

## **Fit für neue Zeiten? Ist Ihre Persönlichkeit schon auf „Digital“ eingestellt?**

*Artikel von Dagmar Strehlau*

Digitalisierung ist das Thema unserer Zeit, (fast) jeder Newsletter unterschiedlichster Couleur beschäftigt sich mit dieser Materie. Passt das Geschäftsmodell, die Strategie, die Organisation, das Marketing, die Technik, die Führung und die Wertewelt des Unternehmens zur Digitalisierung?! Dies ist eine gute Frage und es sind derer viele ... Für manche Unternehmen erscheint die Entscheidung für oder gegen den Prozess der Digitalisierung wie ein Stehen vor dem Himalaya. Das Ziel scheint unendlich weit entfernt, das Gelände unwegsam und es herrscht Unsicherheit, ob die Sherpas (Beratungen und Agenturen) mit ihrem Wissen wirklich hinauf helfen oder ob man irgendwann auf halber Strecke stehen bleibt und das Basislager nicht mehr findet.

Den Prozess der Digitalisierung anzustoßen ist nicht leicht. Jedem Geschäftsführer ist bewusst, dass er sich damit einer großen Herausforderung stellt. Auf der anderen Seite ärgert es natürlich sehr, wenn man merkt, dass die Konkurrenz anscheinend ohne große Schwierigkeiten schon längst den Gipfel erreicht hat. Lassen Sie sich nicht täuschen der Weg ist für kein Unternehmen leicht. Aber wie dies bei einer Bergtour ist, man muss irgendwann einmal den ersten Schritt machen, Wege ausprobieren, vielleicht auch einmal einen begangenen Pfad wechseln und sich freuen, wenn man ein Teilziel erreicht hat.

Warum fällt es nun gefühlt einigen leichter als anderen sich darauf einzulassen? Ein Faktor ist ein gewisser Mut zum Risiko, neue Dinge ausprobieren und sich auf Innovationen einlassen. Auf der anderen Seite ist aber auch die Handlung per se ein wichtiger Faktor. Wie geht jemand in seiner Handlung vor und in welchem Maße hat er seine Handlung „unter Kontrolle“?

Die Handlungskontrolle wird von Kuhl in zwei Modi eingeteilt: Handlungsorientierung und Lageorientierung. Eine handlungsorientierte Person konzentriert sich auf die Planung und Ausführung einer realistischen Zielhandlung, kann sich von aussichtslosen Zielen lösen und setzt flexibel Kontrollstrategien ein. Dahingegen kann sich eine lageorientierte Person auf Grund mangelnder Strategien der Handlungskontrolle nur sehr schwer von unrealistischen oder unerledigten Zielen distanzieren. Ihre Gedanken kreisen ständig um zurückliegende Misserfolge und sind nicht auf die Planung und Initiierung von realistischen Zielhandlungen gerichtet (Dargel, A., S. 9f).

In digitalen Projekten geht es darum, wie zügig getroffene Entscheidungen in Handlungen umgesetzt werden. Die Entscheidung für die Digitalisierung ist leicht getroffen, die Notwendigkeit wird grundsätzlich von jedem gesehen und akzeptiert. Nur die Umsetzung, die ersten Schritte diesen

Prozess wirklich anzustoßen und in Taten folgen zu lassen, fällt schwer. Die Kontrolle über die Handlung zu haben ist in diesem schnellen Prozess nicht einfach.

Was macht nun eine hohe Handlungsorientierung aus? Es zeichnet Menschen aus die rasch und zielorientiert vorgehen, die es schaffen sich auf die relevanten Aspekte zu konzentrieren (Hossiep, R. et al.). Gerade in der Umsetzung von digitalen Projekten ist dies von zentraler Bedeutung. Hier heißt es sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und systematisch die Dinge anzugehen.

Der BIP – ein berufseignungsdiagnostisches Verfahren mit dem ich sehr gerne arbeite, erlaubt z. B. eine sehr gute Messung der Handlungsorientierung. Es ist spannend zu sehen, wie Menschen an Dinge herangehen, ob sie Ideen, Maßnahmen schnell, unter Umständen fast spontan umsetzen oder ob sie Zeit zum Prüfen, zur Suche nach Alternativen benötigen. Die digitale Wandlung erfordert eine schnelle, umsetzungsorientierte Vorgehensweise. Die Welt in der wir uns im Moment bewegen ist schnell, wandelt sich häufig und Trends bestimmen unser Leben – und damit auch die Wirtschaft.

Ein anderer wichtiger Aspekt, um digitale Prozesse zu bewältigen ist die Umsetzungsstärke. Dieser korreliert auch mit der Handlungsorientierung. Voneinander zu trennen sind die Eigenschaften nicht. Neueste Studien sehen diese bei Menschen:

- Ω die wissen auf was es ankommt und sich auf das Wesentliche konzentrieren,
- Ω die ihre Gefühle unter Kontrolle haben und daher auch gut mit Stress umgehen können,
- Ω eine gewisse „Hands on Mentalität“ besitzen und Probleme auch einmal praktisch bewältigen können,
- Ω ihr Selbstvertrauen regelmäßig aufbauen und stärken und
- Ω „last but not least“ einen Sinn in ihrer Tätigkeit und in ihren Aufgaben sehen und damit sehr schnell andere begeistern und mitziehen können

(Pelz, W.)

Haben Sie Interesse Ihre eigene Umsetzungsstärke zu messen? Dann empfehle ich Ihnen das „Gießener Inventar der Umsetzungs Kompetenzen“. Eine Kurzfassung finden Sie unter: [www.managementkompetenzen.de/umsetzungskompetenzen.html](http://www.managementkompetenzen.de/umsetzungskompetenzen.html).

Natürlich sind überstürzte Handlungen nicht der beste Weg. Aber wie lässt sich ein Kompromiss finden, der es möglich macht schnell zu agieren, aber trotzdem noch das Gefühl der Sicherheit zu bewahren? Wenn man über ein hohes Sicherheitsbedürfnis verfügt, sollte man sich die große Strategie vor Augen halten und sich konkrete kleiner Teilziele stecken, die gut erreichbar bleiben und damit eine gewisse Kontrolle erlauben. Werden diese Stück für Stück abgearbeitet, dann fällt die Entscheidung für die nächsten Schritte auch leichter. Das Schöne ist, dass sich sowohl die Handlungsorientierung als auch die Umsetzungsstärke trainieren und aufbauen lassen.

Der Weg ist das Ziel. Beginnt man den Prozess der Digitalisierung so wird man immer wieder auch Änderungen vornehmen müssen. Wenn Sie sich entscheiden müssen, dann geben Sie sich selbst eine Handvoll von Optionen, die sich klar abgrenzen lassen. Nehmen Sie sich erst ein Hauptziel vor und dann brechen Sie es herunter. Jeder der Entscheidungen für jede Ebene. Und setzen Sie sich aktiv auch einmal mit sich selbst auseinander. Was blockiert die Umsetzung? Bin ich eher handlungs – oder lageorientiert und welches Verhalten ist in dieser Situation zielführender? Wie steht es um meine Umsetzungsorientierung? Akzeptiere ich auch einmal eine praktische Kompromisslösung, strahle Sicherheit und Begeisterungsfähigkeit aus und schaffe es damit das Projekt erfolgreich zu starten und durchzuziehen?

Kein Projekt ist nur durch fachliche Kompetenz bewältigbar, da gehört auch ein großes Maß an persönlicher Kompetenz mit dazu. Es ist wie beim Bergsteigen, ich brauche die Ausdauer, die richtige Ausrüstung, die Erfahrung, aber auch den Willen und den Mut den Berg zu erklimmen. Für Ihre nächsten Projekte, die Sie angehen, wünsche ich Ihnen eine gute und starke Handlungsorientierung, eine hohe Umsetzungsstärke und ein gewisses Maß an Risikobereitschaft. Diese gehört immer ein wenig mit dazu.

Haben Sie Fragen dazu? Wir helfen Ihnen gerne weiter! Sie erreichen uns per Mail unter [dagmar.strehlau@anxo-consulting.com](mailto:dagmar.strehlau@anxo-consulting.com) oder unter Telefon 06192 40 269 0.

### **ANXO. Wir verändern Ihre Welt.**

Quelle:

Dargel, A. (2005): Zielbindung und Zielplanung. Inaugural-Dissertation. Justus Liebig-Universität Gießen.

Hossiep, R. & Paschen, M. (2003): BIP. Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. Göttingen: Hogrefe.

Kuhl, J. (1987). Motivation und Handlungskontrolle: Ohne guten Willen geht es nicht. In Heckhausen, H.; Gollwitzer, P.M. & Weinert, F.E. (Hrsg.): Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften. Berlin: Springer.

Pelz, W. (2017): Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten. In: Au, Corinna von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 5: Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Berlin: Springer.