

# Augen auf und durch

## Wie Führungskräfte mit dem CReDiT-Modell eine tragfähige Basis für die Digitale Transformation schaffen

Christiane Müller und Nina Haas

*Die digitale Transformation bringt viel Irrationalität, Emotionalität, Verleugnung und polarisierendes Handeln in die Unternehmen. Wir erleben bei unseren Beratungsprojekten immer wieder Vorstände, die vor der neu auftauchenden Start-up Konkurrenz die Augen verschließen. Da wird abgewiegelt, «dass diese eine App die Welt auch nicht verändern werde». Mahnungen aus IT-Abteilungen, allein die Herausforderungen der digitalen Transformation nicht stemmen zu können, werden oft gar nicht gehört. Innovationsabteilungen und Vertriebsteams kämpfen bisweilen mit harten Bandagen, wenn es um Veränderung oder Beharren geht. Es kommt vor, dass Produkte von den eigenen Mitarbeiter/innen boykottiert werden, weil diese den eigenen Arbeitsplatz vernichten könnten.*

Angesichts der Häufung solcher Phänomene haben wir die auftretenden Reaktionsmuster näher unter die Lupe genommen. Wir haben Hypothesen zu organisationalen und individuellen Dynamiken mit bewährten Modellen verknüpft, die menschliche Wahrnehmungsmuster abbilden. Unsere Überlegungen haben wir anhand konkreter Führungsherausforderungen unserer Kunden weiterentwickelt, um den diagnostischen und interventionstechnischen Handlungsspielraum für Führungskräfte zu erweitern. So entstand unser sogenanntes CReDiT-Modell (Creating Responsiveness for the Digital Transformation), welches typisch beobachtbare Handlungsmustern in Organisationen und dazu beispielhaft erprobte Führungsinterventionen beschreibt.

Das CReDiT-Modell ermöglicht einen diagnostischen Blick auf die Spannungsfelder in der digitalen Transformation und mögliche Stellhebel. Der Begriff *Reaktionsmuster* steht für beobachtbares Verhalten, wie es in der Einleitung beispielhaft beschrieben wurde. Führung hat unserer Meinung nach die Auf-

gabe, die Antwortfähigkeit und Selbsterneuerungsfähigkeit als *organizational capability* zu erhöhen. Daher hat das Modell sechs Phasen, Pfeile markieren die Interventionsrichtung des Führungshandelns (Abb. 1).

### Arbeitshypothesen

Die digitale Transformation rückt unweigerlich sehr weitreichende, die persönlichen Lebensumstände berührende Fragen in den Fokus: «Wie werden wir in Zukunft arbeiten?», «In welcher Welt werden wir/unsere Kinder leben?», «Wird es meinen Job in Zukunft noch geben?». Natürlich werden die persönlichen Sorgen und Ängste der Menschen zu diesen verunsichernden Veränderungen auch im organisationalen Kontext spürbar. Dies besonders dort, wo ein Führungsvakuum zum dem Thema besteht (Wimmer 2012). Je weniger eine Organisation bzw. ihre Führung die digitale Transformation in konkrete Zukunftsbilder und strategisches Handeln übersetzt, je weniger Optionen erarbeitet werden, um sich in der Organisa-

Abbildung 1  
Facetten des Blicks von Experten



tion mit den radikalen Veränderungen und deren Wirkungen auseinanderzusetzen, desto bedeutender wird die persönliche individuelle Bearbeitungsebene. Anders ausgedrückt: Je weniger sich das Führungssystem strukturiert und reflektiert mit offenen Fragen und den Auswirkungen der Digitalisierung befasst, desto eher ziehen sich die Mitglieder der Organisation in ihre persönlichen und emotionalen Schlupfwinkel zurück. Als Folge stellen sie sich erst spät bis zu spät den anstehenden Herausforderungen.

Eine differenzierte, konstruktive Annäherung und eine fundierte inhaltliche Auseinandersetzung mit den aus der digitalen Transformation resultierenden Handlungsanforderungen werden erst dann möglich, wenn die emotionalen Verarbeitungsprozesse diesbezüglich aktiv gesteuert werden und ausreichend Raum bekommen. Gefordert sind hier die strategisch gestaltenden und führenden Kräfte in der Organisation. Sie stehen in der Verantwortung, diese Dynamiken rechtzeitig zu erkennen, zu verstehen und adäquat zu bearbeiten. Dies ist durchaus anspruchsvoll, schließlich gilt es, Themen zunächst persönlich zu be- und verarbeiten und gleichzeitig die organisationalen Anforderungen im Blick zu behalten. Notwendig ist dafür eine hohe Aufmerksamkeit für die gesamthafte, technologische und gesellschaftliche Entwicklung sowie ein Verständnis und Sensibilität für die psychologischen, menschlichen Dynamiken.

Darüber hinaus beobachten wir, dass Organisationen über wenig Führungs-Know-how zum Starten digitaler Initiativen und innovativer Experimente verfügen und die Handlungsimpulse, gekoppelt mit verfügbaren Budgets, in einem Wildwuchs an unabgestimmten Initiativen resultiert.

### Die sechs Phasen des Modells

Wir verknüpften unsere Ausgangshypothesen und Beobachtungen mit mehreren bewährten Modellen, die sich mit Wahrnehmungsmustern auseinandersetzen. Dabei experimentierten wir gemeinsam mit unseren Kunden mit diagnostischen und interventionstechnischen Haltegriffen für Führungskräfte (für eine ausführlichere theoretische Darstellung der Hintergründe des Modells siehe Müller & Haas 2020).

1. Das DMIS-Modell von Milton Bennett und Mitch Hammer (z. B. 1986) erklärt die unterschiedlichen Modi, in die Menschen geraten können, wenn sie mit fremden Kulturen konfrontiert werden. Hier zeigen sich einige Analogien für den Kontakt mit den Phänomenen und Wirkungen der digitalen Transformation.
2. Die bekannte *Veränderungskurve* von Elisabeth Kübler-Ross (1969) belegt, welche emotionalen Dynamiken Menschen im Falle einer schockierenden Nachricht durchlaufen. Auch hier lassen sich – allerdings nur eingeschränkt für die Phänomene der Verleugnung – Parallelen zum Verhalten von Menschen in der digitalen Transformation herstellen.

3. Die Affektlogik von Luc Ciompi (1997) beschreibt konstruktive Formen des Umgangs mit Angst und lieferte nützliche Hinweise für hilfreiche Handlungsweisen und die organisationsadäquate Bearbeitung von Ängsten.

Unser CREDiT-Modell ist grundsätzlich als Entwicklungsmodell konzipiert, mit der Idee, die Reaktionsfähigkeit, also die Responsiveness, zu steigern. Dies ist jedoch nicht normativ gedacht, d. h. nicht jede/jeder muss zwingend alle Stufen durchlaufen und auch nicht jede/jeder muss die letzte Stufe erreichen. In manchen Fällen wird es ausreichend sein, eine Entwicklung bis zur Angstfreiheit zu schaffen, von führenden Kräften einer Organisation wird man hingegen weitere Entwicklungsschritte erwarten.

«Wir neigen dazu, potenzielle Aufregungen ressourcenschonend so lange wie möglich wegzuschieben.»

### Phase 1: Verleugnen der digitalen Transformation

#### Beobachtbare Reaktionsmuster

Die digitale Transformation auf einer persönlichen Verarbeitungsebene zu *verleugnen* bedeutet, der Relevanz dieses Phänomens mit freundlichem, aber nachhaltigem Desinteresse zu begegnen oder die Auseinandersetzung damit gänzlich zu verweigern. Dies ist eine durchaus menschliche Reaktion auf Neues, Fremdes oder Überwältigendes, denn wir neigen dazu, potenzielle Aufregungen einfach ressourcenschonend so lange wie möglich von uns wegzuschieben. Der Haken: Diese *Verleugnung* macht eine differenzierte, konstruktive Auseinandersetzung mit dem Thema unmöglich.

«Das ist alles nur ein Hype.» – «Das wird unser Unternehmen nicht betreffen.»

#### Mögliche Entwicklungsinterventionen

Um hier einen Schritt weiter zu kommen, bedarf es einer intensiven und anhaltenden Konfrontation. Learning Journeys, Besuche von Messen und Kongressen mit digitalen Schwerpunkten oder «Wake-up-Calls» und Impulse von relevanten Fach- und Branchenexpert/innen können hier Mittel der Wahl sein. Diese Wake-Up-Interventionen müssen sich nicht nur an die eigenen Mitarbeiter/innen richten, auch relevante Stakeholder oder die eigenen Vorgesetzten können geeignete Adressaten sein. Dabei geht es darum, intensiv und fundiert den aktuellen Entwicklungsstand in der Digitalisierung – auch außerhalb der eigenen Branche – aufzuzeigen und mit Beispielen zu hinterlegen. Man muss sich «aufwecken» lassen und sich die scheinbare digitale Utopie vorstellen.

## Phase 2: Polarisieren – zwischen verteufeln und hochloben

### Beobachtbare Reaktionsmuster

Eine gelungene Konfrontation in der Verleugnungsphase bricht zwar die Abwehrhaltung auf, führt aber oft zur Polarisierung. Als Resultat werden die Auswirkungen der digitalen Transformation dann entweder dämonisiert oder extrem hochgelobt. Eine Spielart ist hier das Zu-Groß-Machen: «Wenn du nicht programmieren kannst, brauchst du da gar nicht erst mitzureden.»

Auch solche Handlungsmuster sind nichts anderes als 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 wie die digitalen Frontstürmer gegen die rückwärtsgewandten Verweigerer, jung gegen alt oder agil gegen nicht agil. Diese Gegensätze können Organisationen oft gefährlich verlangsamen, da diese oft mit einer wechselseitigen Abwertung von Vorschlägen, Beobachtungen oder Fragestellungen einhergehen.

*«Ich bin froh, dass ich das alles nicht mehr erleben werde.»  
«Endlich! Wir werden unglaublich von dieser neuen Technologie profitieren!«*

## «Bloße Angstfreiheit reicht als Selbstberuhigung nicht aus.»

### Mögliche Entwicklungsinterventionen

Gibt es im Unternehmen diese Polarisierung zwischen Verteufeln und Hochloben von Digitalisierungsstrategien, so müssen die gegensätzlichen Reaktionsmuster zwischen Mitarbeiter/innen und Führungskräften in beiden Lagern abgebaut werden. Durch eine sichere inhaltliche Auseinandersetzung können die polarisierten Gruppen in eine konstruktivere Auseinandersetzung geführt werden. Die Schaffung von strukturierenden Kommunikationsgefäßen und -formaten ist für diesen Schritt unerlässlich. Für den Abbau von Ängsten gibt es bewährte Verarbeitungsstrategien, wie zum Beispiel das gezielte Ausleuchten reeller Gefahren in Risikoanalysen, das Sichtbarmachen von bewährten und gleichbleibenden Elementen oder die Auswertung von Good-Practice-Beispielen. Zudem fördert das Erarbeiten von attraktiven Zukunftsbildern oder Szenarien (»Our Story of the Future«) die Zuversicht in der Organisation.

## Phase 3: Annehmen – zwischen beruhigt und alert

### Beobachtbare Reaktionsmuster

Erst wenn es gelingt, die polarisierenden Reaktionsweisen zu überwinden, wird eine konstruktive Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation möglich. Wurde die Relevanz der

Veränderungen durch die digitale Technologie erkannt und lässt man das Thema an sich heran, sprechen wir von der Phase des Annehmens. Mitarbeiter/innen sind nun bereit, die notwendigen Änderungen Schritt für Schritt mitzugehen.

*«Das lässt sich doch mit unseren Tools gut bearbeiten.» «Wir sind perfekt gerüstet.»*

Für Führungskräfte und Schlüsselspieler reicht bloße Angstfreiheit als Selbstberuhigung nicht aus, um die Funktion eines permanenten Soll-Ist-Vergleichs sowie des Adaptivhaltens von eigener Einheit und Organisation erfüllen zu können. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, deren Branche sich bereits im Umbruch befindet. Hier müssen die Beteiligten permanent Chancen, Möglichkeiten und Bedrohungen prüfen und in der Lage sein, schnell zu reagieren und zu steuern. Nicht umsonst nennt die Studie «Redefining Leadership for a Digital Age» (Neubauer et al. 2017) diese Qualität bzw. 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.

### Mögliche Entwicklungsinterventionen

In der Phase des Annehmens ist die Führung gefordert, das Spannungsfeld von beruhigt und alert konstruktiv zu nutzen. Es gilt, die angstfreie Beschäftigung mit der digitalen Transformation zu erhalten und gleichzeitig für ein motivierendes Wechselspiel zwischen Beruhigung und Irritation zu sorgen.

Als Interventionen bewähren sich an dieser Stelle Führungskräfte-Assessments zur Überprüfung der Zukunftsfähigkeit, gezielte Kundenbefragungen, permanentes Benchmarking mit Mitbewerbern sowie regelmäßige Inputs von außen. Empfehlenswert ist es auch, eine eigene, kollektiv geleistete, Beobachtungsstruktur zu aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen zu etablieren: 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 stets kritisch hinterfragen zu können und zugleich Nicht-Wissen zu reduzieren, muss Führung bereit sein, auch kritische und ungewöhnliche Stimmen zu hören. Führungskräfte, die hier ihre Autorität bedroht sehen, kommen oft stark unter Druck.

## Phase 4: Verstehen – zwischen informierter Entscheidung und raschem Handeln

### Beobachtbare Reaktionsmuster

Auf Basis der erarbeiteten Angstfreiheit gegenüber Veränderungen bzw. dem Annehmen digitaler Herausforderungen ent-

steht nun ein vertieftes Verständnis für die Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Organisation. Dazu bedarf es einer permanenten, differenzierten Auseinandersetzung mit den relevanten Themen.

In dieser Phase verstehen die Beteiligten die Herausforderungen der digitalen Transformation für das Unternehmen und sind bereit, sich ihnen zu stellen: Auf einer persönlichen Ebene zeigen sich die Mitarbeiter/innen orientiert und können das Big Picture zur Digitalisierung beschreiben. Führungskräfte wissen, welche Stellhebel sie für ihren Verantwortungsbereich im Blick behalten müssen.

Es geht nun darum, die Entscheidungsfindung zu stärken und die dafür erforderlichen Daten, Fakten und Informationsquellen zu erschließen. Gerade routinierte Führungskräfte laufen Gefahr, im Bewusstsein ihres reichen Erfahrungswissens, die neuen Möglichkeiten der digitalen (Big Data, Sensorik, AI usw.) und kollektiven Informationsbeschaffung (z. B. durch Collaborative Tools) nicht ausreichend zu nutzen.

Da diese Beobachtungsleistung zusätzlich zum operativen Alltag zu erbringen ist, kommt es an dieser Stelle immer wieder zur Überforderung der Akteure: Zu viele Themen sind zu beobachten, sortieren, bewerten und selektieren. Und allzu oft werden diese noch individuell statt kollektiv angegangen.

*«Wir begreifen, wie die relevanten Phänomene zusammenhängen und was wir im Blick behalten müssen»*

#### Mögliche Entwicklungsinterventionen

Die wichtigste Interventionsrichtung für Führung in der Phase des Verstehens führt ins Handeln. Um digitale Projekte zu starten und unterschiedliche Vorgehensweisen zu testen, bedarf es Entscheidungskraft und Mut. Führung unterstützt hier das Starten von Experimenten, sodass hypothesengestütztes, risikobegrenztes Ausprobieren möglich wird (z. B. Gergs 2016). Sie sorgt auch für eine Fehlerkultur, in der Scheitern rasch erkannt wird und nachhaltiges Lernen aus Fehlern gelingt (z. B. Weick & Sutcliffe 2016). Unterstützende Tools und Werkzeuge kommen hier hilfreich zum Einsatz, etwa für Digitalisierungsprojekte besonders geeignete Agile Methoden wie Design Thinking oder Scrum. Erst mit dem Verständnis, wie diese Methoden auf geschäftliches Vorankommen und organisationales «Antwortfähig-Werden» einzahlen, werden solche Methoden als nützlich erlebt.

#### **Phase 5: Handeln – zwischen Tatkraft und Abgestimmtheit**

##### Beobachtbare Reaktionsmuster

In der Phase Handeln dominiert bei den Akteuren das gute Gefühl des Bewältigens und Vorankommens. Da in Organisationen derzeit meist ausreichend Mittel für Innovationen und Agilität zur Verfügung gestellt werden, lassen sich an unter-

schiedlichen Stellen Initiativen starten. Ein gewisses Risiko sind dabei ambitionierte, aber ungenügend koordinierte Schnellschüsse sowie Einzelinitiativen, die die Komplexität der Gesamthematik nicht ausreichend berücksichtigen.

*«Jeder macht hier irgendwas zum Thema Agilität.» «Aktionismus? Nein – wir sollen doch experimentieren, oder?»*

#### Mögliche Entwicklungsinterventionen

Führung bewegt sich auch hier wieder in einem Spannungsfeld: Einerseits muss sie die positive Bewegungsenergie stärken, andererseits die knappen Ressourcen Geld, Zeit und Aufmerksamkeit klug bündeln und konzertieren. Dies gelingt zunächst durch klassisches Organisieren und Managen, z. B. durch das Steuern von Projekten im Rahmen einer digitalen Roadmap. Darüber hinaus gilt es, immer wieder transparent und nachvollziehbar zu machen, warum an welchen Stellen investiert wird, welche Themen oder Projekte weitergeführt und welche eingestellt werden und warum diese gescheitert sind. Unterschiedliche Initiativen müssen vernetzt werden, um wechselseitiges Lernen und Inspirieren zu ermöglichen. Es gilt, Erfolge und Scheitern sichtbar zu machen und zwar in unterschiedlichen sozialen Gefäßen und in passenden (digitalen) Medien. Das gemeinsame Entwicklungsziel und die jeweils geleisteten erfolgreichen Beiträge müssen kommuniziert werden. Und das wesentlich öfters, als es viele Führungskräfte vermuten.

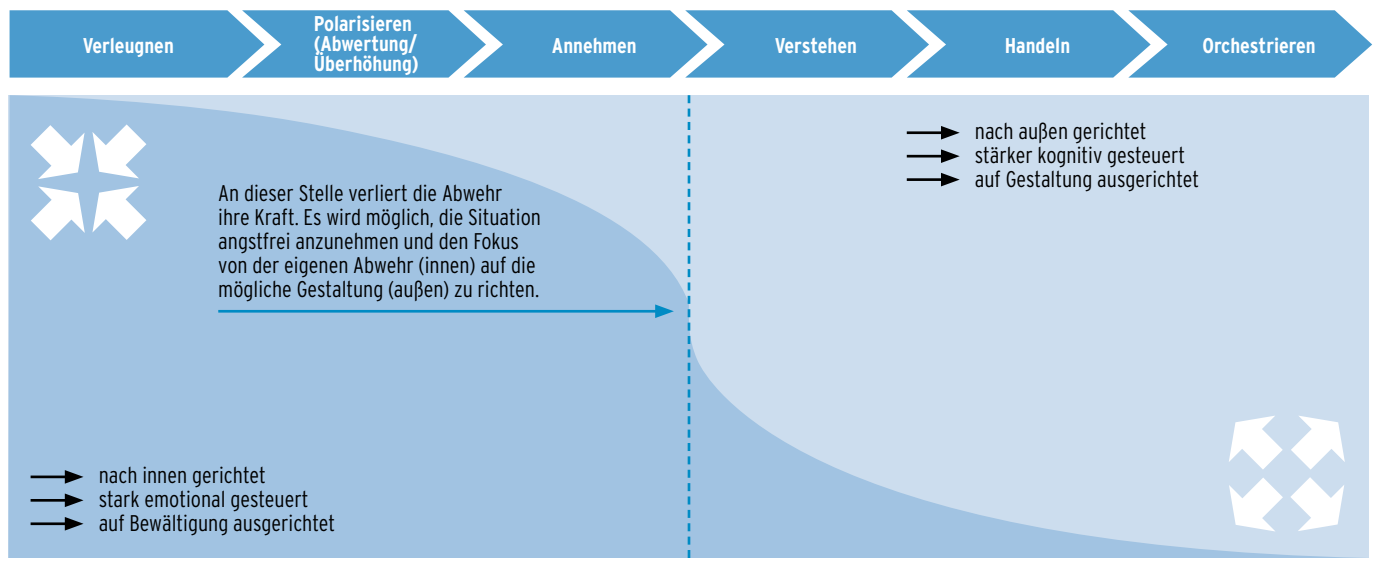
#### **Phase 6: Orchestrieren – Responsiveness als gemeinsam erbrachte Leistung**

*«Gemeinsam, mutig, flexibel und achtsam voran!» «Wir haben ein Gefühl für die gemeinsame Bewegung»*

Organisationen sind soziale Systeme, die ihre Leistung nur durch kollektives, koordiniertes Handeln erbringen können. Gelingt die erforderliche Orchestrierungsleistung, entsteht ein Gefühl für koordinierte Bewegung sowie eine gemeinsame Bewegungsrichtung der Organisation. Sowohl Organisationsdesign als auch Ziel- und Monitoringsysteme sollten dieses Zusammenspiel abbilden. Gerade für die digitale Transformation braucht es neue soziale Instanzen, um Innovationsprojekte, Kundenpriorisierungen und Optimierungsmaßnahmen über Standorte und Abteilungen hinweg auszuverhandeln. Effizienz und Innovationskraft gleichzeitig zu steigern, also die beiden Modi von *Explore* und *Exploit* (O'Reilly & Tushman 2016) erfolgreich zu nutzen, setzt eine intensive, aber kluge Koppelung und Verzahnung der beteiligten Einheiten voraus (Schumacher & Wimmer 2018).

Der notwendige Wandel muss in einer Koalition aller führenden Kräfte gemeinsam abgestimmt und gesteuert werden.

Abbildung 2  
Grundstruktur des Modells



So entsteht eine funktionen- und disziplinenübergreifende Handlungsfähigkeit unter Einbeziehen unterschiedlicher Perspektiven. Es gelingt ein Monitoring mit gemeinsam getragenen Priorisieren und Nachsteuern. Dieses Orchestrieren ist eine vernetzende Dauerleistung von Führung, die eng an die strategische Ausrichtung einer Organisation gekoppelt sein muss.

Es lässt sich nicht einfach mit verbesserten Abstimmungs- und Kaskadierungsprozessen erreichen, sondern muss als permanente Vernetzungsaktivität für das Unternehmen erfunden werden. Nur so können zeitnah und einfach Informationen über Entwicklungen, Gründe für Scheitern und Gelingen von Experimenten oder Veränderungen des Marktes geteilt werden.

Die Grundstruktur des vorgestellten Modells zeigt: Die ersten Phasen sind geprägt von der nach innen gerichteten, emotional gesteuerten Verarbeitung. Die konstruktive Befassung mit den Themen und ein «Sich-Einlassen» auf Neues sind hier kaum möglich. In der Phase Annehmen ändert sich dieses Bild, die Energie richtet sich nach außen. Kognitive Steuerung und der Gestaltungswille rücken wieder in den Vordergrund. Führungskräfte werden also für ihre Teams danach streben, über den *Kipp-Punkt* zu kommen und damit Ablehnung und Angst abzulegen. Für relevante Schlüsselspieler ist jedenfalls eine Entwicklung ins Verstehen und Handeln nötig.

### Fazit: Praxiserfahrungen

Wir konnten unseren CReDiT-Ansatz bisher an vielen Stellen unserer praktischen Beratungsarbeit mit Führungskräften anwenden. In zwei Unternehmen der Finanzdienstleistungsbran-

che kam das Modell flächendeckend zur Anwendung (siehe die beiden Kästen zu Anwendungspraxis). In der Helvetia Gruppe nutzten wir das Modell für alle Führungskräfte aller Ebenen, bei der Sparkassengruppe für möglichst viele Führungskräfte und auch Mitarbeiter/innen. Für die Mitarbeiter/innen entwickelten die Sparkassenakademie und die Agentur CREATE.21stcentury aus dem CReDiT-Modell zusätzlich ein Web-Based Training.

Die Wirksamkeit unseres Modells führen wir insbesondere auf drei Faktoren zurück:

- *Faktor 1* bezieht sich auf die *praxisnahen Stellhebel und Haltegriffe*, durch die Führungskräfte für sich selbst und ihre Führungsarbeit das komplexe Thema digitale Transformation prozessieren können. Dies erklärt nach unserer Einschätzung auch den Erfolg des Modells in der Finanzdienstleistungsbranche, da diese am Beginn des digitalen Umbruchs steht und die strategische Nische, die es zu besetzen gilt, noch nicht eindeutig definierbar ist. Gerade hier besteht die Gefahr, dass Abwarten zu einem Führungsvakuum führt, welches Unsicherheit und Ängsten bei den Mitarbeiter/innen, mikropolitischen Beharrungskräften sowie silogetriebenen Einzelaktivitäten Vorschub leistet. Eine Bearbeitung eines solchen Führungsvakuums wird daher sofort spürbar wirksam.
- *Faktor 2* bezieht sich auf die erste Hälfte des Modells und ermöglicht einen kompetenten Umgang mit der *human side of digital transformation*, indem die *emotionalen Dynamiken und entsprechende Interventionsrichtungen adressiert* werden.

## «Wir erleben ein einheitlicheres Mindset»

Ein Gespräch mit Dipl.-Phys. Johannes Cruyff, M. A., Geschäftsführer Österreichische Sparkassenakademie GmbH

**ZOE:** Wie kam der Einsatz des CReDiT-Modells zustande?

**Cruyff:** Die Sparkassengruppe stand und steht, wie alle Unternehmen speziell in der Finanzbranche, vor der großen Herausforderung, dass sie sich in der veränderten Welt der Digitalisierung neu aufstellen muss. Bei uns war auf der Kanal- und Produktseite bereits viel passiert und die Erste Bank und Sparkassen gelten als die innovativste, «digitalste» Bankengruppe Österreichs. Auf der Mitarbeiterebene aber gab es große Verunsicherung und viele falsche Bilder, worum es bei der Digitalisierung eigentlich ging. So wurde zum Beispiel Digitalisierung ausschließlich mit unserem digitalen Banking-Kanal «George» gleichgesetzt.

**ZOE:** Warum genau dieses Modell?

**Cruyff:** Die Österreichische Sparkassenakademie ist für die gemeinsame Aus- und Weiterbildung der 15.500 Mitarbeiter/innen der Sparkassengruppe verantwortlich. Wir haben uns Anfang 2018 die Aufgabe gestellt, das Thema Digitalisierung mit einer Digitalen Grundausbildung und den Fragen «Was ist Digitalisierung?», «Warum ist das wichtig für uns?», «Was ist meine Rolle hierbei?» zu adressieren und zwar als Call-for-Action für unsere Führungskräfte. Daraufhin haben wir den Markt gescannt, uns verschiedene Ansätze angeschaut, und sind auf das CReDiT-Modell gestoßen. Dieses gab uns einen nachvollziehbaren und handlungsorientierten Ansatz, den wir flächendeckend einsetzen konnten, um ein gemeinsames Verständnis, eine gemeinsame Sprache zum Thema Digitalisierung in der Sparkassengruppe zu erreichen.

**ZOE:** Wie ist das konkret gelaufen?

**Cruyff:** Nach Workshop-Testläufen konzipierten wir unsere digitale Grundausbildung und das CReDiT-Modell wurde an zwei ganz wesentlichen Stellen eingesetzt: Zum Einen entwickelten wir gemeinsam mit Osb und CREATE.21st-century ein 30-minütiges Web-Based-Training (WBT) für die Mitarbeiter/innen, mit dem Titel «Digitalisierung – ein emotionales Thema?»: In diesem WBT setzten sich die Lerner mit verschiedenen (virtuellen) Kollegen auseinander,

die gewisse (emotionale) Einstellungen zum Thema Digitalisierung in der Sparkassengruppe zeigten. Diese «Personas» entsprechen den ersten vier Phasen des CReDiT-Modells. In diesen virtuellen Dialogen musste der Lerner mit den «Kollegen» argumentieren, und bekam als Hintergrundmaterial relevante Research-Materialien und Video-Statements von Vorständen als Argumentationshilfe. Auf diese Weise wurde der Lerner zur Reflexion «wie stehe ich eigentlich zum Thema Digitalisierung?» geführt und durch das zur Verfügung stehende Material herausgefordert und unterstützt, sich entsprechend dem CReDiT-Modells zu entwickeln.

**ZOE:** Und wie ging es weiter?

**Cruyff:** Als zweite Stufe haben wir – gemeinsam mit der Osb – Workshops für Führungskräfte der Sparkassengruppe organisiert. In diesen Workshops wurde, neben anderen Führungsthemen der digitalen Transformation, das Modell explizit als Basis für das Handeln einer Führungskraft im Change Management der Digitalen Transformation verwendet. Da ging es darum, für die Mitarbeiter/innen hilfreiche Unterstützung anzubieten und für einen selbst meist um die «gestalterischen» Phasen des Modells, also vom Verstehen bis zum Orchestrieren. Das baute damit auf die breite Basis des WBT auf.

**ZOE:** Welcher Nutzen ist erkennbar?

**Cruyff:** Das WBT funktionierte sehr gut – es wurde von 4.500 Mitarbeiter/innen absolviert, hat in einer Feedback-Umfrage von mehr als 90 Prozent der Befragten die Auszeichnung «hat Ziel erreicht» bekommen, und hat sogar einen der begehrten Comenius EduMedia-Award 2019 gewonnen. Mit den Führungskräfte-Workshops sind wir noch mitten im Prozess. Wir sehen aber bereits jetzt eine veränderte Qualität in den Diskussionen bei Mitarbeiter/innen und Führungskräften bis hinauf zur Vorstandsebene und erleben zudem ein einheitlicheres Mindset und Sprache.

Wir sind daher sicher, dass wir das Hauptziel nämlich Awareness und Verständnis bezogen auf Phänomene der digitalen Transformation als gemeinsame Basis für Handeln erreicht haben.

## «Spannende Diskussionen auf allen Führungsebenen»

Ein Statement von Dr. Nicola Breitschopf, ehemalige Leiterin Personalentwicklung Helvetia Gruppe, zum Zeitpunkt der Publikation Beraterin und Partnerin bei Leif AG, St. Gallen.

**ZOE:** Wofür haben Sie das Modell bei der Helvetia genutzt und welche Wirkung erzeugte es?

**Breitschopf:** In der Versicherungsbranche lautet das Gebot der Stunde, Organisation und Mannschaft fit zu machen für digitale Zeiten und für eine Balance zwischen der Sicherung des Kerngeschäftes und der Versorgung der Organisation mit Innovation zu sorgen. Zu diesem Zweck hat Helvetia Versicherungen zusammen mit Osb ein konzernweites Leadership-Development-Programm für seine Führungskräfte entwickelt. Im Rahmen des Programms

erfolgte im ersten von insgesamt drei bzw. zwei Modulen eine intensive Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation entlang verschiedener diagnostischer Modelle.

Das CReDiT-Modell erwies sich dabei als Ausgangspunkt für spannende Diskussionen auf allen Führungsebenen. Es warf ebenso Fragen zur eigenen Haltung in Bezug auf die digitale Transformation auf wie auch zur Verortung von Teams und der Organisation als Ganzes. Die Bewusstwerdung über die hohe Emotionalität einer scheinbar rein technischen Entwicklung hat neue Aspekte beleuchtet und besprechbar gemacht.

- **Faktor 3** bezieht sich auf die letzten drei Phasen des Modells. Es holt jene Führungskräfte ab, die die Gefahr von nicht abgestimmten Aktivitäten sehen und die den Impuls einer gemeinsam getragenen Ausrichtung des Führungssystems auf anstehende Veränderungen nutzen wollen. Hier ist es besonders hilfreich, wenn durch eine flächendeckende Befassung aller Führungskräfte mit diesem Modell eine *einheitliche Sprache* entsteht, um *damit gemeinsam relevante Stellhebel für die Steuerung und Gestaltung der Organisation entwickeln* zu können.

Diese letzte Phase des *Orchestrierens* umfasst unser aktuelles Forschungsfeld. Während es für die ersten fünf Phasen bereits zahlreiche Führungsinstrumente und Praxiserfahrungen gibt, ist dies für orchestrierende Aktivitäten noch ausbaubar. Hier zeigt sich zudem wieder der Bezug zur *human side of digitalization*, denn gerade in unsicheren und komplexen Zeiten darf die aktivierende, orientierende und sinnstiftende Wirkung einer gelungenen Orchestrierung nicht unterschätzt werden.



## Dr. Christiane Müller

Organisationsberaterin bei osb international, Entwicklerin zukunftsfähiger Führungssysteme in Organisationen

**Kontakt:**  
christiane.mueller@osb-i.com



## Dr. Nina Haas

Partnerin und Geschäftsführerin bei osb international, Expertin für Organisations- und Führungskräfteentwicklung

**Kontakt:**  
nina.haas@osb-i.com

## Literatur

- **Bennett, M. J. (1986).** Towards ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity in: Paige R. M. (Ed.), Education for the intercultural experience (2nd ed.). ME: Intercultural Press.
- **Ciampi, L. (1997).** Die emotionalen Grundlagen des Denkens - Entwurf einer fraktalen Affektlogik. Vandenhoeck & Ruprecht.
- **Gergs, H.-J. (2016).** Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für ein neues Change Management. Beltz.
- **Kübler Ross, E. (1969).** On Death and Dying. Scriber.
- **Müller, C. & Haas, N. (im Erscheinen).** Wie Führung die Reaktionsfähigkeit auf die digitale Transformation entwickeln kann – Creating Responsiveness for the Digital Transformation – das CREDiT-Modell, in: Geramanis, O. & Hutmacher, S. (im Erscheinen). Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt. uniscope. Publikationen der SGO Stiftung. Springer Gabler.
- **O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016).** Lead and Disrupt. How to solve the innovator's dilemma. Business Books.
- **Schumacher, T. & Wimmer, R. (2018).** Gleichzeitig optimieren und neu erfinden? Zum produktiven Miteinander von Innovationslabs und etablierten Unternehmen. Zeitschrift OrganisationsEntwicklung 1/2018.
- **Weick, K. E. & Sutcliffe K. M. (2016).** Das Unerwartete Managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Schäffer-Poeschel.
- **Wade M. R., Tarling A. & Neubauer R. (2017).** Redefining Leadership for a digital Age. IMD, metaBeratung, Global Center for Digital Business Transformation. <https://www.imd.org/dbt/reports/redefining-leadership/>
- **Wimmer, R. (2012).** Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. Rüegg-Stürm, J. & Bieger, T. Unternehmerisches Management – Herausforderungen und Perspektiven. Haupt.