
- ¹⁹ Vgl. Covey, Stephen R. (2010): Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe. 1. Aufl. s.l.: Gabal Verlag GmbH (Dein Business), S. 81.
- ²⁰ Vgl. Baumeister, Roy; Tierney, John (2012): Die Macht der Disziplin. Wie wir unseren Willen trainieren können. 1. Aufl. s.l.: Campus Verlag, S. 151, S. 170, S. 174, S. 194ff.
- ²¹ Vgl. Duhigg, Charles (2012): Die Macht der Gewohnheit: Warum wir tun, was wir tun. Berlin: eBook Berlin Verlag., S. 39.

²² Vgl. Kratz, Hans-Jürgen (2016): 30 Minuten Schluss mit Aufschieben. 1. Auflage. Offenbach: Gabal (30 Minuten, 736)

²³ Vgl. Collins, James C. (2011): Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg. Frankfurt, M., New York, NY: Campus-Verl. S. 111ff. und S. 141ff.

²⁴ Vgl. Nowotny, Valentin (2016): Agile Unternehmen – fokussiert, schnell, flexibel, Nur was sich bewegt kann sich verbessern. 1. Aufl.: BusinessVillage GmbH, Göttingen

Information zum Autor

Mag. (FH) Kurt Schwarzlmüller MA, MBA ist langjähriger Geschäftsführer in der Industrie. Er hat eine Lehre als Prozessleittechniker und Studien in eBusiness, in Supply Chain Management und einen MBA in Business Law absolviert. Seine Interessen fokussieren stark auf die Verbindung zwischen Wissenschaft und Praxis, mit dem Ziel, seine Organisation laufend weiterzuentwickeln. Seine langjährigen praktischen Erfahrungen als C-Level Manager überprüft bzw. untermauert er dazu regelmäßig mit fundierten wissenschaftlichen Ausbildungen und Selbststudium.