

Remote in die Zukunft: Wie die KfW Entwicklungsbank mitten in der Pandemie ein neues Zusammenarbeitsmodell umsetzte

Es gibt einen signifikanten Unterschied zwischen dem Bau einer Schule und der Förderung einer Smart City: Im zweiten Fall steigt die Komplexität sprunghaft an. Das bedeutet mehr Stakeholder, mehr Projektbeteiligte, mehr Schnittstellen. Diese wachsende Komplexität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit meistert die KfW Entwicklungsbank heute auf agile Art und Weise.



Quelle: KfW-Bildarchiv/Joaachim E. Roettgers

Seit über 50 Jahren setzt die KfW Entwicklungsbank für die Bundesregierung die finanzielle Zusammenarbeit mit Entwicklungs- und Schwellenländern um. Sie gehört zur KfW Bankengruppe und vergibt zweckgebundene Förderungen in Afrika, Asien, Osteuropa und Lateinamerika. Dafür arbeitet sie häufig mit externen Partnern zusammen, beispielsweise mit der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Die KfW Entwicklungsbank ist intern nach geografischen Regionen strukturiert und zusätzlich nach den Sektoren, in denen die Förderungen vergeben werden, beispielsweise Trinkwasserversorgung, erneuerbare Energie, Bildung und Gesundheit. Diese Struktur hat sich für „einfache“ Projekte bewährt, doch mit der zunehmenden Zahl an komplexen Projekten stößt sie an Grenzen. Dr. Marion Kneesch, Leiterin des Projektteams FRED, beschreibt diese komplexen Projekte so: „Typischerweise ist ein Projekt besonders komplex, wenn die Meinungen der verschiedenen Expertinnen und Experten nicht unabhängig voneinander sind, sondern sich gegenseitig beeinflussen.“

KfW

Bank aus Verantwortung

Branche

Banken und Finanzinstitute

Zeitraum

03/2020 – 12/2020

Standort

Frankfurt

Unternehmen

KfW Entwicklungsbank

Webseite

www.kfw-entwicklungsbank.de

Ausgangssituation

Die KfW Entwicklungsbank vergibt im Auftrag der Bundesregierung seit mehr als 50 Jahren zweckgebundene Förderungen für Projekte der Entwicklungszusammenarbeit. Die wachsende Komplexität der Projekte und die Zahl der Schnittstellen ließ bewährte Arbeitsmethoden aber an ihre Grenzen stoßen. Im Rahmen des Effizienzprogramms „Front-to-End“ wurde zudem beschlossen, die Expertise der Projektteams durch zusätzliche Rollen zu erweitern und Entscheidungskompetenzen in die Projektteams zu verlagern.

Lösung

Um die Zusammenarbeit in den Projektteams zu verbessern, entwickelte das Umsetzungsteam „Front-to-end“ (FRED) ein Zusammenarbeitsmodell (ZAM), das auf vier klar kommunizierten Prinzipien beruht und als Orientierung dienen soll. boris-gloger consulting unterstützte die KfW Entwicklungsbank bei der Übersetzung dieser Prinzipien in den Arbeitsalltag, schulte die Teams und Einzelpersonen in agilen Methoden und bot Praxisbegleitungen für die Projektteams an.

Ergebnis

Innerhalb von neun Monaten absolvierten rund 500 von 800 Angestellten mindestens eine Modul-Schulung. Rund 40 Team-Coachings wurden in Anspruch genommen, rund 10 Treffen von „Communities of Practice“ fanden statt. FRED, die externen Beraterinnen und Berater und die neue Abteilung für Innovation, Digitalisierung und Kommunikation bildeten gemeinsam mit einem für die KfW-Bankengruppe tätigen Projekt zur Förderung der agilen Arbeitsweise ein Transformationsteam, das Hindernisse für das ZAM identifizierte und an der zukünftigen Ausrichtung der Transformation arbeitete.

Ein vereinfachtes Beispiel: Wenn für ein Schulgebäude ein Waldgebiet gerodet werden soll und dadurch der Lebensraum bedrohter Tierarten gefährdet wird, würde eine Umweltpertin das Projekt kritisch sehen und gegebenenfalls sogar blockieren. Entweder wartet nun die Expertin, bis ihr eine bessere Lösung präsentiert wird oder sie arbeitet selbst an einer Lösung mit, die Belange des Umweltschutzes mit der entwicklungspolitischen Aufgabe verbindet. Die Strategie 2025 der KfW Entwicklungsbank steht klar für den zweiten Weg: Das Hinarbeiten auf ein gemeinsames Ziel ist wichtiger als die Konzentration auf die eigene Expertise. Das gilt analog für externe Schnittstellen: Die Kolleginnen und Kollegen aus Abteilungen außerhalb der KfW Entwicklungsbank, wie Recht oder Compliance, sollen stärker als bisher in die Projektteams integriert werden.

Die Mitarbeitenden waren es immer schon gewohnt, in komplizierten Projekten viele Perspektiven unter einen Hut zu bekommen, aber es fehlte oft an der Erfahrung im Umgang mit Komplexität. Das Resultat war, dass die Zusammenarbeit über diese zahlreichen Schnittstellen hinweg als wenig effizient wahrgenommen wurde. Ohne die organisatorischen Strukturen selbst zu verändern, sollte daher ein neues Arbeitsmodell die notwendige Flexibilität bringen, um den Anforderungen des Marktes, der Auftraggeber und der Partner in den Entwicklungs- und Schwellenländern schneller, effizienter und mit stärkerer Kundenorientierung gerecht zu werden. Aus diesen Gründen wurde das Projektteam FRED damit beauftragt, ein neues, agileres Zusammenarbeitsmodell – das ZAM – zu entwickeln und zu etablieren.

Dem ZAM wurden vier Prinzipien zugrunde gelegt:

- 1. Kundenorientierung:** Die Interessen der Kunden, also der Auftraggeber (insb. des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) sowie der Partner sollen unter Berücksichtigung der internen Standards und Vorgaben stärker und früher eingebunden werden.
- 2. Crossfunktionale Zusammenarbeit:** An allen Projekten arbeiten Angestellte aus verschiedenen Abteilungen in crossfunktionalen Teams zusammen. Gleichzeitig ist jede und jeder Angestellte in der Regel an weiteren Projekten beteiligt. Um die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu verbessern, arbeiten die crossfunktionalen Teams mit einem gemeinsamen Zielmanagementsystem und einem agilen Arbeitsmodell (ZAM), in dem sie geschult werden.
- 3. Iteratives Vorgehen:** In komplexen Projekten arbeiten die Mitarbeitenden iterativ, um Veränderungen besser abbilden zu können. Strikt definierte Prozessschritte sollen, wo immer möglich, durch Leitlinien ersetzt werden.
- 4. Bedarfsorientierte Rollen:** Die Teammitglieder sollen sich dem Projektziel verpflichtet fühlen, nicht einer formalen Rolle. Deshalb haben die Teams die Freiheit, teaminterne Rollen bedarfsorientiert zu vergeben.

Neues Führungs- und Zielverständnis

borisgloger consulting unterstützte die KfW Entwicklungsbank in Führungskräfte-Workshops dabei, aus den Prinzipien und erarbeiteten Lösungen ein gemeinsames Zielbild sowie die

Umsetzung für die Organisation abzuleiten. Da die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf die operative Ebene bereits beschlossen war, ging es jetzt darum, Selbstorganisation zu leben und ein agiles Mindset sowie agile Methoden zu vermitteln, damit die Teams die Komplexität selbst managen konnten. „Die Führungskräfte sollen die Selbstorganisation der Projektteams ermöglichen, die crossfunktionale Haltung durch ein entsprechendes Zielsystem stärken und noch mehr als bisher strategische Orientierung geben“, fasst Dr. Marion Kneesch das Führungsverständnis zusammen, auf das sich die Führungskräfte im Rahmen der Entwicklung von ZAM geeinigt haben.

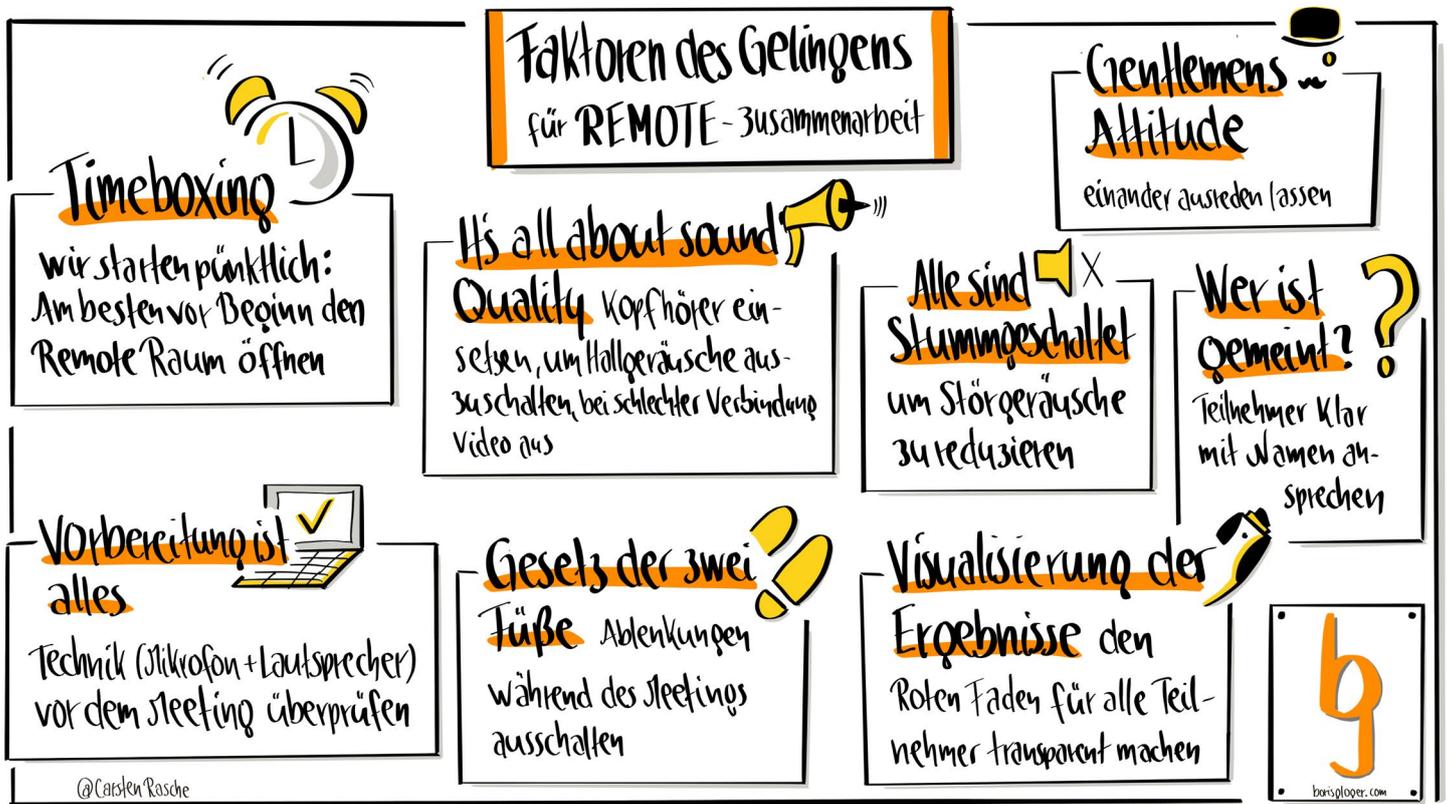
Die Führungskraft kümmert sich also darum, dass sich das Team lediglich um sein Projekt sorgen muss. Die wichtigste Frage einer Führungskraft lautet ab jetzt: „Wobei und wie kann ich euch unterstützen?“ Sie kommuniziert die Ziele der Gesamtorganisation außerdem so klar, dass die Teammitglieder immer wissen, wie sie selbst dazu beitragen. Im Gegenzug übernimmt das Team die Verantwortung für den Projekterfolg und schafft so Freiräume für die Führungskraft. Die Folge: weniger Micro-Management und mehr Teamverantwortung. Was für einige Führungskräfte immer schon selbstverständlich war, wurde durch das ZAM für alle verbindlich, weil sie sich in den Workshops darauf geeinigt hatten.

Teamverantwortung statt isolierter Rollen

Im Sinne der Selbstorganisation wurden die bestehenden Rollen neu interpretiert: Die Teammitglieder sollen nach Absprache flexibel Rollen annehmen und wechseln, aber auch über ihre Rolle hinaus auf das Projektziel hinarbeiten. Abseits der fachlichen Rollen umfasst das Aufgaben wie die Moderation der nächsten Retrospektive oder die Diskussion neuer Projektansätze mit dem Auftraggeber. Dabei können Rollen zwischen dem Projektteam in Frankfurt oder den Mitarbeitenden in den Außenbüros wechseln. Unterstützt werden die Projektteams von etwa 50 ZAM-Botschaftern und -Botschafterinnen, die von den jeweiligen Abteilungen benannt wurden und als Ansprechpersonen für die Umsetzung des ZAM fungieren.

Coronabedingt im Remote-Modus

Fast zeitgleich mit dem Umsetzungsstart des ZAM wurden in Deutschland die ersten Anti-Corona-Maßnahmen eingeführt. Alle Schulungen, Workshops und Praxisbegleitungen fanden daher remote statt. Das hatte einen Nachteil: Es gab kaum Gelegenheiten, sich zwischen Tür und Angel mit den externen Beraterinnen und Beratern oder spontan unter vier Augen mit den Kolleginnen und Kollegen zu unterhalten. Als Ersatz für die Begleitung vor Ort entwickelten FRED und borisgloger consulting daher ein mehrstufiges Umsetzungsprogramm, bei dem die theoretischen Online-Modul-Schulungen mit einem freiwilligen Angebot an Remote-Praxisbegleitungen Hand in Hand gingen. So konnten die crossfunktionalen Teams je nach ihrem individuellen Bedarf Coachings für ihr Projekt in Anspruch nehmen. Zudem tauschten sich die jeweiligen Rolleninhaberinnen und -inhaber in moderierten Communities of Practice – also Gemeinschaften von Personen mit ähnlichen Aufgaben – untereinander aus.



Online-Schulungen für Rollen und Teams

Im Rahmen eines modularen Online-Workshop-Programms wurden von März bis Dezember 2020 etwa 500 der 800 Angestellten in rund 60, zumeist vierstündigen Einheiten für das ZAM geschult. Es gab Schwerpunktmodule für Rollen (Teamleitung, Portfoliomanagement, Portfolioanalyse, Botschafterinnen und Botschafter), Teamtypen (komplexes Taskteam, Projektteam) und für die Grundsatzabteilungen. Einheiten außerhalb der Entwicklungsbank, wie die Rechtsabteilung oder Compliance, wurden in die Taskteam-Workshops einbezogen. Die Angestellten nahmen an allen Modulen teil, die ihre Rolle und ihre Teamzugehörigkeit betrafen: Eine Teamleiterin konnte beispielsweise gleichzeitig Botschafterin und Mitglied eines Taskteams sein.

Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhielten dieselbe Einführung und einen Werkzeugkoffer für das ZAM. In diesem Werkzeugkoffer finden sich beispielweise Vorschläge für wirkungsvollere Kick-offs, damit alle Projektbeteiligten von Anfang an ein einheitliches Zielverständnis haben. In den Schulungen selbst besprachen die Teilnehmenden anhand ihrer eigenen Praxisbeispiele jene Themen, die für ihre jeweiligen Rollen besonders wichtig waren.

Individuelle und bedarfsgerechte Maßnahmen

Communities of Practice

In den Communities of Practice (CoP) treffen sich Trägerinnen und Träger bestimmter Rollen online oder vor Ort und tauschen sich miteinander aus. So lernen sie von den Erfahrungen der anderen, reflektieren gemeinsam und schaffen ein einheitliches

Verständnis ihrer Rollen. Gerade zu Beginn ist der Vorteil einer CoP gegenüber der Beratung wichtig: Während Beraterinnen und Berater immer Außenstehende bleiben und nur temporär unterstützen können, begegnen die Mitglieder der Communities of Practice einander als Insider, profitieren voneinander und bauen ein Netzwerk auf. Die externen Beraterinnen und Berater – darunter jene von borisgloger consulting – sorgten mit dem Projektteam FRED dafür, dass die CoPs remote gut moderiert wurden.

Coaching

Die Projekt- und Taskteams waren nun bereit für die Bewährung in der Praxis und wurden dabei mit Coachings unterstützt, wenn sie es wollten. borisgloger consulting half den Teams dabei, das ZAM auf den spezifischen Kontext zu übertragen und praktisch anzuwenden. So konnten Projekte identifiziert werden, die sich als langfristige Referenzpunkte für die ganze Organisation eigneten. (Siehe etwa den Aufbau der „Banque des Régions“, einer tunesischen Förderbank nach dem Vorbild der KfW.) Die Teams buchten die Coachings über FRED und gaben dabei an, wobei sie Unterstützung brauchten. FRED konnte sich so einen Überblick über die größten Bedarfe verschaffen, erhielt Anregungen für die Verbesserung der Modul-Schulungen und sammelte Aufgaben für das Transformationsteam.

Praxis-Helpline

„Ich möchte in meiner Abteilung eine Retrospektive durchführen. Wie gehe ich konkret vor?“ Für Fragestellungen wie diese ist kein dreitägiges Coaching notwendig. In diesen Fällen halfen die Beraterinnen und Berater von borisgloger consulting unkompliziert weiter und boten regelmäßige Termine an. Der Vorschlag für die Helpline stammte übrigens aus einer Community of Practice.

Die Zukunft der Transformation: Innovation, Digitalisierung und Kommunikation

Selbst gelungene Projekte haben noch einen kritischen Moment vor sich: den Übergang in den Alltag. Wenn die Verantwortlichen aus der Linienorganisation ein Projekt nicht wollen, wird jahrelange Arbeit in den Sand gesetzt. Das blieb dem Projektteam FRED erspart: Von Anfang an war klar, dass das ZAM nur der Auftakt einer größeren Transformation war. Daher entstand parallel zur Umsetzung des ZAM, aber unabhängig davon, die Abteilung „Innovation, Digitalisierung und Kommunikation“ (InDiCom). Hier werden in Zukunft alle Fäden für das ZAM sowie für die agile und digitale Transformation zusammenlaufen. Das ZAM war kein neues und unbekanntes Projekt für InDiCom, im Gegenteil: Abteilungsleiterin Arlina Elmiger war bis zur Gründung der Abteilung selbst Projektleiterin von FRED gewesen und hat das ZAM mit entwickelt. Zusätzlich wirkte sie im zweiten Halbjahr 2020 am Transformationsteam mit, das sich regelmäßig traf, um Hindernisse für das ZAM zu erkennen und wenn möglich zu beseitigen.

Erfolgsfaktoren und Effekte

Im Rückblick auf das bisher Erreichte waren es vornehmlich zwei Faktoren, die sich bewährten und Akzeptanz für alternative Formen der Zusammenarbeit schufen: der Fokus und das Commitment auf die gemeinsame Zielsetzung einerseits (getragen von den Prinzipien „Kundenorientierung“, „Crossfunktionalität“, „Iteratives Vorgehen“ und „Bedarfsorientierte Rollen“) sowie regelmäßige Retrospektiven zur Zusammenarbeit im Projektteam und mit Schnittstellen.

Bereits während der Umsetzungsphase des ZAMs zeigten sich die ersten positiven Effekte des neuen Modells, insbesondere bei komplexen Projekten mit vielen Schnittstellen:

- Die crossfunktionalen Projektteams fanden schneller einen passenden Arbeitsrhythmus und arbeiteten intern sowie mit externen Partnern effizienter zusammen.
- Als Folge wurde die Transparenz zwischen den Abteilungen größer.
- Mit Hilfe von Retrospektiven wurde das Selbstverständnis der Projektteams gestärkt und das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung verinnerlicht.
- Die Definition von bedarfsorientierten Rollen und der Grundsatz, dass die eigene Verantwortung nicht auf eine Rolle beschränkt ist, ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich mit ihren individuellen Stärken einzubringen und weiterzuentwickeln.
- Externe und interne Stakeholder werden enger und zielorientiert eingebunden.

Agile Zusammenarbeit in den Projektteams soll in der KfW Entwicklungsbank zur Normalität werden. Um das bisher Erreichte zu festigen und damit eine stabile Grundlage für weitere Schritte zu legen, hat die Geschäftsbereichsleitung der KfW-Entwicklungsbank entschieden, die ZAM-Verankerung unter dem Dach von InDiCom mit einer speziell dafür geschaffenen Stelle 2021 weiter zu unterstützen.

66

Mit dem neuen Zusammenarbeitsmodell haben wir für uns den Begriff Agilität konkretisiert und für alle greifbarer gemacht.

Dr. Marion Kneesch | Leiterin des Projektteams FRED

99

Bei Fragen gerne für Sie da:
Ssonja Peter
ssonja.peter@borisgloger.com

borisgloger consulting GmbH
Westhafen Tower,
Westhafenplatz 1
60327 Frankfurt am Main

borisgloger professionals GmbH
Wiedner Hauptstraße 15/7
1040 Wien

borisgloger.com