



Olaf Geramanis · Stefan Hutmacher *Hrsg.*

Der Mensch in der Selbstorganisation

Kooperationskonzepte für eine
dynamische Arbeitswelt

uniscopé

Publikationen der
SGO Stiftung



Springer Gabler

Wie Führung die Reaktionsfähigkeit auf die digitale Transformation entwickeln kann – „Creating Responsiveness for the Digital Transformation“ – das CReDiT-Modell

11

Christiane Müller und Nina Haas

Zusammenfassung

Die Fähigkeit, auf Chancen und Gefahren der digitalen Transformation adäquat zu reagieren, gilt für Unternehmen als überlebensnotwendig. Die Veränderungen der digitalen Transformation haben das Potenzial, unsere Arbeits- und Lebenswelten substanziell und radikal zu verändern. Dies führt zu sehr emotionalen und intensiven Reaktionen. Fehlt in Unternehmen zusätzlich ein stringenter Auseinandersetzungsprozess mit den digitalen Herausforderungen, wird die persönliche Resonanz auf die gesellschaftlichen Umbrüche überwiegen. Führung ist hier gefordert, die Auseinandersetzung mit der Zukunft nachvollziehbar zu gestalten, die Bearbeitung der Emotionalität zu ermöglichen und die unterschiedlichen Handlungsstränge zu orchestrieren.

11.1 Was prägt die Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation in Organisationen? – Sechs Hypothesen

Organisationen und wir als ihre Berater/innen erleben aktuell spannende Zeiten. Der hohe Veränderungsdruck und die rasante Geschwindigkeit der digitalen Revolution sind bei den meisten Unternehmen angekommen. Organisationen versuchen adaptiver zu werden und eine bessere Ausrichtung auf Kundenanforderungen und Märkte zu erlangen sowie die eigene Innovationskraft und Selbsterneuerungsfähigkeit zu stärken.

C. Müller (✉) · N. Haas
Osborne international systemic consulting, Wien, Österreich
E-Mail: Christiane.Mueller@osb-i.com

N. Haas
E-Mail: Nina.Haas@osb-i.com

Dazu wird mit „neuen“ Organisationsmodellen und Agilitätskonzepten experimentiert. Oft ist noch unklar, in welche strategische Richtung eine Organisation gehen soll und wie sie hinreichend veränderbar gemacht werden kann. Die vierte industrielle Revolution erzeugt darüber hinaus eine starke emotionale Reaktion auf die gesellschaftlichen Veränderungen. Gleichzeitig wird die Rolle von Führung durch Selbstorganisationsansätze zusätzlich infrage gestellt. Diese besondere Mischung an Faktoren in Organisationen erschwert oftmals eine konstruktive und differenzierte Bearbeitung der Chancen und Gefahren: Wir erlebten in unseren Beratungsprozessen Vorstände, die nach einer Woche Learning Journey zu Start-ups, die sichtbar das eigene Geschäftsmodell gefährden könnten, meinten, „dass diese eine App die Welt nicht verändern“ werde. Wir erlebten verzweifelte IT-Abteilungen, die mit ihren Argumenten immer wieder abprallten, dass sich die Bearbeitung der Herausforderungen der digitalen Transformation nicht allein über IT-Maßnahmen abbilden ließe. Wir beobachteten wechselseitiges Beschimpfen und Bekämpfen von Innovationsabteilungen und Vertriebsteams. All diese Reaktionen in Organisationen gab es immer schon, doch unsere Auftraggeber sorgten sich (aus unserer Sicht zu recht), dass solche Eigenangriffe in disruptiven Zeiten existenziell gefährdend sein können.

Auf Basis dieser Beobachtungen haben wir versucht, Reaktionsmuster zu beschreiben und in Hypothesen zu individuellen und organisationalen Dynamiken zu fassen. Wir verknüpften diese Hypothesen mit mehreren Modellen, die sich mit Wahrnehmungsmustern auseinandersetzen und experimentierten gemeinsam mit unseren Kunden in unseren Beratungen mit diagnostischen und interventionstechnischen Haltegriffen für Führungskräfte. Daraus entstand das CReDiT-Modell (CReDiT steht für **C**reating **R**esponsiveness for the **D**igital **T**ransformation), das in diesem Artikel beschrieben wird. Im Sinne der Nachvollziehbarkeit möchten wir zunächst unsere Hypothesen vorstellen und dann anschließend das CReDiT-Modell selbst beschreiben.

11.1.1 Hypothese 1: Responsiveness ist in digitalen Zeiten für Organisationen überlebenswichtig

Organisationen nutzen für das Prinzip der Antwortfähigkeit unterschiedliche Begriffe wie „Anpassungsfähigkeit“ oder „Adaptivität“ oder sogar „Agilität“. Da alle diese Begriffe interpretationsbedürftig sind, möchten wir an dieser Stelle keine theoretische Begriffsdefinition vornehmen, sondern wir möchten den im Organisationsumfeld aktuell häufig verwendeten Begriff „responsiveness“ nutzen. Dieser lässt sich durch seine ursprüngliche Verwendung im Zusammenhang mit der „Responsive Organization“ (www.responsive.org/manifesto) als eine organisationale Fähigkeit verstehen und hat durch das aktuell vielfach genutzte Konzept „Ambidextrie“ (vgl. z. B. O’Reilly und Tush 2016) große Bekanntheit erlangt.

„Responsiveness“ (oder deutsch Responsivität) kann als Fähigkeit einer Organisation verstanden werden, in wenig vorhersagbaren Umwelten dadurch erfolgreich zu sein,

dass rechtzeitig auf Marktchancen und disruptive Risiken der Umwelten reagiert werden kann. In diesem Sinne ist ein Unternehmen dann responsiv, wenn es in Bezug auf die sich ändernden Umwelten hinreichend Selbsterneuerungskraft aufbaut (z. B. Schumacher und Wimmer 2018). Der Begriff Responsiveness beinhaltet Aspekte von Wahrnehmungsfähigkeit, Antwortfähigkeit oder Reaktionsfähigkeit. Responsiveness trägt dazu bei, die richtigen strategischen Setzungen zu machen und sie in einer komplexen und volatilen Umwelt Schritt für Schritt umzusetzen oder bei Bedarf anzupassen. Dies bedeutet, dass in Organisationen neben dem operativen Geschäft laufend dafür gesorgt werden muss, diese Antwortfähigkeit zu erhalten bzw. zu verbessern oder zu beschleunigen. Dies war schon immer so, doch die zunehmende Volatilität in den Märkten machen Responsivität aktuell zu einer überlebenswichtigen und erfolgskritischen Fähigkeit.

Wieso ist das Herstellen dieser Fähigkeit schwierig? Versteht man Organisationen in der Tradition der neueren Systemtheorie als komplexe, sich selbst organisierende und sich selbst hervorbringende soziale Systeme, dann erklärt dies, dass Responsivität weder einfach trivial angeordnet werden kann noch durch einzelne wahrnehmungsfähige Individuen herstellbar ist, sondern als Fähigkeit der Organisation („organizational capability“) gefasst werden muss. Und hier kommt Führung ins Spiel: In unserem systemischen Verständnis hat Führung genau diese Aufgabe, die eigene Organisation permanent mit Entwicklungsimpulsen und Soll-Ist-Differenzen zu versorgen, und zwar insbesondere hinsichtlich der relevanten Umwelten wie Märkte und Kunden. Führung, so verstanden, muss solche Entscheidungen herbeiführen beziehungsweise tragfähig machen, die die Weiterentwicklung der Reaktionsfähigkeit auf die Umwelten ermöglichen (z. B. Wimmer 2016).¹

11.1.2 Hypothese 2: Die Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation scheint in Organisationen emotionaler als in anderen Veränderungsprozessen zu erfolgen

Die Auswirkungen der digitalen Transformation zeigen sich auf persönlicher, gesellschaftlicher und organisationaler Ebene. Durch dieses breite Wirkungsfeld unterscheiden sich Veränderungsvorhaben in der digitalen Transformation von anderen Change-Themen, die bekannterweise auch immer emotionale Aspekte aufweisen (vgl. z. B. Doppler und Voigt 2012). Führungskräfte und Mitarbeiter/innen betrachten Veränderungen immer in der emotionalen Gestimmtheit, die ihre eigenen Ängste und Hoffnungen mitbearbeitet. Im Kontext der digitalen Transformation geht es jedoch nicht nur um den eigenen Arbeitsplatz, sondern auch um die persönliche Zukunft bzw. die der

¹„Führung in diesem Sinne wahrzunehmen, bedeutet, gekonnt mit Nichtwissen zu operieren, einer prozesshaften Steuerungslogik zu folgen, sich auf Versuchs- und Irrtumsprozesse einzulassen, wachsam aus ihnen zu lernen und somit die Organisation als Ganzes adaptiv und antwortfähig zu halten“ (Wimmer 2016, S. 23).

eigenen Familie und Kinder in einer sich verändernden ungewissen Gesellschaft angesichts der vierten industriellen Revolution (Schwab 2016).

11.1.3 Hypothese 3: Die Auswirkungen der digitalen Transformation werden auf einer persönlichen Ebene ähnlich verarbeitet wie Menschen typischerweise auf Fremdes oder starke Unterschiedlichkeit reagieren

Für viele Menschen ist die digitale Transformation mit ihrer exponentiell steigenden Entwicklungsgeschwindigkeit (Moore 1965) und der noch nie dagewesenen Vernetzung unterschiedlicher Wissenschaften und Technologien (Big Data, BioSciences, Virtual und Augmented Reality, Robotics, Artificial Intelligence, Blockchain usw.) noch inhaltliches Neuland. Viele beginnen erst, sich mit den Phänomenen zu beschäftigen. Daher zeigt die Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation in manchen Aspekten ähnliche Effekte wie die Auseinandersetzung mit „Fremdheit“ in Form von anderen Kulturen, fremden Sprachen und globalisierten Prozessen.

Die Reaktionsmuster auf Fremdheit und Unterschiedlichkeit wurden seit Beginn der Internationalisierungsprozesse in Unternehmen empirisch untersucht. Eine der stringentesten Beschreibungen hierzu leistet das Developmental Model of Intercultural Sensitivity, kurz DMIS genannt (Bennett 1986; Hammer 1999), das seit Jahrzehnten getestet wurde und das ein weltweit im Einsatz stehendes und immer wieder überarbeitetes Assessment nutzt (z. B. Hammer 2012). Das DMIS-Modell beschreibt typische Reaktionen in der Auseinandersetzung mit Fremdem (in Form von anderen Normen und Verhaltensweisen usw.) und zeigt auf, wie die Wahrnehmungs- und Reaktionsfähigkeit im Sinne einer zunehmenden Sensibilität entwickelt werden kann. Kurz zusammengefasst reagieren Menschen typischerweise in der Auseinandersetzung mit Fremdem und Unterschiedlichem zunächst mit freundlicher Desinteressiertheit. Diese Phase wird *Verleugnung* von Unterschiedlichkeit genannt. Bei intensiver Konfrontation entwickeln Menschen sodann meist eine zu positive oder zu negative *Abwehr* gegenüber dem Unterschied. Erst in einer angstfreien Beschäftigung mit der Unterschiedlichkeit gelingt eine inhaltliche Auseinandersetzung, diese Phase wird *Minimierung* (des Unterschieds) genannt. Die Erkenntnis, dass die „angenehme“ Minimierung des Unterschiedes überwunden werden muss, um die erlebte Unterschiedlichkeit zu *verstehen*, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor des DMIS-Modells.

Viele unserer Beobachtungen der Reaktionsweisen auf die digitale Transformation ließen sich schlüssig in dieses DMIS-Modell einordnen. Dazu passte auch, dass gemäß dem DMIS-Modell die bisherigen Erlebnisse und Begegnungen grundlegend für den jeweiligen Sensibilitätsgrad sind. Es ist in der Logik des DMIS-Modell daher einerseits nicht notwendig dass jede/r jede Phase durchlaufen muss („alle starten bei Verleugnung“) und andererseits auch nicht alle die „am weitesten entwickelte“ Phase (*Adaptation* – Anpassung an die Unterschiedlichkeit – z. B. andere Kulturen) erreichen

müssen. Gleichwohl wird beschrieben, dass vor allem internationale Führungskräfte, zumindest im Reaktionsmuster des *Verstehens* operieren sollten. Das DMIS-Modell ist daher kein normatives Entwicklungsmodell (auch wenn es manchmal leider so genutzt wird), sondern ermöglicht typische Reaktionsmuster einzuordnen und die individuelle Sensibilität zu steigern. Das DMIS-Modell liefert somit in den Phasen Verleugnung bis Verstehen eine gute Analogie in der Beschreibung und Steigerung individueller Wahrnehmungsfähigkeit.

Ein weiteres Modell, das wir als Analogie überprüft hatten, war jenes von Kübler-Ross (z. B. 1969). Die Hypothese war, dass ähnliche Psychodynamiken wie bei besonders schockierenden oder einschneidenden Veränderungen beobachtbar werden, wenn die digitale Zukunft als besonders unsicher und bedrohlich erlebt wird. Tatsächlich zeigen sich Phänomene wie Verleugnung und Abwehr oder Aggression, nicht jedoch die im Modell darauffolgenden Phasen von Depression oder Trauer.

Beiden Analogien (DMIS und Kübler-Ross) gemeinsam ist jedoch die Relevanz des Realisierens der anstehenden Herausforderungen. Dies deckt sich mit den Erfahrungen in unseren regelmäßig durchgeführten osb-Seminaren „Being Digital“ (Poczynek 2016). Dabei erwies sich der erste Schritt, den wir das „Realize!“ nannten in der Storyline als unabdingbarer Einstieg, um ein kognitives und reflexives Erfassen der Workshopinhalte zu ermöglichen.

Wir nutzten darüber hinaus die Betrachtungsweise und die konstruktiven Formen des Umgangs mit Angst, wie sie von Luc Ciompi in der Affektlogik (1997) beschrieben wurden, da die Reaktionen oftmals von Angst geprägt schienen. Ciompis Konzept lieferte nützliche Hinweise für hilfreiche Handlungsweisen und organisationsadäquate Bearbeitung von Ängsten. Die Reduktion von Ängsten ist für Unternehmen unerlässliche Voraussetzung, einerseits für die oft geforderte Neugier und Kreativität (z. B. in Konzepten wie Growth-Mindset, Dweck 2006) und andererseits für das Gelingen von selbst-organisierten Teamprozessen.

11.1.4 Hypothese 4: Die emotionalen Reaktionen auf die digitale Transformation werden besonders dort relevant, wo sie auf ein Führungsvakuum treffen

Je weniger die Organisation und das Management die digitale Transformation in ein konkretes Zukunftsbild und strategisches Handeln übersetzen, desto mehr Raum bekommt die persönliche Bearbeitungsebene. In manchen Organisationen, deren Branche gerade am Beginn der digitalen Transformation steht, und die daher kaum über strategische Zukunftsbilder verfügen, ist das besonders spürbar (Wade 2017). Umso mehr gilt: Führung, die hier abwartet und keine sinnstiftende, nachvollziehbare und einbindende Richtung vorgibt, erzeugt ein Führungsvakuum.

Dieses Führungsvakuum wird aktuell auch noch vom Trend zur hierarchiearmen Organisation befeuert, in dem flache Hierarchien und möglichst hierarchielose Organisationen gefordert werden. Diese Tendenzen müssen sehr genau betrachtet werden, denn

meist geht es mehr um „ein Unbehagen gegenüber der Art und Weise, wie Führung heute praktiziert wird“ (siehe Schumacher und Wimmer 2019, S. 16), sprich um hierarchisch unangemessene Formen. Die zu erbringende Führungsleistung für die Organisation ist hingegen weiterhin essenziell. Führung als Funktion im Dienste der Organisation verzahnt „an der Kante“ individuelle Handlungsimpulse mit organisationalen Rahmenbedingungen. Jedes Führungsvakuum ist daher eine Einladung, es mit Aktivitäten zu füllen, die primär von persönlichen Interessenslagen und individuellen Perspektiven geprägt sind (vgl. z. B. Wimmer 2012).

11.1.5 Hypothese 5: Die jeweilige Organisationskultur hat einen relevanten Einfluss darauf, ob die persönlichen Gestimmtheiten verstärkt oder gedämpft werden

Die persönliche Handlungsbereitschaft und Handlungsfähigkeit kann organisational nur wirksam werden, wenn das Miteinander (die Kooperationsverhältnisse) dafür aufnahmefähig ist (Wimmer 2012). Auf welche Reaktionsmuster treffen nun die persönlichen Bewältigungsmechanismen? Eine Organisationskultur mit starkem „Silo-Denken“ und Abwertungen anderer Funktionsbereiche wirkt hier verstärkend auf persönliche Resonanzen („der Kindergarten unserer Innovationslabs“), wodurch in manchen Organisationen gefährliche Immunsierungen und Polarisierungen entstehen. Es ist daher sehr nachvollziehbar, dass derzeit ein großer Hype um Organisationskulturentwicklungen entsteht, wenn auch klar ist, dass eine Veränderung der Organisationskultur ohne entsprechende Führungsleistung verpuffen muss.

11.1.6 Hypothese 6: Organisationen benötigen eine abgestimmte und orchestrierte Vorgehensweise

In Organisationen gelingt Leistungserbringung nicht individuell, sondern ist Prozess und Ergebnis eines organisationalen Zusammenwirkens. Individuelle Dispositionen und organisationale Rahmenbedingungen stehen dabei in wechselseitiger Abhängigkeit (Wimmer 2012).

Bezogen auf die digitale Transformation, bekommt diese Orchestrierungsleistung aus mehreren Gründen eine spezielle Relevanz und Färbung: Gleichzeitig Effizienz und Innovationskraft zu steigern, also die beiden Modi von „Explore“ und „Exploit“ (O'Reilly und Tushman 2016) erfolgreich zu nutzen, setzt eine intensive, aber kluge Koppelung und Verzahnung der beteiligten Einheiten voraus. Handlungsdruck, verbunden mit oftmals großzügig bereitgestellten Ressourcen, erzeugt in vielen Organisationen jedoch unabgestimmte Einzelaktivitäten zu den aktuell boomenden Themen Innovation oder Agilität. In vielen Unternehmen verhindern zudem Abteilungs-, oder Standortkonkurrenzen Abstimmung und gemeinsames Lernen.

Die vielen Einzelinitiativen zu bündeln, füreinander nutzbar zu machen und die Organisation in eine gemeinsame Richtung zu bewegen, ist eine Kernherausforderung für Führung und Beratung.

Ein anderer Gedankenstrang, der das Thema „Orchestrierung“ betont und auch inhärenter Bestandteil dieses Bandes ist, ergibt sich aus der Notwendigkeit, die Komplexität in Unternehmen und Umwelten verstärkt durch Teams (vgl. z. B. Wimmer 2006) und kollektive Mechanismen der Selbstorganisation abzubilden und so bearbeitbar zu machen. Wenn immer das Nutzen der „Intelligenz der vielen“ gefordert wird, dann bezieht sich das auf zieldienliches Ermöglichen und Koordinieren der individuellen Denk-, Leistungs- und Kreativitätsdispositionen.

Führung hat wieder genau diese Funktion, „den sozialen Raum so zu gestalten, dass die für die Bearbeitung der jeweiligen Problematik erforderliche Intelligenz mobilisiert werden kann (auf der Ebene der beteiligten Individuen, in der Nutzung ihres besonderen Wahrnehmungspotenzials, aber auch im kollektiven Miteinander des Arbeitens an einer Lösung, die bislang nicht gesehene Perspektiven nutzt)“ (Wimmer 2012, S. 56).

Selbstredend kann Führung diese Koordination heutzutage meist nicht mehr allein über hierarchische Koordinationsmechanismen herstellen, sondern ist aufgefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen diese Koordinationsleistung auch durch die handelnden Personen selbst hergestellt wird. Dennoch bleibt es in der Verantwortung von Führung zu steuern, inwieweit diese Koordination gelingt und im Sinne des Gesamtunternehmens wirksam werden kann.

Orchestrierung betrifft natürlich auch Führung selbst. Dass der Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen nicht ausschließlich in der Qualität einzelner Führungskräfte liegt, sondern auch in der Qualität des Führungssystems, ist forschungsseitig seit 2001 (O’Toole 2001) bekannt, wird in der Führungsliteratur (z. B. Wimmer 2012; Baecker 2015) immer wieder betont und in vielen Forschungsergebnissen bestätigt (z. B. Neubauer et al. 2017).²

Aus diesen Gründen findet sich „Orchestrieren“ als letzte und besonders erfolgskritische Phase im nachfolgend vorgestellten CReDiT-Modell.

11.2 „Creating Responsiveness for the Digital Transformation“ (CReDiT-Modell)

Das CReDiT-Modell versteht sich als Beschreibung von typisch beobachtbaren Handlungsmustern in Organisationen und dazu beispielhaft erprobten Führungsinterventionen. Es leistet keine normative Beschreibung, sondern soll eine Einsortierung,

²2016–2017 untersuchte das Global Center for Digital Business Transformation (IMD) gemeinsam mit dem Unternehmen Cisco und dem Beratungsunternehmen metaberatung ca. tausend Führungskräfte, die in volatilen und disruptiven Umfeldern erfolgreich sind.



Abb. 11.1 Ebenen und Phasen der Bearbeitung, um Responsiveness zu erhöhen. (Quelle: osb-i)

einen diagnostischen Blick auf Spannungsfelder und Stellhebel ermöglichen. Wir verwenden den Begriff „Reaktionsmuster“ für beobachtbares Verhalten, das sich gleichzeitig selbst in der Wahrnehmung wieder bestätigt. Abb. 11.1 zeigt vier Bearbeitungsebenen für Responsivität und sechs „Phasen“.

Wir verwenden hier den Begriff „Phase“ sowie weiterführende Pfeile, um die Interventionsrichtung durch Führungshandeln zu beschreiben, denn Führung hat die Aufgabe, die Antwortfähigkeit und Selbsterneuerungsfähigkeit als „organizational capability“ zu erhöhen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass jede Phase nacheinander, im Sinne einer notwendigen Entwicklung, durchlaufen werden muss oder dass Mitarbeiter/innen in jedem Fall die letzte Phase erreichen müssen.

Die Beschreibung der *persönlichen Be- oder Verarbeitungsebene* dient dazu, Führung einen Beobachtungsraster für die Verortung von wahrnehmbarem Verhalten und Anregungen für entsprechende Interventionen zu bieten. Diese Spezifizierung der emotionalen Reaktionen in den einzelnen Phasen wird bislang als der stärkste Nutzen des Modells beschrieben.³

Führungshandeln bezieht sich selbstverständlich ebenso auf *Geschäfts- und Organisationsentwicklung*. Auf dieser Ebene geht es etwa um die Erarbeitung geschäftlicher Implikationen zur digitalen Transformation, um die Definition der strategischen Nische, um das produktive Gestalten der Gleichzeitigkeit von Effizienzausrichtung und

³Eine Bank erstellte zum Beispiel auf Basis des Modells für alle Mitarbeitenden und Schlüsselspieler gemeinsam mit create.21st ein Webbased-Training („Digitale Transformation – eine emotionale Sache“), das hilfreiche Reaktionen auf die im Geschäftsalltag gezeigte Emotionalität erlebbar macht (vgl. Murauer 2019).

Innovationskraft. Diese Themen sind Inhalt von Führungshandeln und verändern gleichzeitig Führung und manchmal auch das Führungssystem selbst auf massive Weise. Eine ausführliche Beschreibung dieser Ebene würde gesonderten Raum brauchen und unterbleibt hier deshalb. Jedoch sei an dieser Stelle nochmals darauf verwiesen, dass die Organisation ein hohes Risiko hat, persönlichen emotionalen Verarbeitungsprozessen ausgeliefert zu sein, wenn die strategische Steuerung und gezielte Befassung mit der digitalen Transformation ausbleibt.

Auch die in der Abbildung dargestellte Ebene der Organisationskultur wird hier nicht weiter beschrieben, sondern vielmehr zur Erinnerung als Verstärkung oder Dämpfung hilfreicher oder dysfunktionaler Reaktionen sichtbar gemacht.

11.3 Die Phasen des CreDiT-Modells

11.3.1 Verleugnen der digitalen Transformation

„Das ist alles nur ein Hype.“

„Das wird unser Unternehmen nicht betreffen.“

Die digitale Transformation auf einer persönlichen Verarbeitungsebene zu *verleugnen* bedeutet, der potenziellen Relevanz der digitalen Transformation mit freundlichem, aber nachhaltigem Desinteresse oder mit einer Verweigerung der Auseinandersetzung zu begegnen. Hilfreich ist hier (wie im als Analogie genutzten DMIS-Modell, Bennett 1986) ein empörungsfreier Blick: Unsere menschliche Reaktion auf Neues, Fremdes oder Überwältigendes hält eine potenziell drohende Aufregung einfach ressourcenschonend so lange wie möglich zurück.

Führung oder Schlüsselspieler sind hier gefordert, intensive und anhaltende Konfrontation herzustellen. Dies kann beispielsweise geschehen durch permanente Führungsbotschaften („Doch, das wird uns betreffen“), durch Learning Journeys zu anderen Unternehmen oder den Besuch von Messen und Kongressen mit digitalen Schwerpunkten oder durch Wake-up-Calls mit relevanten Fach- und Branchenexpert/innen.

Diese Wake-Up-Call-Interventionen können nicht nur an die eigenen Mitarbeiter/innen, sondern auch an relevante Stakeholder oder an die eigenen Vorgesetzten adressiert werden.

11.3.2 Polarisieren – verteufeln und hochloben

„Ich bin froh, dass ich das alles nicht mehr erleben werde.“

„Endlich – wir werden unglaublich von dieser neuen Technologie profitieren!“

Eine gelungene Konfrontation kann zunächst zu einer abwehrenden Polarisierung führen, in der die Auswirkungen der digitalen Transformation entweder dämonisiert oder

extrem hochgelobt werden. Eine andere Spielart des Hochlobens ist das Zu-groß-Machen, wie zum Beispiel: „Wenn du nicht programmieren kannst, brauchst du da gar nicht mitreden.“

Alle diese individuellen Reaktionen sind Abwehrreaktionen – man möchte sich das Thema weiterhin „vom Leib halten“, entweder in Richtung Abwertung oder in Richtung Überhöhung. Oft bilden sich in Organisationen polarisierende Gruppen der „digitalen Frontstürmer“ und der „rückwärtsgewandten Verweigerer“. Diese Gruppen können Organisationen oft gefährlich verlangsamen, ja sogar gegen jede inhaltliche Bearbeitung immun machen, immunisieren, da Vorschläge, Beobachtungen oder Fragestellungen wechselseitig abgewertet werden. Als Projektionsfläche für diese Spaltungen dienen vermeintlich gegensätzliche Logiken, wie z. B. „jung“ gegen „alt“ oder „agil“ gegen „nicht agil“.

Werden Mitarbeiter/innen und Führungskräfte in diesen Reaktionsmustern beobachtet, ist es oft hilfreich, beide Polarisierungsrichtungen gleichzeitig zu reduzieren. Die vorhandenen Ängste können durch unterschiedliche emotionale Verarbeitungsmöglichkeiten reduziert werden: Beleuchtung von realen Gefahren in Risikoanalysen, Sichtbarmachen von bewährten und gleichbleibenden Elementen oder Auswertung von Good-Practice-Beispielen gemeisterter Veränderungen. Zusätzlich wird durch Erarbeiten von attraktiven Zukunftsbildern („Our Story of the Future“) oder Szenarien Zuversicht gefördert. Diese Möglichkeiten zur „sicheren“ inhaltlichen Auseinandersetzung bringen auch polarisierte Gruppen im Unternehmen in eine konstruktivere Auseinandersetzung.

An dieser Stelle wird nochmals nachvollziehbar, dass eine gemeinsame Auseinandersetzung mit der strategischen Ausrichtung in Bezug auf die digitale Transformation und deren Chancen und Risiken für das jeweilige Team nicht nur geschäftlich notwendig ist, sondern auch gleichzeitig Ängste beruhigen und die „Digital-Vorausstürmer“ wieder in den konkreten Kontext der Organisation und Strategie einfangen kann. Das strategische Ausrichten der Organisation auf ein gemeinsames Entwicklungsziel gilt als Kernherausforderung in Zeiten der digitalen Transformation (Schumacher und Wimmer 2018) und ist gleichzeitig eine Brücke zur Überwindung der Polarisierungsphase.

11.3.3 Annehmen – das Spannungsfeld zwischen „beruhigt“ und „alert“

„Das lässt sich doch mit unseren Tools gut bearbeiten.“

„Wir sind perfekt gerüstet.“

Wenn es gelingt, die polarisierenden Reaktionsweisen zu überwinden, wird eine konstruktive Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation möglich. Da die Relevanz der digitalen Transformation erkannt wurde und man das Thema „an sich heranlässt“, bezeichnen wir diese Phase als „Annehmen“. Mitarbeiter/innen sind nun bereit, die notwendigen Änderungen Schritt für Schritt mitzugehen.

In manchen Organisationen sind die vorangehenden Phasen der Verleugnung und Polarisierung kaum spürbar. Das kann daher rühren, dass bereits viele gute Erfahrungen im Markt gemacht wurden oder viele digital affine Mitarbeiter/innen das Organisationszusammenspiel prägen. Mit diesem als angenehm erlebten, angstfreieren Zustand entsteht gleichzeitig jedoch das Risiko, die disruptive Kraft der Entwicklungen zu unterschätzen. Für Führungskräfte und Schlüsselspieler reicht daher diese Form der Selbstberuhigung als persönliches Reaktionsmuster nicht aus. Führung kann in dieser Reaktionsweise seiner Funktion des permanenten Soll-ist-Vergleichs und des Adaptivhaltens der eigenen Einheit und der Organisation nicht gerecht werden. Dies ist für Unternehmen, deren Branche bereits im Umbruch ist, besonders gefährlich. Hier ist ein permanenter aufmerksamer Check von Chancen, Möglichkeiten und Bedrohungen sowie schnelles Reagieren und Steuern notwendig. Nicht umsonst nennen Neubauer et al. (2017) in ihrer Studie „Redefining Leadership for a Digital Age“ diese Qualität oder Kompetenz „hyper-aware“.

Führung braucht die Erkenntnis, dass eine weitere radikale und permanente Auseinandersetzung mit den Trends und Entwicklungen nötig ist und die eigenen Prämissen und Grundannahmen immer wieder überprüft werden müssen. Es geht darum, die eigene Pfadabhängigkeit zu reduzieren und damit die Grundlagen zu schaffen, um sich gegebenenfalls mittels vorausschauender Selbsterneuerung „selbst neu zu erfinden“ (Schumacher und Wimmer 2018).

In dieser Phase wird Führung gefordert, das Spannungsfeld von „beruhigt“ und „alert“ konstruktiv zu nutzen. Es gilt, einerseits die angstfreie Beschäftigung mit dem Thema zu erhalten und andererseits für ausreichend Beunruhigung und Irritation zu sorgen.

Als Interventionen bewähren sich an dieser Stelle etwa Führungskräfte-Assessments, die responsive Zukunftsfähigkeiten überprüfen, gezielte Kundenbefragungen, um die eigenen Grundannahmen herauszufordern oder permanentes Benchmarking mit Mitbewerbern bzw. andere regelmäßige Inputs von außen. Als günstig erweist sich auch der Aufbau einer gemeinsam getragenen Beobachtungsstruktur zu aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen: Wer behält welche Entwicklungen im Blick, und wie teilen wir neue Beobachtungen? Auch der intensive Aufbau digitaler und agiler Kompetenzen in der Organisation kann nun gut gestartet werden.

Um die eigenen Grundannahmen laufend kritisch hinterfragen zu können und um Nicht-Wissen zu reduzieren, braucht Führung die Bereitschaft, auch kritische und ungewöhnliche Stimmen zu hören. Führungskräfte, die sich dadurch in ihrer eigenen Autorität untergraben fühlen, kommen hier stark unter Druck. Neuere Führungsansätze beschreiben diese notwendigen neuen Qualitäten wie Bescheidenheit oder Zuhörenkönnen (z. B. Neubauer et al. 2017: „humble“ [bescheiden] und „engaged – always in a listening mode“).

11.3.4 Verstehen – das Spannungsfeld von informierter Entscheidungsfindung und raschem Handeln

„Wir begreifen, wie die relevanten Phänomene zusammenhängen und was wir im Blick behalten müssen.“

Das Reaktionsmuster „Verstehen“ bedeutet ein vertieftes Verständnis für die Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Organisation. Zusätzlich herrscht Klarheit, dass eine permanente differenzierte Auseinandersetzung notwendig ist. Auf einer persönlichen Ebene zeigen sich Reaktionsweisen, dass Mitarbeiter/innen sich orientiert fühlen und das „big picture“ zur Digitalisierung beschreiben können. Führungskräfte wissen, welche Stellhebel sie für ihren Verantwortungsbereich konkret im Blick behalten müssen.

In dieser Phase geht es darum, informierte Entscheidungsfindung zu stärken und sich dazu neue Quellen für Daten, Fakten und Information zu erschließen. Gerade erfahrene Führungskräfte erliegen hier leicht dem Risiko ihres reichen Erfahrungswissens und nutzen nicht immer die neuen Möglichkeiten der digitalen (Big Data, Sensorik, Artificial intelligence, usw.) und kollektiven Informationsbeschaffung. Da diese Beobachtungsleistung zusätzlich zum operativen Alltag notwendig ist, ist an dieser Stelle oft Überforderung zu beobachten. Diese speist sich einerseits aus der Vielzahl der zu beobachtenden Themen und der Notwendigkeit einer Auswahl und andererseits aus dem noch mehrheitlich individuellen statt kollektiven Bewältigen.

Die wichtigste Interventionsrichtung für Führung in der Phase des Verstehens ist, ins Handeln zu kommen und Mut, Entscheidungskraft sowie Experimente zu unterstützen. Es geht darum, digitale Projekte zu starten und unterschiedliche Vorgehensweisen zu testen. Führung unterstützt hier Experimente, sodass hypothesengestütztes, risikobegrenztes Ausprobieren möglich wird (z. B. Gergs 2016), und sorgt für eine Fehlerkultur, in der Scheitern rasch erkannt wird und nachhaltiges Lernen aus Fehlern gelingt (z. B. Weick und Sutcliffe 2016). An dieser Stelle sind für das Handeln unterstützende Tools und Werkzeuge hilfreich. Agile Methoden wie Design Thinking, SCRUM u. Ä. entfalten auf dieser Stufe ihre Kraft. Erst mit dem Verständnis, wie diese Methoden auf das geschäftliche Vorankommen und das organisationale „Antwortfähigwerden“ einzahlen, werden solche Methoden als nützlich erlebt.

Das zentrale Spannungsfeld für Führung lässt sich mit den von Neuberger et al. (2017) beschriebenen Verhaltensweisen von „informed decision making“ (Einsatz von Daten und Informationen, um wo immer möglich evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen) und „fast execution“ (Bereitschaft zu schnellem Handeln; Tempo hat oftmals Vorrang vor Perfektion).

11.3.5 Handeln – das Spannungsfeld Tatkraft und Abgestimmtheit

„Jeder macht hier irgendwas zum Thema Agilität.“

„Aktionismus? Nein – wir sollen doch experimentieren, oder?“

Als persönliche Reaktionsweise entsteht in der Phase „Handeln“ das gute Gefühl des Bewältigens und Vorankommens. Da in Organisationen für Innovationen und Agilität derzeit meist ausreichend Mittel zur Verfügung gestellt werden, lassen sich an unterschiedlichen Stellen Initiativen starten. Riskant kann dabei sein, dass ambitionierte und wenig koordinierte Schnellschüsse entstehen oder in Einzelinitiativen die Komplexität der Gesamthematik nicht ausreichend berücksichtigt wird.

Führung bewegt sich hier wieder in einem Spannungsfeld: Einerseits gilt es, die positive Bewegungsenergie zu stärken und andererseits, die knappen Ressourcen Geld, Zeit und Aufmerksamkeit klug zu bündeln und zu konzentrieren, um die Energie in kollektive Schubkraft umzuwandeln. Dies gelingt zunächst durch klassisches Organisieren und Managen, zum Beispiel durch das Steuern von Projekten im Rahmen einer digitalen Roadmap. Darüber hinaus ist es wichtig, immer wieder transparent und nachvollziehbar zu machen, warum an welchen Stellen Ressourcen investiert werden, welche Themen oder Projekte weitergeführt werden und welche gescheitert sind und warum. Es geht weiter darum, die unterschiedlichen Initiativen so zu vernetzen, dass wechselseitiges Lernen und Inspirieren sichergestellt ist. Dabei ist relevant, dass Erfolge sichtbar gemacht werden, und zwar in unterschiedlichen sozialen Gefäßen und in passenden (digitalen) Medien. Der Bezug zum gemeinsam getragenen Entwicklungsziel und der Verweis, wie diese Erfolge darauf einzahlen, muss oft viel intensiver und häufiger hergestellt werden, als Führungskräfte es vermuten würde.

11.3.6 Orchestrieren – Responsiveness als gemeinsam erbrachte Leistung – eine Fähigkeit der Organisation

„Gemeinsam, mutig, flexibel und achtsam voran!“

„Wir haben ein Gefühl für das gemeinsame Schiff in Bewegung.“

Der Begriff „Orchestrieren“ lässt sich nicht auf einer persönlichen Verarbeitungsebene beschreiben. Doch wie oben bei Hypothese 6 bereits erläutert, sind Organisationen soziale Systeme, die ihre Leistung nur durch kollektives koordiniertes Handeln erbringen können. Orchestrieren hat daher vor allem organisationale Relevanz und ist im Sinne der Verknüpfung von Einzelleistungen im Dienste des größeren Ganzen ureigenster Führungszweck. Gelingen diese Orchestrierungsleistungen, entsteht ein Gefühl für die Bewegung und die Bewegungsrichtung der gesamten Organisation, die immer wieder gemeinsam nachgesteuert wird.

Sowohl Organisationsdesign als auch Ziel- und Monitoringsysteme sollten das notwendige Zusammenspiel abbilden. So hat zum Beispiel ein Vertriebsführungsteam

eines Finanzdienstleisters die intensive Zusammenarbeit mit der Produkt-Entwicklungsabteilung in das Bonussystem aufgenommen und einen Monitor für die Verbesserung der Zusammenarbeit erstellt. Es braucht oftmals auch neue soziale Gefäße in denen Innovationsprojekte, Kundenpriorisierungen und Optimierungsmaßnahmen über Standorte und Abteilungen hinweg klug miteinander ausverhandelt werden können.

Orchestrieren bedeutet auch, den notwendigen Change gemeinsam als Führungskoalition aller führenden Kräfte miteinander abgestimmt zu steuern. So entsteht im Rahmen einer gemeinsamen Ausrichtung am strategischen Entwicklungsziel eine Funktionen und Disziplinen übergreifende abgestimmte Handlungsfähigkeit mit breitem Einbezug unterschiedlicher Perspektiven. Es gelingt ein gemeinsames Monitoring mit gemeinsam getragenen Priorisieren und Nachsteuern.

Orchestrieren ist als Dauerleistung zu verstehen. Führung erzeugt idealerweise diese vernetzende Orchestrierungsleistung laufend und stellt immer wieder den sinnhaften Gesamtbezug zur strategischen Ausrichtung her. Gerade in unsicheren und komplexen Zeiten darf die zusätzlich aktivierende, orientierende und sinnstiftende Wirkung einer gelungenen Orchestrierung nicht unterschätzt werden.

11.3.7 Abschließende Anmerkungen

Der Beitrag zeigt, wie essenziell die Rolle von Führung ist, um Responsivität bezogen auf die digitale Transformation zu erhöhen: Führung muss die Auseinandersetzung mit der Zukunft nachvollziehbar gestalten, die Handlungsimpulse orchestrieren und gleichzeitig eine Bearbeitung der emotionalen Reaktionen ermöglichen. Erst in dieser Kopplung kann eine individuelle und organisationale Wahrnehmungs- und Reaktionsfähigkeit auf die digitalen Herausforderungen entwickelt werden.

Das CReDiT-Modell dient dazu, einen diagnostischen Blick auf aktuell typische Reaktionsmuster zu ermöglichen, um daraus zielgerichtete Interventionen zu setzen. Es soll Schlüsselspieler/innen wie etwa Führungskräfte, Projektleiter/innen, Product Owner oder OE/HR-Expert/innen dabei unterstützen, in der Steuerung, Gestaltung und Kommunikation präziser und damit wirksamer zu sein.

Literatur

- Baecker, D. (2015). *Postheroische Führung – Vom Rechnen mit Komplexität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bennett, M. J. (1986). Towards ethno relativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In R. M. Paige (Hrsg.), *Cross-cultural orientation: New conceptualizations and applications* (S. 27–70). New York: University Press of America.
- Ciampi, L. (1997). *Die emotionalen Grundlagen des Denkens – Entwurf einer fraktalen Affektlogik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Doppler, K., & Voigt, B. (2012). *Feel the Change! Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset – The new psychology of success*. New York: Random House.
- Gergs, H.-J. (2016). *Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für ein neues Change Management*. Weinheim: Beltz.
- Hammer, M. (2012). The intercultural development inventory: A new frontier in assessment and development of intercultural competence. In M. Van de Berg, R. M. Paige, & K. H. Lou (Hrsg.), *Student learning abroad* (S. 115–136). Sterling: Stylus Publishing.
- Hammer, M. R. (1999). A measure of intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. In S. M. Fowler & M. G. Fowler (Hrsg.), *The intercultural Sourcebook* (Bd. 2). Yarmouth: Intercultural Press.
- Kübler Ross, E. (1969). *On death and dying*. New York: Scriber.
- Moore, G. E. (1965). Cramping more components onto integrated circuits. *Electronics*, 38(8), 114–117.
- Murauer, T. (2019). Nicht bloß lernen. Wenn Corporate Learning lernende Organisationen bewegt. *Personal manager*, 1.
- Neubauer, R., Tarling, A., & Wade, M. (2017). Redefining Leadership for the Digital Age. www.imd.org/contentassets/25fdd7355de14eb3a157d3b712222ef1/defining-leadership. Zugegriffen: 29. März 2019.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt. How to solve the innovator's dilemma*. Stanford: Business Books.
- O'Toole, J. (2001). When Leadership is an Organizational Trait. In W. Bennis, G. M. Spreitzer, & T. C. Cummings (Hrsg.), *The future of Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Poczynek, J. A. (2016). *Being digital. Seminar storyline*. Stanford: Business Books.
- Responsive Org. (o. J.). Manifesto. <https://www.responsive.org/manifesto>. Zugegriffen: 29. März 2019.
- Schumacher, T., & Wimmer, R. (2018). Gleichzeitig optimieren und neu erfinden? Zum produktiven Miteinander von Innovationslabs und etablierten Unternehmen. *Zeitschrift Organisations-Entwicklung*, 1, 10–17.
- Schumacher, T., & Wimmer, R. (2019). Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld. *Zeitschrift OrganisationsEntwicklung*, 2, 12–18.
- Schwab, K. (2016). *Die Vierte Industrielle Revolution*. München: Pantheon.
- Wade, M. R. (2017). The Digital Vortex in 2017: It's not a question of „when“. www.imd.org/research-knowledge/articles/digital-vortex-in-2017. Zugegriffen: 29. März 2019.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2016). *Das Unerwartete Managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wimmer, R. (2006). Der Stellenwert des Teams in der aktuellen Dynamik von Organisationen. In C. Edding & W. Kraus (Hrsg.), *Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung* (S. 169–191). Opladen: Barbara Budrich.
- Wimmer, R. (2012). Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In J. Rüegg-Stürm & T. Bieger (Hrsg.), *Unternehmerisches Management – Herausforderungen und Perspektiven*. Bern: Haupt.
- Wimmer, R. (2016). Der wissenschaftliche Blick auf Führung: Traditionen, Entwicklungen, Erkenntnisse. *Supervision*, 2, 23.

Dr. Christiane Müller Seit über 25 Jahren Organisationsberaterin; Entwicklerin von zukunftsfähigen Führungssystemen in Organisationen. Arbeitsschwerpunkte: Begleitung und Sparring von Führungsmannschaften in unternehmensrelevanten Fragestellungen, Entwicklung kluger Leadership-Development-Architekturen, Design und Begleitung wirkungsvoller Change-Implementierung. Webseite: www.osb-i.com.

Dr. Nina Haas Organisationsberaterin und Managerin; Arbeitsschwerpunkte: Begleitung und Sparring von Führungsteams in organisationalen Fragestellungen mit Fokus auf Digitalisierung/digitale Transformation, Entwicklung und Begleitung ganzheitlicher Führungskräfte-Entwicklungsprogramme, Design und Begleitung von Strategie-Entwicklungsprozessen. Webseite: www.osb-i.com.