

5.4 Wie ambidextre Führung konkret gelingen kann – Good Practices einer österreichischen Bankengruppe

Von Dr. Nina Haas, Partner und Managing Director, osb international und Dr. Christiane Müller, Organizational Consultant, osb international

Die ganze Managementwelt spricht über die disruptiven Entwicklungen der letzten Jahre. Neue digitale Angebote bieten immer noch mehr Convenience für Kundinnen und Kunden, neue Mitbewerber attackieren bewährte Geschäftsmodelle und die globale Vernetzung stellt regionale Anbieter vor immer neue Herausforderungen. Wie es konkret gelingen kann, auch in traditionellen, stark regulierten Branchen gleichzeitig Bewährtes zu pflegen und Innovationskraft zu stärken, zeigen wir in diesem Beitrag am Beispiel einer erfolgreichen österreichischen Bankengruppe.

Das Unternehmen

Die Österreichische Sparkassengruppe mit der Erste Bank als Leitinstitut ist mit 49 Instituten, 1.075 Filialen und 3,8 Millionen Kundinnen und Kunden eine der größten Bankengruppen Österreichs. Mit ihrem digitalen Banking-Kanal »George« gilt sie als innovativste und am stärksten digitalisierte Bankengruppe Österreichs.

5.4.1 Die digitalisierte Wirtschaft braucht Ambidextrie

Die digitale Transformation beschäftigt seit einigen Jahren Organisationen aller Branchen. Eine exponentiell hohe Entwicklungsgeschwindigkeit, neue Technologien und innovative Geschäftsmodelle prägen unsere Zeit und stellen auch Führungskräfte vor neue Aufgaben. In den letzten Jahren und Jahrzehnten hat sich der Erfolg an vielen Stellen über perfekte Optimierung, Effizienzsteigerung und Verbesserung bestehender Produkte eingestellt. Die mitteleuropäische Industrielandschaft bietet hier einige beeindruckende Beispiele. Der Fokus im Management lag und liegt hier auf minutiöser Planung, strengem Controlling und engen Hierarchien. Wir nennen das die Exploit-Logik.

Insbesondere aus der innovativen Welt der Start-ups mit ihren Hotspots im Silicon Valley, in Israel und London kennen wir jedoch auch eine andere Logik. Mit viel Mut zum Experimentieren, agilen Lern- und Entwicklungssettings und hoher Transparenz gelingen hier zuweilen beachtliche Erfolge, die traditionelle Organisationen und Geschäftsmodelle unter Zugzwang bringen und neue Standards setzen. Das nennen wir Explore-Logik.

Die beiden Logiken – Explore und Exploit – widersprechen sich in ihrer grundsätzlichen Natur (vgl. O'Reilly/Tushman 2016): Exploit will Bestehendes optimieren, Fehler vermeiden, effizienter werden. Explore will experimentieren, querdenken, Neues in die Welt bringen. Das bringt

neue Herausforderungen für die Führung (vgl. z. B. Schumacher/Wimmer 2018; Duwe 2018; Müller/Haas 2019), die als Ambidextrie oder beidhändiges Führen beschrieben werden.

Gerade in Organisationen mit bewährtem, traditionellem Geschäftsmodell hat sich über die Jahrzehnte eine Routine etabliert, welche sich stark an der Exploit-Logik orientiert und welche die mittlerweile notwendige schnelle Anpassung an veränderte Bedingungen nicht mehr sicherstellen kann. Es geht also darum, die Innovationskraft zu stärken, über Experimente Erfahrungen zu sammeln und sich durch agile Entwicklungen neue Märkte oder Geschäftsmodelle zu erschließen, ohne dabei die Erfolgsmuster der Vergangenheit gänzlich aufzugeben.

In dieser Situation ist Führung gefordert, die beiden Logiken Explore und Exploit klug in der Organisation zu verzahnen und zu steuern. Dabei sind die Herausforderungen vielfältig:

- Die Konflikte, die mit diesen beiden widersprüchlichen Logiken entstehen, werden häufig zwischen den sich gegenseitig abwertenden Anhängern der jeweiligen Strategie ausgetragen und belasten die gesamte Organisation.
- Das Arbeitsfeld wird immer dynamischer und braucht ständige Balancierung und Nachsteuerung.
- Es geht darum, Bewährtes zu pflegen und gleichzeitig Neues zu wagen, wo es Sinn macht. Das zu erkennen und zu steuern erfordert hohe Aufmerksamkeit, Mut und Beharrlichkeit.

Die Schwierigkeit liegt meist weniger im prinzipiellen Anerkennen des Spannungsfelds als im Erarbeiten und Finden ganz konkreter Lösungsansätze. Wir werden im folgenden Artikel jene Good Practices der Erste Bank und Sparkassen Gruppe (im Folgenden Sparkassengruppe) vorstellen, die wir als Beraterinnen und Berater begleitet haben.

5.4.2 Öffnen für mehr Exploration: Aber wie?

Wie die meisten Unternehmen der Finanzdienstleistung war auch die Sparkassengruppe im Rahmen der digitalen Transformation mit hoher Dynamik konfrontiert. Neue Technologien drängten auf den Markt, neue Wettbewerber übernahmen die Customer Touchpoints bzw. die möglichen Kontaktpunkte zum Kunden und die Bedürfnisse der Kunden veränderten sich radikal. Gleichzeitig zeigte sich auch, dass vor allem langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Mühe hatten, sich neuen Technologien oder neuen Arbeitsweisen zu öffnen und angesichts der Veränderungsgeschwindigkeit mitzuhalten.

Die konsequente Optimierung des Bestehenden unter hoher Disziplin hatte auch die Sparkassengruppe zum Erfolg geführt. In den sehr dynamischen Umfeldern zeigte sich aber bald, dass die bewährten Exploit-Logiken an ihre Grenzen stoßen. Innovation bedeutet in diesen Kontexten meist Verbesserung, Optimierung oder Effizienzsteigerung. Im engen Korsett des Exploits bleibt kaum Platz für Experimente, Fehler oder Gedankenspiele. Diese sind aber unvermeid-

lich, wenn sich das Umfeld ändert und Organisationen sich an radikal neue Gegebenheiten anpassen wollen.

In der Sparkassengruppe hat man das früh erkannt und neue Produkte und Produktwelten vorangetrieben. Obwohl die Sparkassengruppe bereits schon lange ein gutes Netbanking hatte, wurde mit dem neuen Banking-Verfahren »George« ein ganz neuer Weg gewählt: Für die Entwicklung des neuen Tools gründete das Unternehmen unter dem gleichen Namen ein Spin-off. Mit dieser Konstruktion entstand eine Explore-Einheit in der sonst mehrheitlich Exploit-orientierten Bank. Die Unternehmenstochter »George« bekam viele Ressourcen sowie interne und externe Aufmerksamkeit. Gleichzeitig musste der klassische Vertrieb im Exploit-Modus funktionieren und effizient und kostensparend agieren. »George« schien die Zukunft zu sein, auch wenn das Topmanagement immer klarstellte, dass man eine Multichannel Bank mit einem Mix unterschiedlicher Vertriebskanäle bleibe und ein klares Bekenntnis zur Weiterführung des Filialbetriebes ablegte. »George« wurde ein durchschlagender Erfolg. Mit »George« gilt die Sparkassengruppe im Markt mittlerweile als innovativste und »digitalste« Bankengruppe Österreichs.

Doch mit dem forcierten Ausbau der Explore-Aktivitäten in diesem Zusammenhang entstand in der Organisation auch ein neues Spannungsfeld – eine Kluft zwischen den alten Exploit-Bereichen und dem neuen Innovations-Spin-off –, welches die Führungskräfte im Vertrieb stark beschäftigte. Im Filialvertrieb der Sparkassengruppe zeigte der Zielkonflikt folgende Auswirkungen: »Permanent« kamen neue Apps für »George«, die jedoch in der Filiale nachbearbeitet werden mussten: Einerseits, um Kunden zu unterstützen in die digitale Banking-Welt einzusteigen und andererseits, weil einzelne Features nicht völlig perfekt liefen und nachbearbeitet werden mussten. Das bedeutete konkret, dass die Mitarbeitenden in der Filiale Zeit dafür verwenden mussten, die Kunden beim Onlinebanking über die »George«-App zu unterstützen. Auch wenn es nicht viele Anlässe waren, erzeugte das anfangs Unmut. Gleichzeitig wurden viele Prozesse online abwickelbar gemacht und interne Prozesse digitalisiert. Das führte dazu, dass viele neue Inhalte in kurzer Taktung auf die Mitarbeitenden einprasselten. Die daraus nachvollziehbar entstandene Empörung ergänzte den prinzipiellen Ärger darüber, dass die hoch gelobte Explore-Seite, also die Produktentwicklung rund um »George«, alle Aufmerksamkeit und Ressourcen zu bekommen schien, während auf Filialseite das Gefühl entstand, gläsern zu sein, sparen zu müssen und gleichzeitig ehrgeizige Ziele erreichen zu müssen. In dieser Emotion konnten die Mitarbeitenden gar nicht wahrnehmen, dass gleichzeitig auch viele Ressourcen für sie in den Filialen aufgebaut wurden, die Abwehr gegenüber der »bevorzugten« Explore-Seite rückte stark in den Vordergrund. Diese Stimmungslage ist typisch für das Spannungsfeld Explore und Exploit.

Ein weiteres Phänomen zeigte sich auch in den regionalen Sparkassen der Gruppe: Die starke Exploit-Orientierung prägte auch hier bislang den Alltag. Gesteuert über Vorgaben und sehr präzise Planungs- und Controllingschleifen wurde der Schwerpunkt lange Zeit klar auf Erreichung der Ziele, Optimierung und strikte Prozesse gelegt. Innovationen wurden üblicherweise im Leitinstitut vorangetrieben und dann in die Gruppe transferiert. Das heißt, dass in den ein-

zelen regionalen Instituten lange Zeit weniger Aufmerksamkeit darauf lag, die eigene Innovationskraft und -fähigkeit zu fördern: Innovative Zukunftslösungen wurden wenig aktiv betrieben, die Herausforderungen für Führung in ambidextren Kontexten waren ebenfalls lange kein Thema. In der vertieften Auseinandersetzung wurde aber schließlich klar: Auf Dauer kann man sich nicht auf die Impulse aus dem Leitinstitut verlassen, wenn man auch die eigene Zukunftsfähigkeit in den regionalen Märkten vorausschauend sichern möchte.

5.4.3 Unsere Rolle und unser Beratungsauftrag

In dieser Situation wurden wir als externe Beraterinnen und Berater angefragt, die Sparkassen-gruppe im Bereich Führung und Change Management an mehreren Stellen zu unterstützen. Als ersten Schritt organisierte die Vertriebssteuerung des Filialvertriebs mit uns Führungs-Workshops für das mittlere Management, die Filialdirektorinnen und -direktoren und in der Folge auch mit allen 100 Filialleiterinnen und Filialleitern, um

- ein genaueres Bild der konkreten Führungsherausforderungen zu bekommen,
- die Führungskräfte mit Führungstools für die neue digitalisierte Arbeitswelt auszustatten,
- einen Gestaltungsraum für die gemeinsame Bearbeitung dieser Herausforderungen anzubieten.

Nach dieser ersten Workshop-Runde im Filialvertrieb, in der eine Reihe von interessanten Lösungsansätze erarbeitet wurden (siehe weiter unten), wurde diese Initiative in die Sparkassen in den Bundesländern ausgerollt. Dort sollte sie in Zusammenarbeit mit dem jeweils regional verantwortlichen Personalmanagement und dem Sparkassenmanagement an die jeweiligen Gegebenheiten adaptiert werden.

Für diese zweite Rollout-Runde wollen wir hier beispielhaft die Maßnahmen in einer der regionalen Sparkassen beschreiben, wo eine besonders klar strukturierte Bearbeitung des Themas gelungen ist. Ziel war zunächst, den Führungskräften die Möglichkeit zu geben, sich mit den Auswirkungen der digitalen Transformation auf ihr Führungshandeln zu befassen. Dabei sollten wir die digitale Transformation als Gesamtphänomen beleuchten und im Sinne eines »Wake-up-Calls« die Führungskräfte auch für einen breiteren Blick über den Tellerrand der eigenen Branche hinweg sensibilisieren. Der Fokus sollte dabei darauf liegen, Digitalisierung im weiteren Sinne als gesamtgesellschaftliches Phänomen zu verstehen, das alle Bereiche unseres wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und persönlichen Lebens beeinflusst.⁶⁰ Es sollte also darum gehen, das eigene Geschäft, den eigenen Verantwortungsbereich und auch die eigene Haltung hierzu kritisch und konstruktiv zu reflektieren. Die Auseinandersetzung innerhalb der eigenen »Peer-Group« ermöglichte den Führungskräften ein gemeinsames Kalibrieren des Wis-

60 Die Studie »Redefining Leadership for a Digital Age« beschreibt »Hyperawareness« als erfolgskritisches Verhalten für Führungskräfte in besonders dynamischen und disruptiven Zeiten: Laufende Aufmerksamkeit auf technologische, politische und gesellschaftliche Entwicklungen mit Blick über den Tellerrand der eigenen Branche hinweg.

sensstandes und der individuellen Verfasstheit dazu. Basierend auf miteinander abgestimmten Hypothesen zur Zukunft entstand schrittweise eine gemeinsame Sprache. Anknüpfend daran widmeten wir uns vertiefend den Anforderungen an Führung in den anspruchsvollen Zeiten der digitalen Transformation mit den Ambidextrie-Phänomenen und Spannungsfeldern von Explore und Exploit.

Nach einem Initialworkshop mit der Top-Führungsebene wurden die Workshops für alle Filialleiterinnen und Filialleiter in den zehn Regionen dieser regionalen Sparkasse ausgerollt. Insgesamt haben so rund 180 Führungskräfte die Workshops durchlaufen. Ergänzt wurde die Initiative durch eine zweite Workshop-Runde, in der wir den Schwerpunkt auf »Führen in der Veränderung« legten und den Führungskräften Tools und Werkzeuge für wirksames Führen in Veränderungssituationen an die Hand gaben. Über zwei Jahre haben wir so die Führungskräfte kontinuierlich begleitet.

Ergänzt wurde dieser Auftrag um zwei »Orchestrierungsanliegen«, die wir für die Bearbeitung des ambidextren Zielkonflikts für essenziell halten:

1. Es sollten eine vergemeinschaftete Führungslandkarte und ein gemeinsames Führungsverständnis sowie ein einheitliches Führungstoolset in der Sparkassengruppe erarbeitet werden. Ziel war, nicht nur die einzelnen Führungskräfte und Führungsteams in den Sparkassen zu unterstützen, sondern das gemeinsame Steuern der digitalen und ambidextren Herausforderungen aller führenden Kräfte zu unterstützen.
2. Wir sollten unsere Beratungsaktivitäten mit allen Initiativen, die an anderer Stelle im Organisationsverbund in ähnliche Richtung zielen, vernetzen.

5.4.4 Wirkfaktoren und Good Practices für ambidextre Führung

Unsere Beobachtungen und die über die Zeit der Kooperation entstandene interne Kenntnis der Organisation haben wir für diesen Beitrag um Interviews mit Schlüsselspielern aus der Sparkassengruppe angereichert. Die beobachteten Wirkungen und Wirkfaktoren haben wir mit den wesentlichen Grundmodellen des Organisationsdesigns und den Anforderungen ambidexterer Organisationen verknüpft. Dabei sehen wir die fünf Dimensionen Strategie, Struktur, Prozesse, Anreizsysteme und Personen als Haupthebel, die aktiv von der Führung der Organisation oder eines Bereiches gestaltet werden (siehe Abbildung 5.13). Je nach gewählten Maßnahmen und Art der Umsetzung zeigen sich die Dimensionen Führung und Kultur in unterschiedlichen Ausprägungen und in unterschiedlicher Wirksamkeit. Das Modell kann praktisch als Leitfaden angewandt werden. Wir haben zu den einzelnen Wirkfaktoren relevante Fragen gesammelt, die für die Bearbeitung und Gestaltung der jeweiligen Dimension leitend sein können.

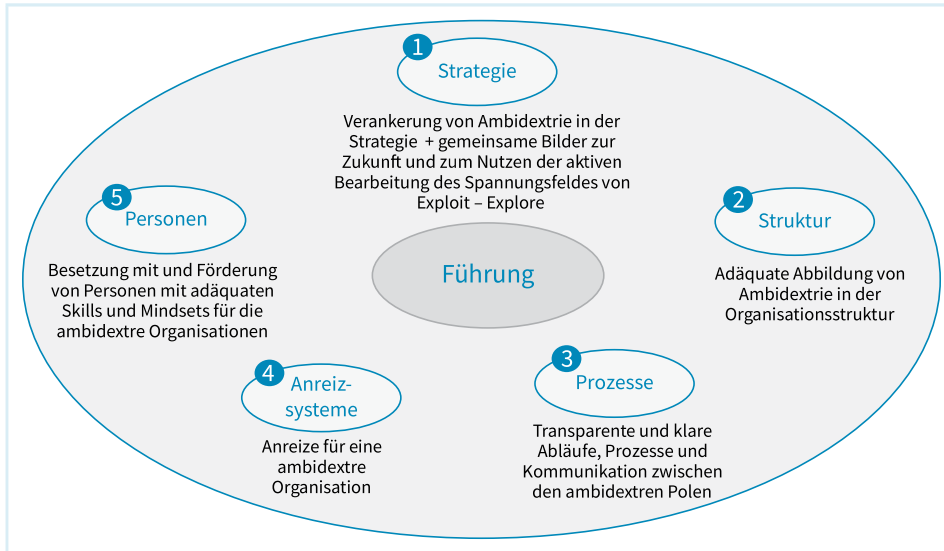


Abb. 5.13: Wirkfaktoren in ambidextren Organisationen – angelehnt an J. Galbraith (2011) und R. Nagel (2014)

Wirkfaktor 1: Verankerung von Ambidextrie in der Strategie

Die Unternehmensstrategie gibt idealerweise einen Rahmen für die wesentlichen Ausrichtungen der Organisation vor. In der Strategie werden Festlegungen für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Organisation getroffen. Dazu gehört ebenfalls auch ein klares Bekenntnis, sich dem Spannungsfeld von Exploit und Explore zu stellen und eine aktive Bearbeitung und Ausbalancierung voranzutreiben.

Good Practice – bereichsübergreifende strategische Bearbeitung von Zukunftsfragen: Ein Wirkfaktor zeigte sich im Betrieb der Sparkassengruppe, der im Unterschied zum meist einheitlichen Bereich Vertrieb sehr unterschiedliche Ausrichtungen hat: Controlling, Personal- und Rechtsabteilung haben, bezogen auf die digitale Transformation, sehr unterschiedliche Innovationsnotwendigkeiten. Die Lösung, die hier griff, hatte zwei Dimensionen: Einerseits die Betrachtung der Unterschiedlichkeit der Bereiche, andererseits den Blick auf eine strategische Zukunftsperspektive. Im Fokus standen folgende Fragen:

- Wo sehen wir uns in den nächsten Jahren?
- Welche Auswirkungen hat die strategische Ausrichtung der Bank auf uns?
- Wie betrifft uns die digitale Transformation?
- Wie kann Digitalisierung unsere Performance verbessern?
- Mit welchen Technologien müssen wir uns befassen – welche Erfahrungen und Innovationen gibt es dazu bereits im Haus?

Die Kombination der individuellen Betrachtung der Funktionslogik mit einem gesamthaften strategischen Fokus und einer guten Begleitung (an dieser Stelle war das die interne Einheit für Strategieberatung) machte den Erfolg aus. Sichtbar wurde hier auch, dass viele dieser Frage-

stellungen nur beantwortbar sind, wenn man sie interdisziplinär über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus bearbeitet. Gleichzeitig wurde im Zuge der Beschäftigung mit der digitalen Transformation und dem Spannungsfeld zwischen Explore und Exploit für den Führungskreis immer klarer, dass es eine eindeutige strategische Aussage dazu braucht.

Fazit: Klare strategische Botschaften zum Umgang mit Explore und Exploit sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ambidextre Organisationen. An dieser Stelle ist das Topmanagement gefordert, diese Überlegungen aktiv in die strategische Arbeit einfließen zu lassen.

Für Führungskräfte aller Ebenen gilt, dass sie eine strategiegeleitete Einschätzung benötigen beziehungsweise Ideen dazu entwickeln sollten, in welchem Ausmaß und an welcher Stelle die Logiken Exploit und Explore jeweils für die Zukunftssicherung des eigenen Bereiches nötig sind.

Wirkfaktor 2: Innovationskraft strukturell verankern

Um Innovationen zu ermöglichen, gilt es zunächst, Explore-Aktivitäten zu initiieren und mit ausreichend positiver Aufmerksamkeit sowie mit Ressourcen auszustatten. Meist müssen dafür strukturell weitgehend getrennte organisatorische Einheiten geschaffen werden. Während sich der eine Teil der Organisation um Explore-Aktivitäten kümmert, fokussiert der Rest der Organisation weiterhin auf Exploit-Aktivitäten (vgl. »Structural Ambidexterity« bei O'Reilly/Tushman 2016). Durch die strukturelle Trennung sollen für jeden Modus die besten Rahmenbedingungen geschaffen und die widersprüchlichen Logiken auseinandergehalten werden. An dieser Sollbruchstelle entscheidet sich, ob Ambidextrie gelingt oder nicht. Die Praxis zeigt, dass eine solche »Beidhändigkeit« nur dann erfolgreich sein kann, wenn im Spannungsfeld zwischen Trennung und Koppelung dieser Einheiten sehr zielstrebig geführt wird und der Informationsfluss gelingt (siehe dazu Wirkfaktor Prozesse). Bei der Sparkassengruppe wurde die Explore-Seite mit starkem Innovationsfokus vor allem im Spin-off »George« sowie in der nachgelagerten Produktentwicklung angesiedelt.

Good Practice – neue Rollen schaffen: Über die Rekrutierung neuer digitalaffiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie über die Förderung ausgewählter Kolleginnen und Kollegen in ihren digitalen Kompetenzen wurden neue fruchtbare Konstellationen geschaffen. Meist jüngere Filialmitarbeitende wurden als sogenannte »Innovationsbotschafter« zusätzlich geschult mit besonderen Aufgaben, zum Beispiel Unterstützung in den Filialen in digitalen Fragen, Sammlung von Anfragen und Problemen in den Filialen etc. betraut und in dieser Rolle unterstützt und gestärkt. Das hatte Effekte in zwei Richtungen:

- Erstens eine direkte Stärkung der digitalen Kompetenz an der Kundenschnittstelle in der Filiale, ein offenes Setting für gemeinsames Lernen (angelehnt an der Idee des »Reverse Mentoring«, bei dem erfahrene Mitarbeitende von jüngeren lernen).
- Zweitens die Möglichkeit, filialübergreifend durch die Gruppe der Innovationsbotschafterinnen und -botschafter schnell und kundenorientiert die größten »Pain Points« aus den MVPs zu bearbeiten und auf dieser Basis zeitnah konstruktive Rückmeldungen zum jeweiligen Entwicklungsstand an die agilen Entwicklungsteams geben zu können.

Fazit: Bewusste Überlegungen zur strukturellen Umsetzung beziehungsweise zur adäquaten Verankerung von Exploit und Explore sowie die ständige Aufmerksamkeit auf das Spannungsfeld erhöhen die Chance, dass sich die Explore-Aktivitäten entwickeln können, ohne gleich von den Exploit-Kräften attackiert zu werden. Weiter empfehlen sich ein laufendes Monitoring der Strukturen und ein allfälliges Nachsteuern. Essenziell ist also eine kluge strukturelle Verbindung über Organisationseinheiten, Rollen oder Verantwortungen zwischen den Innovationsaktivitäten der Explore-Einheiten und dem Tagesgeschäft der Exploit-Einheiten.

Wirkfaktor 3: Explore- und Exploit-Einheiten durch Prozesse verkoppeln

Neben der strukturellen Etablierung der Explore-Einheiten braucht es explizite Prozesse, welche die Koppelung an die Exploit-Einheiten unterstützen. Fehlen klare Prozesse, ist die Chance deutlich reduziert, dass Ambidextrie nachhaltig gelingt. Solche Prozesse dienen dazu, Informationen zu den Inhalten und strategischen Ideen der Innovationen beobachtbar und nutzbar zu machen. Umgekehrt geht es auch darum, dass Innovationsideen aus den Exploit- in den Explore-Einheiten weiterentwickelt und getestet werden. Ein weiterer wesentlicher Teil solcher Prozesse ist es, Transparenz über die Entscheidungsfindung herzustellen: Wer entscheidet wann und warum? Diese Koppelung braucht umso stärkere und klarere Impulse, je fremder die Innovationseinheit ist. So ist ein zugekauftes Start-up in der Regel weniger gut in die Unternehmensprozesse integriert als ein Spin-off aus dem eigenen Haus, ebenso wie ein Innovationslab im Unternehmen meist näher ist als eine Kooperation mit einer Universität. Diese Kluft verstärkt sich darüber hinaus aufgrund der naturgemäß starken Exploit-Orientierung eines Bank- und Finanzinstituts, dem der Regulator beziehungsweise die Finanzmarktaufsicht ein strenges Korsett vorgibt und das über Jahrzehnte eine stark zahlenorientierte Steuerung praktizierte.

In unseren Interviews zeigte sich, dass aus der Perspektive von Prozessen wenig vorgesehen war, dass dieses Manko aber durch Aktivitäten von einzelnen Personen und Personengruppen gut kompensiert wurde (siehe weiter unten bei Wirkfaktor 5 Personen).

Good Practice – Feedbackloop zwischen Markt und Innovationsabteilung: Um eine raschere und deutlichere Abstimmung zu den Resonanzen auf die diversen Features von »George« im Markt herzustellen, sollte ein ursprünglich als Beschwerdetool gebautes System zum Feedbacktool umgebaut werden. Ziel war:

- Die Rückmeldungen der Kunden, die ja in den Filialen sichtbar wurden, rasch an die Produktentwicklung weiterzugeben. Wichtig war, dass es sowohl um positive (Was finden die Kunden richtig gut und was funktioniert auch leicht und userfreundlich?) als auch negative Rückmeldungen ging.
- Gleichzeitig sollte dieses gebündelte Feedback auch für die Mitarbeitenden in den Filialen sichtbar werden, sodass diese feststellen konnten, ob ihre Beobachtung eine Einzelmeinung oder ein Trend war.

Fazit: Gerade in Organisationen mit starker Exploit-Prägung braucht die Prozesskopplung hohe Aufmerksamkeit und immer wieder aktive Beobachtung der Kommunikationsmuster und -rhythmen durch alle beteiligten Führungskräfte.

Wirkfaktor 4: Anreizsysteme bei neuen Rollen und Aufgaben anpassen

Die Anpassung der Anreizsysteme wird häufig vernachlässigt, bietet aber einen wirksamen Hebel zur Steuerung der Energie und des Einsatzes der Führungskräfte.

Good Practice – Aufgabenprofil und Steuerungssystem: Eine gute Lösung auf der Ebene der Anreizsysteme wurde in der ersten Workshop-Runde im Filialvertrieb gefunden: So wurde unter anderem das Aufgabenprofil der Führungskräfte mit Blick auf die Herausforderungen der Ambidextrie überarbeitet. Die Relevanz der Führungsaktivitäten zur ambidextren Koppelung wurde explizit beschrieben und das aktive Zusammenspiel mit den Innovationsabteilungen als neue Aufgabe aufgenommen. Auch das Steuerungssystem wurde diesbezüglich leicht angepasst, sodass die zusätzlichen initiierten qualitativen Führungsaktivitäten Raum bekamen.

Fazit: Abseits vom individuellen Engagement einzelner Personen richtet sich die kollektive Aufmerksamkeit üblicherweise dorthin, »wo die Karotte hängt«. Insofern macht es Sinn, hier die erwünschten Ziele mit den Anreizsystemen zu synchronisieren.

Wirkfaktor 5: Engagierte Personen als Promotoren und Promotorinnen stärken

Der große Erfolg des Internetbanking-Verfahrens »George« am Markt führte zu einer raschen sichtbaren Bestätigung der Explore-Idee in der Organisation. Die individuelle Überzeugung und Energie einzelner Promotorinnen und Promotoren leistete einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen des Projektes.

Good Practice – engagierte Personen füllen Prozesslücken: Organisatorische Lücken (in den anderen Wirkfaktoren) wurden durch hohes individuelles Engagement ausgeglichen. Auch wenn strukturell oder prozessual noch nicht alles ganz perfekt aufgesetzt war, fanden sich engagierte Einzelpersonen, die »die Sache zu ihrer eigenen machten« und viel Zeit und Energie in die Umsetzung investierten – ohne unmittelbaren Ausgleich. In vielen Fällen waren es Personen, die schon viel Erfahrung in der Organisation hatten, gut vernetzt waren und unerschrocken genug, sich auch über eine lang eingeführte Unternehmenspraxis hinwegzusetzen.

Good Practice – Personen als Übersetzer: Es zeigte sich darüber hinaus deutlich, dass die Übersetzungsaktivitäten von Beschäftigten aus der Vertriebssteuerung ein Schlüsselfaktor des Erfolges waren. Die Verzahnung zwischen Explore und Exploit nahm Fahrt auf, als sich die Vertriebssteuerung, die ja aufseiten des Vertriebes angesiedelt war, der Aufgabe annahm und

nicht mehr eine nachgelagerte Einheit aus der Innovationsseite. Die Vertriebssteuerung initiierte eine Reihe von Aktivitäten, um den Nutzen von »George« für die Mitarbeitenden des Vertriebs nachvollziehbar zu machen.

- Den sichtbaren Markterfolg von »George« übersetzte sie in Stunden an Zeitersparnis für die Mitarbeitenden in den Filialen.
- Sie informierte regelmäßig, wie sich die Veränderungen bei »George« auf den Vertrieb auswirken werden.
- Sie nutzte sich selbst als Informationspuffer und verpackte die Informationen in virtuelle und direkte Info-Formate.

Mit dieser nachhaltigen, wiederkehrenden, engagierten und neutralen Übersetzungsleistung – getragen von der inneren Haltung, dass sowohl Explore (Produktentwicklung) als auch Exploit (Filialvertrieb) seine Berechtigung hat und dass wechselseitige Wertschätzung und Anerkennung der widersprüchlichen Pole unerlässlich ist für konstruktive Kooperation, gelang auch das Zusammenspiel der internen Vertriebssteuerung mit uns als externer Beratung sehr gut: Sie öffnete den Raum für unsere externen Impulse und wir stärkten die Vertriebssteuerung in ihrer Übersetzerrolle.

Good Practice – Personen als Orchestrierende: Eine weitere Good Practice entstand in der Weiterentwicklung der digitalen Grundausbildung für die gesamte Sparkassengruppe: Eine Gruppe von Verantwortlichen im Bereich der Ausbildung und Qualifizierung – Personalverantwortliche und Organisationsentwicklungsabteilungen, die Sparkassenakademie, Vertriebssteuerung sowie Vertreter der einzelnen großen Sparkassen – identifizierten gemeinsam die fehlende Gesamtausrichtung als Problem, und zwar mit Blick auf die Qualifizierung für »George« und mit Blick auf die Herausforderungen der digitalen Transformation insgesamt. Diese Verantwortlichen taten sich zusammen und ermächtigten sich, die gesamte Weiterbildung zum Thema digitale Kompetenzen miteinander zu orchestrieren. Sie nutzten dafür das gute interne Netzwerk, verstanden die Bank als »interconnected system«, dachten interdisziplinär und überzeugten einander sowie weitere Stakeholder von der Relevanz eines konzertierten Vorgehens. Der Nachteil, dass jede Entscheidung in dieser letztlich informellen Projektgruppe durch wechselseitige Überzeugung getroffen werden musste, wurde auch als Vorteil beschrieben. Durch die intensive Auseinandersetzung entstand eine gemeinsame Landkarte und die nicht hierarchische Verflechtung ermöglichte eine Diskussion auf Augenhöhe. Der Erfolg des so entstandenen digitalen Bildungsprogramms lag nicht nur in seiner inhaltlichen Qualität – es hat mehrere Education-Awards gewonnen –, das abgestimmte Gesamtwerk erzeugte in der Bank auch ein Gefühl der Kohärenz und der gemeinsamen Ausrichtung.

Fazit: Gerade in Organisationen, die am Anfang ihrer Beschäftigung mit Ambidextrie stehen, hängt viel am individuellen Engagement von Schlüsselspielern. Solange die anderen Wirkfelder noch nicht strukturiert in Bezug auf Ambidextrie bearbeitet werden, lohnt es sich, solche

übersetzenden und orchestrierenden Menschen aktiv einzubeziehen, zu unterstützen und deren Erfolge sichtbar zu machen. Diese Personen werden zu Ambidextrie-Botschaftern in der Organisation und leisten einen wesentlichen Beitrag dazu, das Spannungsfeld zwischen Exploit und Explore auszugleichen.

Wirkfaktor 6: Eine ambidextre Unternehmenskultur fördern

Das Hauptrisiko im Ambidextrie-Zielkonflikt entsteht aus einer Dynamik des gegenseitigen Nichtverstehens und Abwertens. Dies droht die gesamte Organisation in ihrer Innovationskraft und Effizienz zu lähmen. Die positive Aufmerksamkeit des Topmanagements auf Explore-Einheiten erzeugt den Eindruck, dass die Exploit-Bereiche zum »absterbenden«, alten Teil gehören, während die Zukunft des Unternehmens in den Explore-Einheiten stattfindet. Dies führt oft zu einer intensiv erlebten Ungerechtigkeit. Man hört dann auf den Gängen: *»Wir werden eng geführt, müssen performen, haben den Kostendruck und zahlen dafür die Party für die fancy Büros und unausgegorenen Ideen der anderen.«* Die Explore-Einheiten wiederum inszenieren sich als *»moderne, innovative Zukunft – die über die neuen Zeiten schon alles weiß«*. Damit deklassieren sie implizit und explizit die restliche Organisation als *»Dinosaurier, die bald aussterben werden«*. Damit ist auch schon der Weg in eine wechselseitige Abwertungskultur vorgezeichnet. Während sich die Exploit-Einheiten darüber empören, *»was sich die Kollegen im Kindergarten-Inno-lab ausgedacht haben«*, beschwerten sich die Innovationsabteilungen darüber, dass ihre Ideen und Kommunikationsveranstaltungen nicht angenommen oder sogar abgewehrt werden.

Diese wechselseitigen Abwertungen verhindern, dass Innovationen aus einer Explore-Einheit in ein lukratives Geschäft umgewandelt werden können. Gleichzeitig können die als überheblich erlebten Innovationseinheiten nicht auf Innovationsanregungen aus den Exploit-Abteilungen zurückgreifen. Das Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit wird damit auf beiden Seiten geschwächt und die Befürchtung *»mit denen kann das ja nichts werden«* wird Realität. Organisationen werden dadurch nicht nur langsamer, sondern teilweise auch noch gefährlich innovationsarm. Die oft hohen Investitionen in die Explore-Einheiten gehen damit ins Leere. Das Gesamtunternehmen erleidet nicht nur hinsichtlich seiner Zukunftsfähigkeit Schaden, auch Zuversicht und Sinnstiftung erodieren.

Good Practice – Führungskräfte als Vorbilder für ambidextres Denken: Die beschriebenen Dynamiken tauchen in ambidextren Kontexten automatisch auf. Zuerst vielleicht nur über den Flurfunk und im informellen Gespräch, später auch direkter und unverblümter. Wenn Führungskräfte früh genug darauf reagieren, die Schmerzpunkte beider Seiten anerkennen und gleichzeitig ihre Erwartungen und strategischen Ziele klar machen, übernehmen sie damit eine wichtige Vorbildfunktion und eine wesentliche Rolle in der Balancierung des Spannungsfelds. Dort wo sich Führungskräfte der Sparkassengruppe dieser Herausforderung bewusst und aktiv stellten, wurde gut sichtbar, wie die wechselseitige Abwertung deutlich eingedämmt wurde.

Fazit: Kultur lässt sich auch in diesem Fall nicht direkt beeinflussen. Alle bereits zuvor beschriebenen Wirkfaktoren erzeugen die Kultur einer Organisation. Einmal mehr ist wesentlicher Erfolgsfaktor, welches Narrativ alle führenden Kräfte in der Organisation erzählen und wie sie auf aufkeimende gegenseitige Abwertungen reagieren. Führung hat im Organisationsalltag einen besonders kulturbildenden Einfluss, über die eigene Haltung den ambidextren Zielkonflikt anzuerkennen, über laufendes konstruktives Feedback zu dysfunktionalen Aktivitäten und über aktive Förderung hilfreicher Verhaltensweisen.

Wirkfaktor 7: Ambidextre Führung verstehen, monitoren und nachhaltig gestalten

Führung hat eine Schlüsselrolle im Spannungsfeld der Ambidextrie. Ohne aktive Führung neigt die Dynamik in diesem Spannungsfeld dazu, dass sich die Repräsentanten beider Pole in wechselseitigen Abwertungen empören und in der Folge die Innovationskraft sinkt. Aufgabe von Führung ist die laufende aktive Bearbeitung und Steuerung der fünf Wirkfaktoren in einer für die Organisation passenden Art und Weise. Dies setzt einerseits Wissen um die Dynamik von Ambidextrie und andererseits ein entsprechendes Mindset voraus.

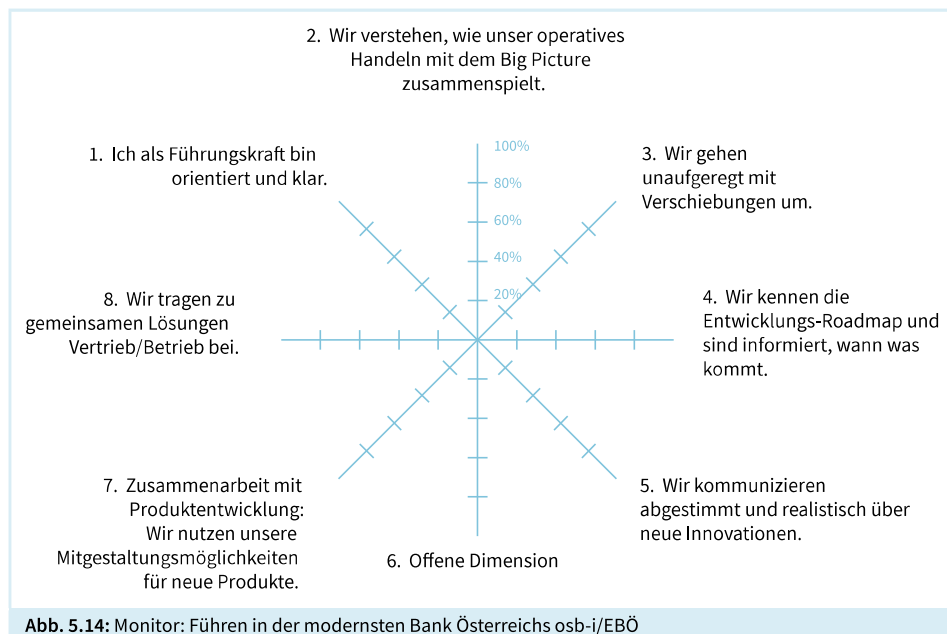
Die oben beschriebenen intensiven Qualifizierungsmaßnahmen zur »digitalen Grundausbildung« beinhalteten nicht nur technische Schulungen und Fitness im Umgang mit den verschiedenen digitalen Technologien, sondern fokussierten auch die Ebene der eigenen Haltung und des eigenen Mindset. Die Führungskräfte bekamen in den beschriebenen Workshops Führungstools an die Hand, um im Exploit-Explore-Spannungsfeld konstruktiv handeln zu können. Aus diesen Führungsworkshops lassen sich folgende Wirkfaktoren beschreiben.

Good Practice – Verstehen des ambidextren Spannungsfelds: Das Aufzeigen des Spannungsfelds zwischen Explore und Exploit schafft Bewusstsein, dass die (subjektiv) erlebten Ungechtigkeiten Teil eines immanenten Widerspruchs bzw. Zielkonflikts sind, der einer typischen Dynamik folgt. Das Verstehen, dass die konstruktive Bearbeitung dieses besonderen Zielkonflikts der Schlüssel zum Erfolg und damit zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit ist, löste fast immer ein Gefühl der Entlastung und einen starken Handlungsimpuls für konstruktive Maßnahmen aus. Wenn nun – wie hier bei der Sparkassengruppe – alle Führungskräfte einer Einheit dasselbe Vokabular und Modell nutzen, um über die Herausforderungen der Digitalisierung und den Umgang mit »George« zu sprechen, erwies sich das als hilfreicher Haltegriff in dieser komplexen Welt. Dieses Phänomen beschränkt sich nicht nur auf die Sparkassengruppe. Wir erleben dies in vielen anderen Unternehmen, insbesondere in den Dienstleistungsbranchen. In den Führungsworkshops stellten wir noch weitere Führungstools zur Verfügung, um erfolgreich in digitalen Zeiten zu führen, doch die Spannung zwischen Exploit und Explore war das zentrale Erkenntnisfeld für die Führungskräfte.

Good Practice – gemeinsames Steuern aller führenden Kräfte: Die Herausforderungen und Zumutungen des ambidextren Zielkonflikts lassen sich nur im Zusammenspiel der Führungskräfte miteinander lösen. Daher sind ein zentraler Stellhebel, gemeinsame Bilder und eine

gemeinsame Sprache zu den Ambidextrie-Phänomenen herzustellen und gemeinsam getragene Maßnahmen zu ergreifen. Eine gemeinsame Beschäftigung im Führungsworkshop sowie die bewusste Entscheidung, eine einheitliche Führungssprache zu entwickeln, leisteten dazu einen wesentlichen Beitrag.

Good Practice – als Führungsteam das ambidextre Spannungsfeld monitoren: Die Diskussion der Filialdirektoren und -direktorinnen zur Dynamik im Spannungsfeld zwischen Exploit und Explore und zu ihrer eigenen Rolle darin haben wir in einem Monitor zusammengefasst (siehe Abbildung 5.14). Ziel war es, die relevanten Kriterien der Verbesserung bezüglich dieser Dynamiken systematisch zu beobachten, zu erfassen, zu beobachten und transparent für die gemeinsame Auseinandersetzung zu machen.



Zum Einsatz kam dieser Monitor nicht nur im oberen Führungsteam der Filialen, sondern auch auf der nächsten Ebene der Filialleiter und Filialleiterinnen. Durch die regelmäßige Befassung mit dem Thema und der mithilfe dieses Instruments angestoßenen Diskussionen haben sich das Bewusstsein und die Fähigkeit zur ambidextren Führung aus unserer Sicht deutlich gesteigert.

Die Monitordimensionen 1 und 2 beziehen sich auf die Orientierung des Einzelnen und auf das Big Picture. Hier ging es darum, die Strategie und die Innovationspläne zu kennen und für die Mitarbeitenden nachvollziehbar zu machen. Wozu dienen die unterschiedlichen Initiativen? Auf welche unserer Beiträge sind sie eine Antwort? Die Antworten auf diese Fragen ermögli-

chen eine Einordnung, wozu und an welchen Stellen Explore- und Exploit-Aktivitäten für die Zukunftssicherung notwendig sind.

Die Monitordimensionen 3, 4 und 5 beziehen sich auf die Kommunikation von neuen Produktentwicklungen: Da neue Features gefühlt häufig – insbesondere vom Topmanagement – groß angekündigt, die Termine dann jedoch immer wieder verschoben wurden, einigten sich die Führungskräfte darauf, zukünftig kein Öl mehr ins Feuer zu gießen und einander dabei emotional zu unterstützen. Dazu diente auch die Dimension 4, in der die Führungskräfte vereinbarten, sich wechselseitig über die Entwicklungsroadmap regelmäßig zu informieren und sich miteinander abzustimmen, wann und in welcher Weise sie ihre nächste Führungsebene und die Mitarbeitenden über den bevorstehenden Launch eines neuen Features oder einer neuen Applikation informieren werden (Punkt 5). Diese neue Abgestimmtheit war in der nächsten Führungsebene der Filialdirektorinnen und Filialdirektoren in den Workshops sofort spürbar und trug wesentlich zur Verbesserung der Stimmung bei. Diese Wirkung wurde auch von den Filialdirektorinnen und -direktoren als zentraler Hebel zum Verändern der Abwertungskultur zwischen Explore und Exploit beschrieben.

Die Monitordimensionen 7 und 8 beziehen sich auf die Verbesserung der Zusammenarbeit von Betrieb – vor allem mit Blick auf digitalisierte Prozesse – und Produktentwicklung. Die Filialdirektionen nahmen sich vor, Zeit und Aufmerksamkeit zu investieren, damit die erarbeiteten Produktlösungen die Erfordernisse des Vertriebs und der erlebten Marktresonanzen einzelner Features berücksichtigen konnten. Letztlich verpflichtete sich damit der Exploit-orientierte Vertrieb, sich mit den Explore-Einheiten zu verkoppeln.

Fazit: Die unerlässliche und zentrale Rolle von Führung für das Gelingen des Zusammenspiels von Explore und Exploit wurde bereits in allen beschriebenen Dimensionen sichtbar und so leisteten die verschiedenen Aktivitäten und Interventionen auf allen Führungsebenen einen wesentlichen Beitrag zur Förderung von Ambidextrie in der Organisation. Wesentlich dafür war auch die enge, offene und konstruktive Kooperation zwischen internen Experten und Expertinnen sowie externen Beraterinnen und Beratern. Durch diese Bündelung der Kräfte konnten wir viele verschiedene Beobachtungen zu den Wirkungen unserer Begleitung zusammenführen und bei Bedarf rasch nachsteuern. Dieses Zusammenspiel war gleichzeitig Vorbild für die Führungskräfte, die ein funktions- und disziplinenübergreifendes iteratives Miteinander-Steuern erlebten.

5.4.5 Conclusio

Für uns war das Projekt als begleitende Beraterinnen und Berater besonders spannend, weil es uns die Möglichkeit bot, hautnah auf dem Weg zu mehr Ambidextrie dabei zu sein und eine Organisation zu unterstützen, die sich in ihrer Grundnatur über Jahrzehnte stark an der Exploit-Logik orientiert hat, sich aber zu einem frühen Zeitpunkt vorausschauend und bewusst zu mehr Explore verpflichtet hat. Wir können auf viele gelungene, wirksame Schritte und nachahmenswerte Interventionen zurückschauen. Gleichzeitig gibt es auch ein paar Aspekte, die aus unserer Sicht darüber hinaus nützlich gewesen wären und anderen Organisationen als Anregung dienen könnten.

Die ambidextren Leistungen einzelner Akteure anerkennen

Wenn das Topmanagement in Organisationen wenig Aufmerksamkeit der Verzahnung von Explore- und Exploit-Einheiten widmet, kommt einzelnen engagierten Vorreiterinnen und Vorreitern im Unternehmen eine bedeutende Rolle zu. Indem man deren Aktivitäten als Übersetzer und Orchestrierende sichtbar macht, können die bereits vorhandene Ambidextrie-Potenziale besser genutzt werden.

Nachhaltigkeit im Festigen der ambidextren Fitness

Nach den ersten Aufregungen und Irritationen rückten bald andere, neue Themen ins Zentrum der operativen Aufmerksamkeit. In der Folge wurden die erarbeiteten Routinen im ambidextren Zusammenspiel wenig gefestigt und die erreichten Erfolge wenig explizit sichtbar gemacht. Hier gibt man wertvolle Potenziale auf, denn die digitale Transformation wird weiterhin viel Innovationskraft und Optimierung zugleich erfordern.