

Auf Sicht



Strategien in unsicherem Terrain

Strategie in der »Omnikrise«

Ein Gespräch mit Matthias Horx

Strategie unter KI-Bedingungen

Wenn Plausibilität reichlich und Verbindlichkeit knapp wird

Open Strategy

Mit offener Strategiearbeit unruhige Zeiten managen

3

Unerwartete Töne

Improvisation als strategische Kompetenz nutzen

26

Widerspruchsbewusste Personalentwicklung

Hofnarr, Trickster und sanfte Radikale als Imaginationshilfen

Vor die Welle kommen

Strategiearbeit als Gemeinschaftsaufgabe

Karsten Hardraht und Sören Krüger

Der Beitrag beschreibt den Zukunftsprozess »BReady« des Rechtsbereichs der KfW Bankengruppe als einen co-kreativen Entwicklungsprozess, der strategische Weiterentwicklung nicht als Planungsübung, sondern als gemeinschaftlichen Lern- und Gestaltungsprozess versteht.

Foto: KfW-Bankengruppe / Alexander Habermehl FfM



Dr. Karsten
Hardraht

Chefsyndikus und Leiter des Bereichs Recht sowie des Bereichs Compliance der KfW Bankengruppe. 2022: Initiierung von »BReady« im Bereich Recht, seither Verantwortung des Prozesses

Foto: Jonas Becker



Sören Krüger

Partner und Organisationsberater bei covolution; bei BReady: Prozessdesign und -begleitung

Kontakt:
soeren.krueger@covolution.eu

»Wir wollen vor die Welle kommen, statt von ihr überrollt zu werden.« So beschrieb eine Führungskraft im Rechtsbereich der KfW Bankengruppe (»BR«) im Sommer 2022 die Intention der strategischen Weiterentwicklung. Zu diesem Zeitpunkt war die Polykrise, u. a. mit Corona-Pandemie und Krieg in der Ukraine, mit voller Wucht in der Förderbank angekommen. Zudem waren die Auswirkungen von Digitalisierung und KI auf die Rechtsberatung schon deutlich spürbar. Die Menge und Dynamik externer Veränderungstreiber war enorm und für BR damit klar: Es wird kein Zurück geben, die Anforderungen werden weiter steigen.

Um die eigene Zukunftsfähigkeit zu stärken, initiierte das BR-Führungsteam den strategischen Zukunftsprozess »BReady« (ausgesprochen: »be ready«). Ziel war und ist, den Bereich so aufzustellen, dass BR bereit ist und bleibt – was auch immer in der Zukunft kommen mag. Gut dreieinhalb Jahre später hat die Dynamik im Umfeld weiter an Intensität gewonnen – und doch navigiert der Bereich BR souverän durch die Herausforderungen der BANI-Welt (vgl. Cascio, 2020). Wie ihm das gelingt, welche Hürden er auf dem Weg genommen hat und welche Spannungen ihn begleiten, zeigen wir in diesem Beitrag.

Design-Gedanken und Governance

Die Zukunft in die eigene Hand zu nehmen – das war das zentrale Anliegen des BR-Führungsteams, als es 2022 den Entwicklungsprozess initiierte. Die Veränderung sollte weder top-down noch losgelöst vom Tagesgeschäft verlaufen und den Bereichsmitarbeitenden Lust machen, mitzugestalten. Gemeinsam haben wir daraus fünf Prinzipien entwickelt, die für BReady leitend sind:

1. Co-Creation: Die Weiterentwicklung des Bereichs ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Alle Mitarbeiter*innen können sich entlang klar definierter Rollen und Formate freiwillig einbringen.

2. Zukunftsblick: Die Zukunft nimmt einen prominenten Platz ein. BReady schafft bewusst Räume zum Gestalten, Experimentieren und Prototypisieren.

3. Ressourcenorientierung: Die Weiterentwicklung von BR erfolgt primär aus eigener Kraft. Auch wenn manches dadurch länger dauert, sind interner Kompetenzaufbau und Ownership zentral.

4. Umsetzungsfokus: Ziel ist das schnelle Entwickeln und Testen auch unperfekter Lösungen, um aus Erfahrungen zu lernen. So trainiert der Bereich den Umgang mit Komplexität.

5. Adaptivität: BReady ist ein lernendes Vorgehensmodell. Das Prozessdesign schafft Orientierung und Verbindlichkeit und bleibt zugleich flexibel genug, um auch bei Unerwartetem zu tragen. Die Governance von BReady setzt auf drei Rollen:

Der **Entwicklungskreis** ist cross-hierarchisch besetzt und repräsentiert alle Abteilungen des Bereichs. Er hat zu Beginn von BReady ein wünschenswertes Zukunftsbild für den Bereich erarbeitet. Heute entscheidet der Entwicklungskreis in einem festen Turnus, welche Maßnahmen als nächstes umgesetzt werden und dient den Umsetzungsteams als Sparringspartner.

Die **Umsetzungsteams** übernehmen die Verantwortung für jeweils eine vom Entwicklungskreis definierte Maßnahme, die sie eigenständig bearbeiten. Die Mitarbeit ist freiwillig, die Besetzung der Teams erfolgt kompetenzbasiert, unabhängig von Funktion und Hierarchieebene.

Die **Prozess-Koordination** steuert den Entwicklungsprozess und begleitet ihn organisatorisch. Sie verantwortet die operative Rahmung und Gestaltung des Prozesses und entwickelt das Vorgehen gemeinsam mit der externen Beratung feedbackbasiert weiter.

Diese klare Rollenteilung mag stringent und logisch erscheinen, war für den Bereich jedoch zunächst ungewohnt. Denn sie trennt Verantwortung von Hierarchie und positionsbezogenem Einfluss. Führungskräfte, die in Umsetzungsteams mitarbeiten, erhalten zum Beispiel Feedback von Mitarbeiter*innen aus dem Entwicklungskreis. Hier wird deutlich, wie bereits Prozessdesign und Governance die Zusammenfahrtsroutinen des Bereichs verändern.

Prozess-Architektur und -Elemente

Die Prozess-Architektur von BReady besteht aus drei Elementen: (1) Ausgangslage, (2) Ambitionen und (3) Umsetzungsetap-

pen inklusive konkreter Maßnahmen. Mit jeder Etappe nähert sich der Bereich seinen Ambitionen weiter an.

Gemeinsame Absprungkante: SWOT-Analyse zur Ausgangslage

Zu Prozessbeginn im Jahr 2022 hat der Entwicklungskreis die Ausgangslage des Bereichs in einer SWOT-Analyse beschrieben, welche Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) von BR sowie Chancen (Opportunities) und Risiken (Risks) im Umfeld analysierte. Besonders wertvoll war dabei der Austausch über das subjektive Erleben des Status quo. Statt direkt über Entwicklungsbedarfe zu sprechen, glichen die Mitglieder des Entwicklungskreises zunächst ihre Wahrnehmungen der Gegenwart ab. Denn unterschiedliche Bewertungen der Ausgangslage führen zu unterschiedlichen Prioritäten in der Weiterentwicklung. Ziel war es, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und eine gemeinsame Absprungkante in die Zukunft zu etablieren.

Nordstern der strategischen Ausrichtung: Zukunftsambitionen

Basierend auf der SWOT hat der Entwicklungskreis 14 Zukunftsambitionen definiert. Sie beschreiben die mittelfristig angestrebte »wünschenswerte Zukunft« des Bereichs (Voros, 2003) und verbinden die interne Aufstellung von BR mit dem angestrebten Wirken nach außen.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.