

# »Culture eats strategy for breakfast«

## Über die »richtige« Strategie der Digitalisierung

HENDRIK EPE, MA

hat Sozialmanagement studiert und begleitet soziale Organisationen zu den Schwerpunktthemen Organisationsentwicklung, Innovation und Digitalisierung. Im Zentrum seiner Arbeit steht die Frage, wie eine sinnerfüllte und positive Gestaltung der Zukunft sozialer Organisationen im Zeitalter von New Work und der Digitalen Transformation umfassend und nachhaltig gelingen kann. Er arbeitet darüber hinaus als Projektmanager an der Katholischen Hochschule Freiburg. Mehr Informationen finden sich unter:  
[www.ideequadrat.org](http://www.ideequadrat.org)

**»Culture eats strategy for breakfast« – das sagte Peter Drucker, US-amerikanischer Ökonom und Pionier moderner Managementlehre über das Verhältnis von Strategie und Kultur. Bei der Digitalisierung sozialer Organisationen verhält es sich ganz ähnlich: Auch hier stehen wir viel weniger vor technischen als vor organisationskulturellen Herausforderungen.**

Sätze wie »Digitale Transformation beginnt bei der Denkhaltung!« Oder: »Es geht viel mehr um Kultur als um Technik!« bestimmen die Diskussion. Die Kultur der Organisation ist damit hochgradig relevant für erfolgreiche Digitalisierung. Diese Kultur jedoch issst die Strategie zum Frühstück, oder mit anderen Worten:

Die Organisationskultur bestimmt viel eher, wie sich Organisationen entwickeln werden, als die mit großem Aufwand erarbeitete Strategie.

Bedarf es unter diesen Voraussetzungen überhaupt einer Strategie für die Digitalisierung sozialer Organisationen? Und falls ja, wie muss diese »Digitalstrategie« ausgestaltet sein, damit sie nicht schon – um im Bild zu bleiben – vor dem Mittagessen obsolet ist? Braucht es eine Strategie für die erfolgreiche Digitalisierung sozialer Organisationen?

Der an dieser Stelle übliche Verweis auf die Veränderung der Gesellschaft, der Verweis auf die treibenden Kräfte der sozialen und digitalen Transformation, auf die großen Herausforderungen der Menschheit, allen voran der Klimawandel, der Verweis auch auf die spezifischen Herausforderungen sozialer Organisationen wie bspw. der Fachkräftemangel erscheint zunehmend überflüssig: Wer es bislang noch nicht verstanden hat, dass sich die Welt verändert, dem ist kaum noch zu helfen.

### Brauchen soziale Organisationen eine Digitalstrategie?

Ja und naja: Ja, die angesprochenen gesellschaftlichen und fachspezifischen Veränderungen verlangen nach Entwicklung der Organisationen, um im Wandel lebendig zu bleiben. Und naja insofern, als oftmals unklar ist, worum es bei den Veränderungen im Kern geht. Hier unterliegen (gerade) soziale Organisationen oftmals der Gefahr, die sich durch die digitale Transformation ergebenden Veränderungen entweder zu verharmlosen oder im Wesentlichen auf die Risiken der digitalen Transformation zu verweisen, um damit von der Veränderungsnotwendigkeit abzulenken.

Zu der Verharmlosung der sich für soziale Organisationen ergebenden Entwicklungen durch die digitale Transformation ist auf ein aktuelles Beispiel zu verweisen: Google eröffnet im Frühjahr 2019 auf einer Fläche von ca. 3.000 Quadratmetern ein Haus für soziales Engagement in Berlin Kreuzberg. Hier können sich gemeinnützige Organisationen, soziale Initiativen und Helfer\*innen austauschen. Sie können Veranstaltungen organisieren, voneinander lernen und gemeinsam neue Ideen entwickeln. Google investiert in dieses Haus 15 Millionen Euro<sup>1</sup>.

Deutlich wird hier (und an verschiedenen anderen Stellen), dass die Sozial-

wirtschaft längst nicht mehr das gallische Dorf ist, das mit Spaß und gutem Willen den Entwicklungen digitaler Disrupteure trotzt. Aber:

Reicht das angesichts der auch finanziellen (Über-) Macht der großen Internetkonzerne? Und vor allem: Wollen wir uns diesem nicht zu gewinnenden Kampf hingeben und unsere Branche »verteidigen«? Ist es zum Beispiel sinnvoll, jetzt auch »digitale Plattformen« zu etablieren, weil Plattformen anscheinend digital gut funktionieren? Oder

möglich, sich den einzelnen »Themenfeldern digital-organisationaler Transformation« zu widmen. Die Themenfelder im Einzelnen sind:

- Nutzer\*innen,
- Interne und externe Stakeholder,
- Strategie,
- Struktur,
- Führung,
- Kommunikation,
- Technologie/Daten und die
- Prozesse der Organisation.

## »Welche Kernkompetenzen sind eigentlich die Kernkompetenzen sozialer Organisationen?«

geht es nicht viel eher um eine Rückbesinnung auf die unserer Profession ureigenen Kernkompetenzen, die gerade in der heutigen Zeit hochgradig relevant für das Gelingen der Gesellschaft sind. Und bezogen auf die jeweilige Organisation lautet hier die Frage: Warum existiert die jeweilige Organisation eigentlich wirklich?

Die Frage, ob soziale Organisationen eine Strategie für ihre erfolgreiche Digitalisierung benötigen, ist zusammenfassend positiv zu beantworten: Ja, die brauchen sie – sofern, ja: sofern sich die Organisationen bewusst sind, dass die Entwicklung einer Digitalstrategie zuvor eine tiefgehende Auseinandersetzung mit dem Existenzzweck der jeweiligen Organisation in der digitalen Transformation erfordert: Erst wenn klar ist, *warum* die Organisation existiert, macht es Sinn, die Entwicklung einer Digitalstrategie auf die Agenda zu setzen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Digitalstrategie als Feigenblatt missbraucht wird: Seht her, wir tun *auch* was!

### Wie lässt sich eine Strategie für die erfolgreiche Digitalisierung sozialer Organisationen gestalten?

Den obigen Ausführungen folgend basiert die Entwicklung einer nachhaltigen Digitalstrategie auf der ungeschönten Klärung des Existenzzwecks der Organisation: Warum existiert die Organisation? Auf dieser Basis wird es dann

Diese kurze Aufzählung verdeutlicht: Digitalisierung sozialer Organisationen fokussiert nicht allein auf den Bereich der IT-Infrastruktur, sondern bezieht sich sehr viel breiter auf das gesamte System »Organisation«.

### Vorsicht vor der Komplexitätsreduktion

Diese ganzheitliche Betrachtungsweise birgt die Gefahr, dass Organisationen auf die sich durch die Ganzheitlichkeit ergebende Überforderung mit Komplexitätsreduktion reagieren: Es wird beispielsweise versucht, über die Entwicklung eines Strategiepapiers, das die »Fünf-Jahres-Strategie« optisch ansprechend aufbereitet, alle notwendigen Bereiche »abzuführen«. Dieses Strategiepapier wird dann hübsch aufbereitet und unter viel Aufwand nach außen präsentiert, um internen wie externen

diese Vorgehensweise hintanzustellen. Es kann zwar notwendig sein, die Strategie wirkungsvoll zu kommunizieren. Viel wesentlicher ist es jedoch, den Weg der Entwicklung in den Vordergrund zu stellen und diesen gemeinsam zu beschreiten.

### Der gemeinsame Weg ist das Ziel

Die oftmals gepredigte Mitarbeiterbeteiligung darf bei der Entwicklung digitaler Strategien in sozialen Organisationen keine leere Worthülse bleiben, sondern muss in allen Phasen gelebt werden. Gerade aufgrund der systemischen Vielfältigkeit der Anforderungen ist die Beteiligung aller Menschen in der Organisation gefordert. Nur durch die Einbindung des Potentials aller Mitarbeiter\*innen lassen sich die Entwicklungen angemessen verfolgen.

Hinzu kommt die bereits angesprochene und häufig anzutreffende Skepsis gegenüber digitalen Entwicklungen in sozialen Organisationen: Solange davon ausgegangen wird, dass die digitale Transformation kaum Auswirkungen auf die eigene Organisation haben wird und dass digitale Entwicklungen vornehmlich risikobehaftet und damit abzulehnen sind, ist es notwendig, die Ängste und (oftmals berechtigten) Bedenken der Mitarbeiter\*innen ernst zu nehmen. Ernstnehmen bedeutet jedoch, die Mitarbeiter\*innen an der Entwicklung zu beteiligen. Kurzgefasst ist damit der gemeinsame Weg der Entwicklung das Ziel erfolgreicher Digitalstrategien sozialer Organisationen.

### Selbstorganisation

Daraus resultiert ein Vorgehen, das die oben genannten Bereiche angetrieben

## »Erst wenn klar ist, warum die Organisation existiert, macht es Sinn, die Entwicklung einer Digitalstrategie auf die Agenda zu setzen«

Stakeholdern zu vermitteln: »Seht her: Wir tun was!«

Im Zuge der digitalen Transformation ist es hingegen dringend geboten,

durch die Mitarbeiter\*innen selbstorganisiert angeht: Welche Prozesse sind so standardisierbar, dass sie digitalisiert oder ganz weggelassen werden können?

Welche digitalen Tools bewähren sich im Arbeitsalltag? Die Fragestellung, welche digitalen Möglichkeiten den Arbeitsalltag der Mitarbeiter\*innen wirklich verbessern und erleichtern, können die Mitarbeiter\*innen ausschließlich selbst beantworten genauso wie die Frage nach digitalen Möglichkeiten für

sehr gut einsetzen. Diese Methode beschreibt das Vorgehen erfolgreicher Unternehmer\*innen. Sie zeigt, dass Unternehmer\*innen von den zu leistbaren Verlusten als Einsatz ausgehen, überlegen, welche Netzwerke sie aktivieren und welche nächsten Schritte sie gehen können (siehe dazu Fasching-

Resignation und früher oder später zum Ende der Organisation.

Bei der erfolgreichen Entwicklung digitaler Strategien für soziale Organisationen geht es somit vielmehr um ein »Ja, und...«: Ja, wir sehen die Risiken und wir beginnen mit dem ersten Schritt mit den uns zur Verfügung stehenden Mitteln! Ja, wir brauchen Innovation und die Besinnung auf die guten Seiten unserer Organisation! Ja, wir brauchen agile Vorgehensweisen und die Möglichkeit, sich allein auf eine Aufgabe zu konzentrieren.

Dadurch erhöht sich die Komplexität in der Organisation – das zu akzeptieren ist die wesentliche Herausforderung bei der erfolgreichen Gestaltung digitaler Strategien sozialer Organisationen.

## »Die oftmals gepredigte Mitarbeiterbeteiligung darf bei der Entwicklung digitaler Strategien in sozialen Organisationen keine Phrase bleiben, sondern muss in allen Phasen gelebt werden«

die Klientel durch die Klientel selbst beantwortet werden kann: Welche Bedarfe gibt es auf Seiten der Klientel wirklich und wie kann diesen (vielleicht) durch digitale Möglichkeiten begegnet werden? Wer, außer den Klient\*innen selbst, kann diese Frage besser beantworten?

### Digitales Mindset

Dieses Vorgehen jedoch bedarf eines Umdenkens seitens der Mitarbeiter\*innen wie auch der Führungskräfte: Die Mitarbeiter\*innen sind verstärkt gefordert, Verantwortung zu übernehmen. Die Führungskräfte sind gefordert, »zulassen« und die Mitarbeiter\*innen bei den selbst organisierten Experimenten zu begleiten, anstatt vorzugeben, was zu tun ist. Das wiederum erfordert Lernen auf beiden Seiten. Wichtig ist hier, immer abzuwägen: Nicht alle Prozesse müssen neu strukturiert und verändert werden!

### Experimente

»Experimente« fokussieren darauf, dass die anzugehenden Veränderungen nicht in klassischer Projektplanungs- und -steuerungsmanier umgesetzt werden. Vielmehr sind die einzelnen Schritte basierend auf den in der Organisation gegebenen Möglichkeiten anzugehen und immer wieder – je nach veränderter Situation – anzupassen. Hier lässt sich die Methode »Effectuation«

bauer, 2013). Dieses Vorgehen unterscheidet sich damit von der klassischen, planorientierten Vorgehensweise: Wir wissen nicht, was die Zukunft bringt, somit können wir auch vorab nicht sagen, welche Schritte zu gehen sein werden. Zukunft wird als nicht vorhersehbar, sondern als durch menschliches Handeln gestaltbar angesehen.

Für soziale Organisationen ist relevant, zu entscheiden, ob mehrere, unabhängig voneinander stattfindende Experimente sinnvoll sind (eher bei großen Organisationen) oder ob der Fokus auf *einem* Experiment in einem der Bereiche liegen soll (bei kleineren Organisationen). Damit wird sichergestellt, dass überhaupt begonnen wird. Denn in der Praxis ist es oftmals so, dass angesichts der schieren Komplexität der sich durch die digitale Transformation (voraussichtlich) ergebenden Veränderungen gar nichts getan wird.

### Fazit – vom »Ja, aber...« zum »Ja, und...«

Dieses »Nichtstun« basiert in sozialen Organisationen oftmals darauf, dass die (unbestreitbar vorhandenen) Risiken der digitalen Transformation als Ausrede dafür dienen, jedwede Aktivität zur Veränderung der Organisation, zur Entwicklung und Anpassung an neue Bedingungen zu unterlassen. Das »Ja, aber...« nimmt überhand, führt zur Tatenlosigkeit, zur Abschottung, zur

### Anmerkungen

- (1) <https://www.tbd.community/de/a/google-campus-wird-haus-fuer-soziales-engagement>

### Literatur



**Faschingbauer, M.** (2017): Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Das Buch beschreibt die Effectuation-Methode, die basierend auf fünf Handlungsprinzipien einen unternehmerischen Weg zur Gestaltung der gestaltbaren Zukunft aufzeigt.