

# Ohne Analog kein Digital: Warum Persönlichkeit und Werte immer wichtig sind

Prof. Dr. Wolfgang Saaman, SAAMAN AG

**Transformation liegt in der Luft. Von Geschäftsmodellen, von Arbeit, von Unternehmen. Getrieben von Disruption und Digitalisierung.**

**Wer den radikalen Wandel treibt, muss bestimmte Charaktereigenschaften mitbringen: über das Persönlichkeitsprofil des digitalen Entscheiders.**

Die Digitale Transformation eines Unternehmens kommt einem Spagat gleich: Auf der einen Seite benötigen Entscheider die Fähigkeit, alles zu verändern, auf der anderen Seite das entsprechende Feingefühl sowie den Motivationsgeist, um die gesamte Organisation für die radikalen Neuheiten zu begeistern. Kein leichtes Unterfangen, ist doch gemeinhin bekannt, dass Veränderung nicht unbedingt breiten Anklang findet. Wie können Unternehmen diese Aufgabe meistern?

Zunächst einmal genügt die Einsicht, dass Digitalisierung nicht nur eine Frage moderner Technik ist. Es geht um weitaus mehr: um neue Denkmuster und intelligente Kooperation, also auch um Führung 2.0. Dabei wird der Ruf nach neuen, agilen Kompetenzen bei Führungskräften und Mitarbeitern laut. Genauer betrachtet handelt es sich jedoch nicht um wirklich neue Kompetenzen, sondern vielmehr um altbekannte Ansätze, die nun in unterschiedlichen Kombinationen gespielt werden.

Gesucht sind Pioniere für den Aufbruch. Menschen, die bereit sind, heute zu handeln, auch wenn sie nicht wissen, wie die Zukunft sein wird. Menschen, die Chancen ergreifen und Risiken eingehen. Wir betreten Neuland: Sich darin Wege zu bahnen, die noch nicht gegangen wurden, und Mitarbeiter zum Beschreiten dieser neuen Pfade einzuladen, gehört also zu den vordringlichsten Führungsaufgaben der Digitalen Transformation.

## **Persönlichkeitsprofil des Digitalmanagers**

Um permanent Veränderungen anzustoßen, müssen Manager Prozessentwickler und -gestalter sein sowie Wegweiser, Treiber, Inspirator und Vorbild in Sachen Entschlossenheit.

Maßgeblich ist, dass es die Persönlichkeit des Führenden hergibt, Wissen in Taten zu transformieren. Denn Führen durch Persönlichkeit steht nicht im Lehrbuch wie

beispielsweise Führung qua Methode. Persönlichkeitsstarke und veränderungswillige Manager packen es intuitiv an. Sie sind in der Lage,

- Veränderungsthemen in den Raum zu stellen;
- von der Notwendigkeit und Dringlichkeit zu überzeugen;
- für den Aufbruch zu begeistern;
- Widerstände zu begrüßen;
- mit anderen Meinungen sensibel und konstruktiv umzugehen;
- aus der Vogelperspektive zu steuern, ohne die Froschperspektive zu ignorieren;
- Ergebnisse und nicht Abläufe in den Vordergrund zu stellen.

Nötig ist die Bereitschaft zum Erkunden, mit Überraschungen umzugehen, flexibel zu bleiben und das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Entscheider können sich weniger auf Situationen vorbereiten, da es kaum noch vorhersagbare Realitäten gibt. Analytisch reduktionistische oder mechanistische Problemlösungsparadigmen werden den komplexen Systemen also nicht gerecht.

Auch sollte der Fokus auf Verantwortung gerichtet sein, nicht auf Aufgaben oder Ziele. Ziele unterliegen einer zeitlichen Begrenzung. Anders die Verantwortung. Der Kundenmanager einer IT-Beratung hat beispielsweise dafür geradzustehen, dass der Kunde auf Dauer zufrieden bleibt. Unabhängig von den aktuellen Projekten beim Kunden oder des Geschäftsvolumens, das mit dem Kunden getätigt wird. Das Gesamtunternehmen muss sich somit weg von einer „Anweisungs-“ und hin zu einer „Verantwortungs-“ Hierarchie entwickeln.