

Strategieentwicklung 2.0

Vom strukturierten Prozess zum agilen System

Sind sie noch zeitgemäß, die Führungs-, Organisations- oder Unternehmensleitbilder, die in den vergangenen 20 Jahren in der Branche verbreitet wurden? Wie zwingend ist eine Digitalstrategie? Moderne Organisation im Zeitalter der digitalen Transformation setzt ein hohes Maß an Offenheit, Veränderungsmotivation und Selbstverantwortung voraus. Damit dies gelingt, braucht es ein vorausschauendes und unterstützendes Leadership sowie die Verlässlichkeit und Orientierung eines verbindlichen Wertekerns.



Dr. Anja Ebert-Steinhübel
 Institut für Controlling
 Prof. Dr. Ebert GmbH
 Learning Leadership Institute
 Nürtingen

Gerade angekommen im Establishment des strategischen Managements wird eine souveräne Steuerung wohnungswirtschaftlicher Unternehmen von den digitalen Stürmen der VUCA-Welt (Volatility - Uncertainty - Complexity - Ambiguity) massiv bedroht: Angesichts zunehmend unscharfer, unsicherer, komplexer und ambivalenter Bedingungen scheint strategisches, also langfristiges, geplantes und auf Kontinuität und Kontrolle ausgerichtete Handeln zusehends überflüssig. Gerade die Meisterschüler des strategischen Managements drohen dabei zu scheitern, verkennen sie in ihrer planerischen Logik doch allzu oft die Chance auf

(ungeplante) erfolgreiche Innovation. So diagnostizierte bereits 1997 der Harvard-Professor Clayton Christensen das „Innovator’s Dilemma“ zwischen der Theorie des Fortschritts und der Realität innovativer Disruption.

Neu sind nicht die Megatrends an sich, sondern ihre Vernetzung und Wirkungspotenzierung, bedingt durch den quasi quer verlaufenden „Metatrend“ Digitalisierung. Digitalisierung erweitert Spielräume und prägt die Anspruchs- und Erwartungshaltung einer kompletten Generation.

Digitalisierung ist die Regel, was ist der Trend?

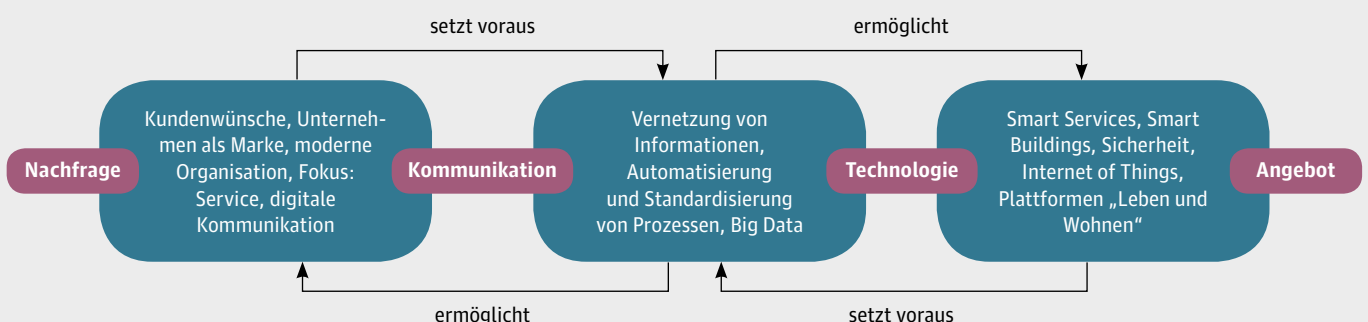
Technologische Innovation und IT-Kompetenz bilden nur die Spitze des Eisbergs eines gelingenden „Digital Turns“. Über die Möglichkeiten der Automatisierung und Standardisierung hinaus werden, immer vom Kundennutzen her, ganz neue Produkte und Lösungen zu entwickeln sein, inner-

oder außerhalb der Branche, auf Basis menschlicher oder künstlicher Intelligenz. „Betroffen“ ist der komplette Wertschöpfungsprozess - vom Flächen- bis zum Gebäudemanagement, von Bau bis Service, von interner bis externer Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen der Organisation. Die Frage nach einer Digitalisierungsstrategie beantwortet sich daher von selbst. Über den Begriff kann man streiten - wichtig sind eine Agenda und eine strategische Positionierung für die digitale Transformation.

Wohnen = Bestand = Beständigkeit!?

Tatsächlich besetzt die Wohnungswirtschaft mit ihrem Produkt „Wohnen“ einen realen, authentischen, langlebigen und sehr privaten „Gegentrend“ zu einer sich immer schneller verändernden, kurzlebigen und sehr öffentlichen, vernetzten sozialen Realität: Die Flexibilisierung und Individualisierung von Wohn-, Lebens- und

DIGITALE TECHNOLOGIE UND KOMMUNIKATION ALS ENTWICKLUNGSTREIBER



Quelle: IFC Ebert

Arbeitsformen wird steigen. Auch ein Gegentrend kann schließlich nur erfolgreich sein, wenn er sich mit dem jeweils Anderen und Neuen auseinandersetzt.

Darin liegt die wichtigste strategische (Führungs-) Aufgabe unserer Zeit: Das Spannungsfeld zwischen der „Sehnsucht nach Orientierung, Werten und Authentischem“ und der Ideologie des technisch Machbaren in seinen Extremen zu denken, auszuprobieren, auszubalancieren und eine eigene Antwort darauf zu finden, gelingt nur in der aktiven Auseinandersetzung mit den neuen Themen - und zwar über die Grenzen der eigenen Branche hinaus.

Was muss auf die strategische Agenda?

Aus Fehlern sollte man lernen: Digitalisierungs- und alle anderen umfassenden Veränderungsprozesse scheitern i. d. R. nicht an den Ressourcen, der Technik, ja nicht einmal, wie in der Change-Literatur lange beschworen, am fehlenden Engagement des Managements. Sie scheitern an der Kultur, d.h. den nicht offen erkennbaren Einstellungen, Wünschen, Werten, Ängsten etc. Und sie scheitern daran, dass strategische Impulse und Veränderungen allzu lange nicht als Normalzustand, sondern als Besonderheit und als Chefsache definiert waren.

Vertrauen gibt es nicht umsonst. Engagement braucht konkreten Antrieb und persönliche Motivation. Eine veränderungsaffine Kultur setzt Informiertheit und Teilhabe voraus und nährt sich von einer aktiven und offenen Kommunikation, die sich nicht auf fachliche und funktionale Zuständigkeiten beschränkt.

Die wesentlichen Handlungs- und Diskussionsfelder sind in folgender 4-Punkte-Agenda benannt:

1. **Geschäftsmodell und Selbstverständnis** einer auf Nachhaltigkeit, Stabilität und (Bestands-) Sicherheit gründenden Branche bedürfen einer grundlegenden Erneuerung: Die Positionen von Angebot und Nachfrage werden im sozialen, politischen und ökonomischen Diskurs über Wohnen-Leben-Arbeiten künftig neu verteilt.
2. **Führung, Organisation und Kommunikation** werden im digitalen Zeitalter einerseits immer wichtiger, müssen sich andererseits aber auch komplett neu erfinden - nach Maßgabe der Ansprüche und Anforderungen der Mitarbeiter, der Kunden und einer grundsätzlich höheren Beweglichkeit und Lernfähigkeit des eigenen Systems.
3. **Digitalisierung von Geschäftsprozessen** darf daher nicht als Ziel oder Ergebnis angesehen werden, sondern als Basisqualifikation, um umfassendere Trends in der Wertschöpfungskette Bauen-Wohnen-Leben überhaupt erst erkennen, nutzen und vor allem mit entwickeln und

gestalten zu können. Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden.

4. **Strategie** wird zum Dauerthema eines wirk-samen *Veränderungsmanagements*. Zur Unterstützung der Richtung, Dringlichkeit und Umsetzung der Entwicklungsmaßnahmen und -prozesse sind die bestehenden Instrumente nicht obsolet. Sie bedürfen aber einer Dynamisierung und Integration in einen systematischen Change-Management-Prozess, der sowohl durch eine verantwortungsvolle Führung als auch durch das Engagement der Mitarbeitenden motiviert und orientiert wird.

Führung als Change-Management

Veränderungserfolg kann auf eine Formel gebracht werden. Es geht um die Beantwortung des erkannten Veränderungsbedarfs durch eine kompetente und motivierte Veränderungsstrategie.

Die Wichtigkeit und Dringlichkeit resultiert aus dem Wissen über interne und externe Veränderungen, Trends und Perspektiven sowie dem definierten Ziel- und Maßnahmen-system. Die Veränderungsfähigkeit basiert auf den fachlichen und überfachlichen Kompetenzanforderungen (Kön-

nen) der aktuellen und zukünftigen Organisation und ihrem Reaktions- und Antizipationsvermögen ad hoc. Die Veränderungsbereitschaft zielt auf die angstfreie Motivation für Neues (Wollen), vermittelt durch eine kulturelle Vielfalt, Offenheit und Wertschätzung in der Organisation.

Die „Changeability“ ist also Voraussetzung und Ergebnis einer zukunftsorientierten Führung zugleich. In einem klug initiierten und moderierten strategischen Prozess sind die drei Aspekte des Wissens, Könnens und Wollens inhaltlich und methodisch angelegt und integriert.

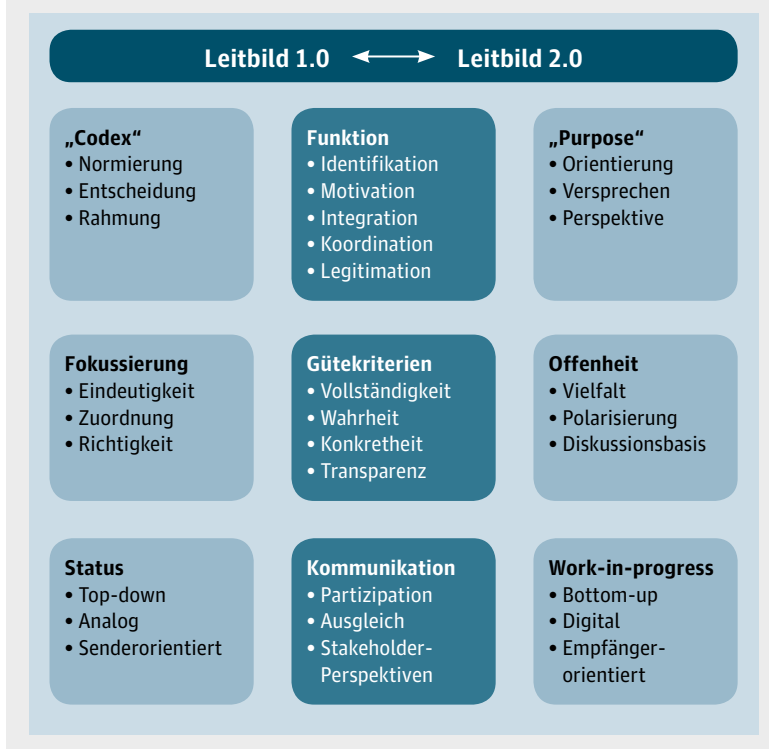
Strategische Neuerung - vom Wertekorsett zum Wertekern

Moderne Führung und Organisationsentwicklung bilden ein Spiel mit den Widersprüchen: hier Agilität als Überlebensforderung, dort Stabilität als Vertrauensanker; hier Virtualität als Raum-konzept, dort Nähe und Authentizität als Wesens-attribut. Das Ausloten und das Austarieren der Extreme erfordert nicht weniger, sondern mehr, nicht Auflösung, sondern Neuerung einer mindestens „beidhändigen“, „atmenden“, „lernenden“ Führung und Organisation. ▶

CHANGEABILITY-FORMEL

$$\text{Veränderungserfolg} = \frac{\text{Veränderungsbedarf (Wichtigkeit} \times \text{Dringlichkeit)}}{\text{Veränderungsbedarf} \times \text{Veränderungsbereitschaft}}$$

VOM LEITBILD 1.0 ZUM LEITBILD 2.0



Traditionelle Mechanismen der Steuerung und Integration (wie Autorität, Hierarchie, Macht, Kontrolle) greifen nicht mehr. Ihr Pendant liegt in den „weichen“ Faktoren (wie Vertrauen, Verantwortung, Selbststeuerung, Sinn), die zwar langfristig wirksamer sind im Sinne der Zufriedenheit und des Engagements. Sie funktionieren jedoch nur dann, wenn sie genauso systematisch, deutlich und kontinuierlich benannt, reflektiert und in konkreten Entscheidungssituationen vermittelt und angewandt werden wie das klassische Rahmenmodell.

In seinem „Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ rät der Berater und Autor Frederic Laloux zu einer solchen „Neuerfindung der Organisation“ (2015) - nicht nach Maßgabe allgemeiner theoretischer Konzepte oder gegenwärtiger Trends, sondern auf Basis ihres je eigenen, evolutionären Sinns, also eines „Leitbildes 2.0“.

Leitbild 1.0 versus Leitbild 2.0

Das Leitbild 2.0 ist mehr als eine Solldefinition, mehr als ein Orientierungsrahmen für das tägliche Handeln. Es fungiert vielmehr als permanenter Entwicklungsimpuls im Sinne eines „lernenden Systems“: Die unternehmensspezifisch formulierten Leitbildperspektiven sind die Basis von z. B. über Projektteams initiierte und moderierte Lernfelder zu Markt- bzw. Zukunftsthemen, Fragen der Motivation und Zufriedenheit, Neugestaltung von Prozessen und Neudimensionierung von Führung und Organisation.

In ihrer Grundidee und ihren Gütekriterien unterscheiden sich die Leitbildversionen kaum: Wirksamkeit entsteht durch Glaubwürdigkeit in

einem intensiven Kommunikationsprozess über alle Unternehmensbereiche und -ebenen hinweg. Das Leitbild 2.0 entspricht der Logik der digitalen Transformation: Nicht die Einheitlichkeit ist das Ziel, sondern die gelebte Verschiedenheit; nicht die Abgrenzung, sondern die Öffnung; nicht das Ergebnis, sondern die Entwicklung in einem gemeinsamen Lernprozess.

Erfahrung nutzt der Gegenwart - Intelligenz schafft Zukunft

Die Kurzversion der Message eines Leitbildes 2.0 lautet „raus aus der Komfortzone“. Der strategische Impuls und die methodische Partizipationsübung erbringen jedoch nur dann einen Nutzen, wenn dahinter eine eindeutige (Digital-)Strategie, ein (Dauer-)Auftrag zur Organisationsentwicklung sowie eine aktiv auf Lernen setzende Kultur stehen.

So, wie disruptiver Wandel als neue Antwort auf den Kundennutzen entsteht, sollte eine dynamisierte und ganzheitliche Strategieentwicklung über die klassischen Erfolgskriterien hinaus am Nutzen für die Organisation gemessen werden:

- Inwieweit gelingt es, das Interesse an Branchentrends, Technologien und übergreifenden Themen zu wecken? Wie ist die Informiertheit zu diesen Themen über den engeren Führungskreislauf hinaus?
- Wie gewinnen wir neue Mitarbeitende, welche Kompetenzen setzen wir voraus? Wie verteilen wir Führung, Selbststeuerung und Ansprechbarkeit in der Organisation? Welche Bedürfnisse haben unsere Kunden in der Zukunft, und wie bereiten wir uns darauf vor? Was ist unsere „Marke“, wie wird diese kommuniziert?

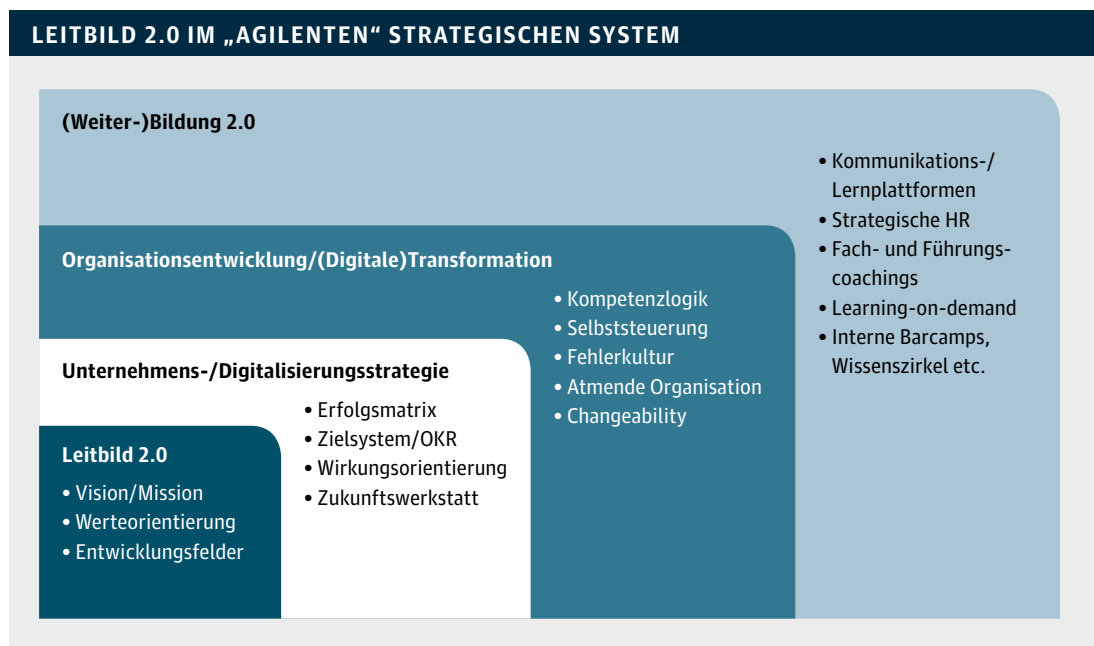
- Wie nutzen wir Digitalisierung im Unternehmensprozess, welche neuen bzw. anderen Ressourcen entstehen daraus? Wie und wo generieren wir Innovation in unserem Produkt- und Serviceangebot?

Strategieentwicklung 2.0 - vom ganzheitlichen Prozess zum „agilienten“ System

Zugegeben, terminologische Neuschöpfungen machen die Welt nicht übersichtlicher. Buzzwords führen ihr Thema eher in die Bedeutungslosigkeit, denn auf den Plan des Handelns. Trotzdem fand sich kein passender Begriff für den Modus der Beratung, der der neuen Logik des Digital Changes entspricht. „Agilienz“ heißt Beratung als Impuls, als Integrationsplattform für unterschiedliche Projekte und als Wissensinput, deutlich über die übliche Prozessmoderation hinaus.

Fazit

Das Gesamtbild bleibt: Strategieentwicklung entsteht in einzelnen Bausteinen, vereint Werte, Ziele und Maßnahmen und mündet in eine - wie institutionalisiert auch immer - lernende Organisation. Ein Instrument alleine wird dazu nicht reichen, es bedarf der gesamten Klaviatur normativer, strategischer und operativer Intelligenz, um Wissen, Kompetenzen, Motivation und Zugehörigkeit neu anzuregen und weiterzuentwickeln. Welche Formate jeweils vorhanden oder einzuführen sind, ist unternehmensindividuell. Eine idealtypische Roadmap für Strategieentwicklung 2.0 gibt es nicht. Ideale Effekte gibt es jedoch, nämlich dann, wenn strategisches Denken und Handeln zum Normal- und Angst vor Veränderung zum Ausnahmefall geworden sind. ■





Interview mit Michael Veiga

„Insgesamt hat das ‚Wir‘ einen höheren Stellenwert erhalten“

Im vergangenen Jahr hat die Familienheim Karlsruhe eG das Strategieprojekt „GoDigital“ umgesetzt. Kernstück des mitarbeiterorientierten Beratungsprozesses war das „Leitbild 2.0“. Weshalb Leitbilder heute aktueller sind denn je und welche Aspekte bei der Entwicklung eines solchen zu beachten sind, beantwortet der Familienheim-Vorstandsvorsitzende.

Sie haben vor einigen Jahren bereits ein Leitbild für Ihr Unternehmen formuliert. Warum war es jetzt an der Zeit für eine neue Version?

Das soziale und wirtschaftliche Wertesystem in unserer Genossenschaft ist zwar im Wesentlichen gleichgeblieben, durch die Einflüsse der Digitalisierung haben sich jedoch interne und externe Kommunikation, sowie Prozesse und interne Ablauforganisation stark verändert. Mitarbeiter, die bei der Erarbeitung des alten Leitbilds noch nicht im Unternehmen waren, kennen u. U. die dahinterstehenden Beweggründe, Argumente und Überlegungen zu wenig. Um effiziente Strukturen im Unternehmen steuern zu können, bedarf es neben eindeutigen Anweisungen aber auch Leitlinien, an denen sich alle im und um das Unternehmen orientieren können. Das gilt gleichermaßen für Mitarbeiter und Stakeholder. Gleichzeitig ist der Prozess zur Schaffung oder Überarbeitung eines bestehenden Leitbilds wichtig, damit die gegenseitigen Ansprüche, Erwartungen und Wünsche diskutiert und beraten werden. Idealerweise werden dazu möglichst Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen bei der Entwicklung des Leitbilds gehört. Die neuen und geänderten Ergebnisse haben gezeigt, wie wichtig die Erarbeitung eines gemeinsamen und nicht von oben herab formulierten Leitbilds sein kann.

Wie unterschied sich der aktuelle vom vergangenen Leitbildprozess?

Im Großen und Ganzen sind – wie gesagt – die Rahmenbedingungen und Grundsätze, die unsere Arbeit beeinflussen, gleichgeblieben. Hinzu gekommen sind vor allem Details, die sich zwangsläufig aus einem moderneren Arbeiten, beeinflusst durch die Automatisierung und Digitalisierung von Arbeitsprozessen und Abläufen, ergeben haben.

Trotz einer verstärkt digital stattfindenden Kommunikation bei den Aufgaben des Tagesgeschäfts haben wir die Wichtigkeit der verstärkten persönlichen Kommunikation untereinander und mit den Mietern erkannt. Insgesamt hat das „Wir“ einen höheren Stellenwert erhalten und wir sehen das Engagement, Bildung und Qualifikation der Mitarbeiter als unsere wesentlichste Stärke. Insgesamt sind Sachwerte wie der Immobilienbestand, unser Bürogebäude und die technische Ausstattung gegenüber sozialen und persönlichen Aspekten weniger wesentlich.

Was sind für Sie die Erfolgskriterien für einen solchen unternehmensweiten Prozess? Was muss beachtet werden?

Natürlich ist es abhängig von der Unternehmensgröße ob, wie in unserem Falle, grundsätzlich alle Mitarbeiter, d. h. auch diejenigen aus dem Regiebetrieb, Reinigungskräfte, Hausmeister etc., mit in den Prozess einbezogen werden können. Wir suchen jedoch eine möglichst breite Basis für die grundlegenden Überlegungen. In weiteren Workshops und Arbeitsgruppen können dann jeweils einzelne Mitarbeiter als Sprecher ausgewählt oder von den Kollegen als deren Vertreter gewählt werden. Positiv überrascht hat, dass gerade Kollegen, von denen man es zunächst weniger erwartet, die Veranstaltungen nutzen und aktiv ihre Überlegungen und Standpunkte formulieren. Das löst interessante Debatten und Diskussionen aus und ist letztlich das Salz in der Suppe.

Das Leitbild ist ein wichtiger, aber nicht der einzige Baustein in der strategischen Unternehmensentwicklung. Wie ist es gelungen, die unterschiedlichen Aktivitäten aufeinander zu beziehen?

Das Leitbild ist neben den erforderlichen Anweisungen das wesentliche Instrument für eigenverantwortliches Arbeiten. Jeder Mitarbeiter kann anhand der Vorstellungen und Werte auch im Einzelfall ohne konkrete Handlungsanweisung im Sinne des Unternehmens entscheiden. Mit der Leitbilderstellung ist der Prozess aber nicht beendet. Er wird anhand von Einzelentscheidungen oder Beispielen bei regelmäßig stattfindenden Mitarbeiterdialogen immer wieder überprüft und diskutiert. Das festigt den Umgang im Sinne einer einheitlichen Unternehmenskultur. Für die Verlässlichkeit der verschiedenen Verantwortungshierarchien – wir setzen z. B. auf Vertrauensarbeitszeit – ist das wesentlich.

An welcher Stelle stehen Sie heute – wie geht der strategische Prozess für Sie weiter?

Um den starken Einflüssen durch den Einsatz der digitalen Möglichkeiten gerecht zu werden, ist die zusätzliche Formulierung und Entwicklung eines digitalen Leitbildes geplant. Der Prozess der Leitbildentwicklung und die anschließenden Workshops, Diskussionen und Beratungen haben uns im Übrigen veranlasst, Überlegungen zur Änderung unseres Firmennamens anzustoßen. Mehrheitlich sind wir der Auffassung, dass sich auch hier Werte, Vorstellungen und Assoziationen einstellen sollten, die sich aus dem Leitbild ergeben. Die Veränderung des Unternehmensnamens, also im Grunde einer Marke, die seit vielen Jahren existiert und überwiegend positiv besetzt ist, gleicht der Operation am offenen Herzen. Ein spannender Prozess für eine strategische Entscheidung, deren Ergebnis sich in den kommenden Monaten zeigen wird.

Vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellte Dr. Anja Ebert-Steinhübel.