Strategische Unternehmensführung im Wandel

Von Prof. Dr. Alcay Kamis

In dieser Ausgabe des vdw magazin setzen wir die Artikelserie von Prof. Dr. Alcay Kamis MRICS, Professor am EBZ in Bochum und Geschäftsführer der kommunalen Wohnungsgesellschaft SGW Bad Oeynhausen mbH, fort. Wir danken Professor Kamis sehr für diese Zusammenarbeit.



©charactervectorart

1. Strategie unter Druck: Warum klassische Modelle an Wirksamkeit verlieren

Die strategische Ausrichtung von Unternehmen steht unter erheblichem Druck – insbesondere in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Die Branche sieht sich mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert: regulatorische Eingriffe, Energie- und Klimawende, zunehmender Fachkräftemangel, Digitalisierung von Verwaltungsprozessen sowie wachsender gesellschaftlicher Druck, soziale Verantwortung stärker wahrzunehmen. Diese Entwicklungen destabilisieren langjährig bewährte Planungslogiken und erfordern ein strategisches Umdenken.

Das traditionelle Verständnis von Strategie als rationaler, langfristig stabiler Plan zur Ressourcenallokation ist in der aktuellen VUCA-Welt (VUCA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit) kaum noch praktikabel. Immobilienunternehmen, die etwa auf standardisierte Bau- und Finanzierungspläne setzen, erleben heute, wie fragile Lieferketten, volatile Zinsen oder neue ESG-Vorgaben Planbarkeit massiv einschränken. In diesem Kontext erscheint der Versuch, Zukunft durch Kontrolle zu gestalten, zunehmend riskant. Vielmehr erfordert es ein strategisches Denken, das auf Adaptivität, Dialogbereitschaft und kulturelle Einbettung setzt.

Strategie wird damit nicht mehr als Abschluss eines Planungszyklus verstanden, sondern als kontinuierlicher Kommunikationsprozess über die eigene Rolle im Markt, gegenüber Mieter:innen, Kommunen und der Öffentlichkeit. Organisationen wie kommunale Wohnungsgesellschaften oder Genossenschaften, die sich als Teil eines sozialen Systems begreifen, können hiervon besonders profitieren. Die Fähigkeit zur strategischen Selbstbeschreibung in Resonanz mit ihrer Umwelt wird zum Überlebensfaktor.

2. Vom Masterplan zur strategischen Bewegung: Paradigmenwechsel im Führungsverständnis

Die strategische Managementlehre war jahrzehntelang durch eine planerische Grundhaltung geprägt. Strategie galt als strukturierter Prozess zur Zielfestlegung und Ressourcenallokation, als zentral gesteuerte Vorwegnahme der Zukunft. Dieses Verständnis – prominent vertreten in Modellen wie dem „Five Forces"-Ansatz von Porter oder der SWOT-Analyse – orientierte sich an Maschinenlogiken: Input → Verarbeitung → Output. In einer weitgehend berechenbaren Welt schienen diese Modelle funktional.

Heute jedoch greifen diese Paradigmen zu kurz. Organisationen stehen in Umwelten, die von Diskontinuität, Instabilität und nichtlinearen Dynamiken geprägt sind.

Auch in der Wohnungswirtschaft orientierte man sich an solchen Modellen – etwa bei der Entwicklung von Portfolios, Investitionsstrategien, Wirtschaftsplänen oder Mietkalkulationen. In einem Umfeld stabiler Märkte und gesetzlicher Rahmenbedingungen war dies ein bewährter Zugang. Heute jedoch agieren Wohnungsunternehmen in einem hochdynamischen, politisch aufgeladenen und gesellschaftlich sensiblen Feld. Strategien, die auf Vorhersagbarkeit und einseitiger Steuerung beruhen, stoßen zunehmend an ihre Grenzen. Die systemtheoretische Perspektive spricht in diesem Zusammenhang von „komplexen adaptiven Systemen" – Organisationen, deren Entwicklungen sich nicht mehr linear planen lassen, weil sie von vielfältigen Wechselwirkungen geprägt sind.

Systemische Strategieentwicklung versteht Strategie nicht mehr als Masterplan, sondern als kulturellen Reflexionsprozess, der sich in der Interaktion zwischen Organisation und Umwelt entfaltet. Wohnungsunternehmen, die etwa auf Mietspiegelveränderungen, energetische Sanierungspflichten oder gesellschaftliche Debatten über Wohnraumgerechtigkeit reagieren müssen, benötigen keine starren Maßnahmenkataloge – sondern Lernräume. Der strategische Dialog mit Stakeholdern, das Zuhören und iterative Neuausrichten werden zu zentralen Führungsaufgaben.

Damit einher geht eine Relativierung des klassischen Top-down-Denkens. Strategie ist nicht mehr das exklusive Produkt der Geschäftsleitung, sondern wird zunehmend im Dialog mit Mitarbeitenden, Mieterbeiräten, Kommunalpolitik und Nachbarschaft entwickelt. Führungskräfte müssen sich in der Rolle von Ermöglichenden und Raumgestaltenden verstehen – als Moderatoren von Prozessen, in denen verschiedene Perspektiven auf die Zukunft verhandelt werden.

So ist Strategie als evolutionärer Lernprozess zu verstehen: durch Variation (neue Ideen und Ansätze), Selektion (Prüfung ihrer Wirkung) und Retention (Bewahrung



Prof. Dr. Alcay Kamis MRICS ist Professor für Strategisches Management und Controlling an der EBZ Business School in Bochum. Seit 2003 ist er in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft tätig und hat in verschiedenen Führungspositionen umfassende Erfahrungen gesammelt. Neben seiner Rolle als Geschäftsführer der SGW Bad Oeynhausen ist er Gründer und Inhaber einer Unternehmensberatung, die sich auf Strategie- und Organisationsentwicklung spezialisiert hat. Mit seiner Beratungsfirma unterstützt er Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft bei der Entwicklung zukunftsorientierter Lösungen. Darüber hinaus ist Prof. Dr. Kamis Fachautor und hat zahlreiche Bücher zu Themen wie strategisches Management, Controlling, Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft sowie digitale Transformation in der Immobilienwirtschaft veröffentlicht.



©EvathemeMarket

des Funktionalen). Für die Wohnungswirtschaft bedeutet das zum Beispiel, neue Wohnformen wie Co-Living oder Mixed-Use-Konzepte oder auch das Refurbishment von Büroimmobilien zu erproben und aus gescheiterten Pilotprojekten zu lernen – ohne strategische Irrtümer zu tabuisieren.

Dieses dynamische Verständnis macht Führung nicht einfacher, aber menschlicher: Anstelle von Sicherheit tritt Orientierung; anstelle von Planung tritt Präsenz; anstelle von Kontrolle entsteht Resonanz. Das schafft Vertrauen in einer Branche, in der Vertrauen – insbesondere zwischen Vermietenden und Mietenden – ein elementarer Erfolgsfaktor ist.

3. Psychodynamik der Organisation – die emotionale Dimension strategischer Führung

Strategieentwicklung wird in vielen Unternehmen nach wie vor als rationaler, strukturierter Prozess verstanden: Analyse, Zieldefinition, Maßnahmenplanung. Doch diese lineare Logik greift zu kurz – insbesondere in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, wo strategische Entscheidungen unmittelbare Auswirkungen auf das Lebensumfeld von Menschen haben. Ob es um Sanierungsankündigungen, Umstrukturierungen im Kundenservice oder Neubauprojekte geht – stets wirken strategische Maßnahmen in tiefere soziale und emotionale Kontexte hinein.

Giernalczyk und Lohmer (2012) weisen darauf hin, dass Organisationen nicht nur technische Systeme sind, sondern psychodynamische Räume – geprägt von unbewussten Loyalitäten, Ängsten, Rollenkonflikten und latenten Bedürfnissen. Widerstand gegen strategische Neuerungen resultiert häufig nicht aus Unwillen oder Inkompetenz, sondern aus emotionaler Verunsicherung. In wohnungswirtschaftlichen Unternehmen etwa kann die Umstellung von persönlichen Mietersprechstunden auf digitale Services Ängste vor Kontaktverlust oder Entwertung hervorrufen – bei Mietern ebenso wie bei langjährigen Mitarbeitenden.

Die strategische Führung muss deshalb in der Lage sein, emotionale Felder zu erkennen und produktiv zu gestalten. Das Konzept des „Containments" – also die Fähigkeit, emotionale Spannungen aufzunehmen, zu halten und transformiert zurückzugeben – wird zur zentralen Kompetenz. Wer etwa eine umfassende energetische Sanierung plant, sollte nicht nur über Fördermittel informieren, sondern auch mit den Sorgen der Bewohnerschaft empathisch umgehen: Was passiert mit der Miete? Wo bleibt die Verlässlichkeit?

Razavi (2022) beschreibt Transformation als kollektiven, emotionalen Prozess. Das bedeutet: Strategische Veränderung gelingt nicht durch Argumente allein – sondern durch Beziehung. Führungskräfte müssen nicht nur kommunizieren, sondern auch zuhören, Resonanz erzeugen und selbst berührbar bleiben. Gerade in kommunal geprägten Wohnungsgesellschaften, die oft ein starkes Vertrauensverhältnis zu Mietern pflegen, zeigt sich: Vertrauen entsteht durch Echtheit, nicht durch perfekte Präsentationen.

Die psychodynamische Perspektive verweist zudem auf die Rolle verdeckter Loyalitäten. Mitarbeitende sind nicht nur ihrer Organisation gegenüber loyal, sondern auch gegenüber früheren Führungskräften, Kolleg:innen oder alten Werten. Wenn eine neue Strategie alte Identitäten entwertet, entsteht innerer Widerstand. Wohnungsunternehmen, die etwa ihre Hausmeisterdienste ausgliedern oder lokale Geschäftsstellen schließen, sollten diese Loyalitätsbeziehungen bewusst reflektieren und würdigen – statt sie als „Verweigerung" zu interpretieren.

Auch die Sprache, mit der strategische Veränderungen begleitet werden, prägt deren Wirkung. Begriffe wie „Leistungsträger", „Digitalisierungsverweigerer" oder „Change-Resistenz" erzeugen (un)gewollt Abgrenzung. Eine sensible, integrierende Kommunikationsweise, die auch Ambivalenzen anerkennt, ist daher strategisch wirksamer – nicht weich, sondern tief.

Insgesamt gilt: Strategische Führung ist auch Beziehungsarbeit. Wer diese Dimension ignoriert, riskiert nicht nur die Akzeptanz, sondern auch die Kohärenz seiner Organisation. Und insbesondere in einem Feld wie der Wohnungswirtschaft, das tief in die Lebensrealitäten der Menschen eingreift, ist die Qualität der Beziehung ein zentrales Steuerungsinstrument.

4. Transformation statt Change – Die tiefere Logik wirksamer Veränderung

Veränderung ist ein alltäglicher Bestandteil strategischer Führung. Doch nicht jede Veränderung ist Transformation. In der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft zeigt sich dies besonders deutlich: Während operative Veränderungen wie etwa die Einführung eines neuen ERP-Systems durchaus wichtig sind, bleibt die eigentliche Transformation – etwa ein Kulturwandel hin zu mehr Kundenorientierung oder Klimaverantwortung – oft aus. Der Begriff „Change" wird inflationär verwendet, ohne die Tiefe zu erreichen, die echte Transformation benötigt.

Schöffner (2020) unterscheidet zwischen technischem Change und kultureller Transformation. Letztere umfasst nicht nur Prozesse und Systeme, sondern berührt Werte, Identitäten und das Selbstverständnis einer Organisation. Ein Beispiel aus der Wohnungswirtschaft: Die strategische Entscheidung, künftig auf konsequent nachhaltige Bauweisen und / oder „neue" Zielgruppen zu setzen, ist nicht nur eine technische Umstellung. Sie verändert die Erzählung eines Unternehmens über sich selbst – vom Verwalter zum Gestalter urbanen Lebensraums.

Transformation verläuft nicht linear. Sie ist kein Projekt mit Meilensteinen, sondern ein Prozess der kollektiven Sinnstiftung. Razavi (2022) beschreibt dies als „Magie der Transformation" – ein Phänomen, das dort entsteht, wo Menschen sich gesehen, eingebunden und ernst genommen fühlen. Gerade bei Unternehmen mit starkem Kundenbezug – wie etwa Wohnungsgenossenschaften oder kommunale Wohnungsunternehmen – braucht es strategische Narrative, die Mitarbeitende und Mietende gleichermaßen mitnehmen. Nur wer die Geschichte der Veränderung erzählen kann, kann sie auch glaubwürdig gestalten.

Diese Narrative müssen im Dialog entstehen, nicht in abgeschlossenen Strategieklausuren. Die systemische Strategieentwicklung sieht sie als Ergebnis vielstimmiger Verständigungsprozesse, nicht als Produkt von Expertengremien. Für Wohnungsunternehmen bedeutet das: Partizipative Beteiligung von Teams, Mietervertreter:innen oder Stadtgesellschaften können nicht nur die Qualität strategischer Entscheidungen verbessern, sondern auch deren Legitimität erhöhen.

Ein oft unterschätzter Aspekt: Transformation braucht produktive Konflikte. Der Wunsch nach Harmonie – etwa in städtischen Gesellschaften mit politischer Steuerung – führt mitunter dazu, dass Widersprüche geglättet werden, statt sie als Entwicklungschance zu nutzen. Dabei entsteht Veränderung gerade an den Rändern des Gewohnten – dort, wo Meinungen aufeinandertreffen, Spannungen bestehen und mutige Entscheidungen gefragt sind.

Strategische Führung sollte zudem die eigene Haltung zur Kontrolle überdenken. Die Idee, es gebe „die richtige Strategie", die nur gefunden und umgesetzt werden müsse, ist in einer komplexen Realität kaum haltbar. Besser ist ein Verständnis von Strategie als dynamisches Such- und Lernformat. In der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft kann dies bedeuten, zunächst kleinere Pilotprojekte in Quartieren zu erproben – etwa neue digitale Mieterkommunikation oder Mobilitätslösungen – und daraus iterativ zu lernen.

Nicht zuletzt bedarf Transformation einer Kultur der Offenheit: für Fehler, Irritationen und Überraschungen. Diese Offenheit ist nicht selbstverständlich, aber sie lässt sich gestalten – durch Führung, die sich selbst reflektiert und bereit ist, Unsicherheiten anzuerkennen. Besonders

BOSCH

Einfach nachhaltige Wärme in der Wohnungswirtschaft!

Regenerative Wärme für die Wohnungswirtschaft.
Ihre Bosch-Lösungen für Sanierung und Neubau.



Luft-Wasser-Wärmepumpen



Dezentrale Wohnungsstationen

Technik fürs Leben



Anzeige

in Unternehmen mit hoher Öffentlichkeitswahrnehmung – wie es bei vielen Wohnungsunternehmen der Fall ist – kann diese Verletzlichkeit paradoxerweise Vertrauen schaffen.

Zusammengefasst: Transformation ist kein zusätzlicher Schritt im Change-Prozess, sondern ein grundsätzlich anderer Modus strategischer Führung. Sie setzt auf Beziehung statt Kontrolle, auf Präsenz statt Perfektion – und auf Erzählung statt allein auf Planung. In der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, wo es um nichts Geringeres als die Gestaltung sozialer Räume geht, ist dies nicht nur wirksam, sondern notwendig.

5. Strategische Führung als kulturelles und ethisches Projekt

Strategie wird oft als rein ökonomisches Instrument verstanden – ein Mittel zur Effizienzsteigerung, zur Gewinnmaximierung oder zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Diese Sichtweise greift jedoch zu kurz, insbesondere in gesellschaftlich sensiblen Branchen wie der Wohnungswirtschaft. Hier berühren strategische Entscheidungen nicht nur Marktanteile oder Investitionsrenditen, sondern Lebensräume, Nachbarschaften und soziale Gerechtigkeit. Strategische Führung ist daher immer auch ein kulturelles und ethisches Projekt.



„Strategien entfalten ihre Wirkung nicht durch Papier, sondern durch Praxis."

©EvathemeMarket

Kultur bildet das Fundament, auf dem Strategien andocken oder scheitern. Sie bestimmt, welche Ideen anschlussfähig sind, welche Kommunikationsmuster akzeptiert werden und welche Formen der Zusammenarbeit gelingen. In wohnungswirtschaftlichen Organisationen – besonders bei Genossenschaften oder kommunalen Wohnungsunternehmen – sind diese kulturellen Prägungen oft tief in der Geschichte und den sozialen Beziehungen verankert. Eine neue Digitalstrategie, die ohne Rücksicht auf bestehende Kundenbeziehungen eingeführt wird, kann schnell auf Widerstände stoßen – nicht wegen des Inhalts, sondern wegen der Art ihrer Vermittlung.

Nagel und Wimmer (2014) beschreiben Kultur als „impliziten Orientierungsrahmen". Das bedeutet: Kultur entsteht nicht durch Leitbilder, Hochglanzbroschüren oder Imagekampagnen, sondern durch alltägliche Kommunikation, durch das, was gesagt – und was verschwiegen wird. Strategische Führung muss sich deshalb mit den „unsichtbaren" Dynamiken auseinandersetzen. In der Praxis heißt das: Führungskräfte sollten nicht nur Strategien formulieren, sondern auch verstehen, wie in ihrer Organisation Konflikte ausgetragen werden, wie Fehler besprochen werden – und welche Tabus herrschen.

Eine zentrale Rolle spielt dabei die Anerkennung von Pluralität. Gerade große Wohnungsgesellschaften vereinen unterschiedliche Subkulturen – von der IT-Abteilung über das technische Gebäudemanagement bis zur Mietersprechstunde im Quartier. Strategische Kommunikation, die diese Vielfalt nicht adressiert, läuft Gefahr, als technokratisch oder abgehoben wahrgenommen zu werden. Erfolgreiche Strategiearbeit in der Branche muss deshalb verschiedene kulturelle Sprachen sprechen – und Brücken zwischen ihnen bauen.

Auch Machtverhältnisse spielen eine entscheidende Rolle. Macht kann nicht nur unterdrückend, sondern auch produktiv sein: Sie entscheidet darüber, welche Stimmen gehört und welche ignoriert werden. Wer darf mitentscheiden, wenn etwa ein Quartier neu entwickelt wird? Wer bestimmt, welche Innovationsideen verfolgt werden – und wer wird nicht einmal gefragt? Strategische Führung muss diese Dynamiken nicht nur erkennen, sondern bewusst gestalten.

Dazu gehört auch ein ethisches Bewusstsein. Hans-Ulrich Küpper (2011) fordert, Ethik nicht als nachgelagerten Filter zu betrachten, sondern als integralen Bestandteil strategischen Denkens. Für die Wohnungswirtschaft heißt das: Es reicht nicht, gesetzliche Mindeststandards zu erfüllen. Strategische Entscheidungen – etwa zur Mietgestaltung, zu energetischen Maßnahmen oder zu sozialen Projekten – müssen auch moralisch, aber auch ökonomisch tragfähig sein. Was ist nicht nur erlaubt, sondern auch legitim? Diese Frage gewinnt an Relevanz, je stärker Unternehmen in gesellschaftliche Verantwortung genommen werden.

Ein wichtiger Hebel dafür ist Beteiligung. Strategische Legitimität entsteht nicht durch Position, sondern durch Partizipation. Viele wohnungswirtschaftliche Unternehmen haben dies erkannt und binden Mietervertretungen, Bürger:innen oder soziale Träger aktiv in Strategieprozesse ein – sei es bei der Entwicklung von Quartierskonzepten, Sanierungsstrategien oder bei der Digitalisierung von Services. Solche partizipativen Formate stärken nicht nur die Akzeptanz, sondern auch die Qualität strategischer Entscheidungen.

Zusammenfassend gilt: Strategie darf nicht als rein funktionales Steuerungsinstrument verstanden werden. Sie ist Ausdruck organisationaler Kultur und ethischer Haltung. Wer strategisch führen will – besonders in gesellschaftlich relevanten Bereichen wie der Wohnungswirtschaft –, muss bereit sein, Verantwortung nicht nur für Ergebnisse, sondern auch für Bedeutungen zu übernehmen.

6. Die prozessorientierte Organisation – Strategie im gelebten Alltag

Strategien entfalten ihre Wirkung nicht durch Papier, sondern durch Praxis. In vielen Unternehmen – auch in der Wohnungswirtschaft – besteht eine spürbare Kluft zwischen strategischer Ambition und operativer Realität. Strategiepapiere sind wohlformuliert, doch im Alltag fehlt die Verankerung. Dieser sogenannte „Strategie-Umsetzungs-Gap" ist nicht nur ein kommunikatives Problem, sondern ein strukturelles: Strategische Prozesse sind häufig nicht in die alltäglichen Routinen integriert.

Die prozessorientierte Unternehmensführung, wie sie Knuppertz und Feddern (2021) beschreiben, setzt genau hier an. Sie versteht Prozesse nicht primär als Effizienzwerkzeuge, sondern als Träger strategischer Gestaltung. In der Wohnungswirtschaft wird dies besonders relevant: Ob es um Instandhaltungsprozesse, Mieterkommunikation oder digitale Services geht – die Umsetzung strategischer Zielbilder hängt davon ab, ob die operativen Abläufe auf diese Ziele ausgerichtet sind.

Beispiel: Ein Unternehmen möchte seine energetische Sanierungsstrategie konsequent umsetzen. Doch wenn Prozesse der Kommune, Baubehörden, Bauleitung, Kundenkommunikation und Finanzierung nicht aufeinander abgestimmt sind, entsteht Reibung – trotz guter Absichten. Eine prozessorientierte Haltung verlangt daher nicht nur Projektsteuerung, sondern die bewusste Ausrichtung alltäglicher Arbeitsabläufe an strategischen Leitplanken. Es braucht strukturelle Reflexionsräume, in denen diese Ausrichtung kontinuierlich überprüft wird.

Kirsch, Seidl und van Aaken (2009) plädieren für ein evolutionäres Verständnis von Strategie: nicht als einmaliges Design, sondern als rekursiver Lernprozess. Für Wohnungsunternehmen bedeutet das: Statt umfassende Masterpläne zu entwerfen, könnte es sinnvoller sein, kleinere Maßnahmen zu pilotieren – etwa digitale Mietvertragsabschlüsse oder quartiersnahe Mobilitätslösungen – und aus diesen Erfahrungen zu lernen. Fehler sind dabei kein Makel, sondern ein Element strategischen Lernens.

Dazu braucht es Führungskräfte, die mehr als Entscheider sind – sie müssen Prozessgestalter sein. Ihre Aufgabe besteht darin, Räume zu schaffen, in denen Reflexion, Dialog und Experimentierfreude möglich sind. In der Wohnungswirtschaft, wo operative Anforderungen häufig im Vordergrund stehen, braucht es gezielte Formate, die Strategiearbeit „übersetzen" – etwa regelmäßige Dialogformate zwischen Technik, Kundenservice und Geschäftsführung oder bereichsübergreifende Feedbackschleifen.

Ein weiterer Hebel ist die Gestaltung von Feedbacksystemen. Strategisch relevante Informationen stammen nicht nur von Expert:innen oder Berater:innen, sondern auch von Mitarbeitenden vor Ort, von Mieter:innen, von sozialen Trägern. Wer diese Perspektiven integriert, erhöht nicht nur seine Anschlussfähigkeit, sondern auch seine Innovationskraft.

Prozessorientierung bedeutet auch: Strategie darf nicht als punktuelle Initiative gedacht werden, sondern als



Strang- & Badmodernisierung

Blome GmbH & Co. KG

Ihr Partner für die Modernisierung von Strängen und Bädern im bewohnten Zustand! Wir modernisieren komplette Liegenschaften!

Ihre Vorteile:

-> Modernisierungszeit pro Strang mit beliebig vielen Bädern in 7-10 Werktagen

-> Modernisierung ohne zu entmieten

-> Festpreisgarantie

-> Fester Bauzeitenplan

-> Alles aus einer Hand - ein Gewährleister

BLOME.ORG

Anzeige

Blome GmbH & Co. KG
Graf-Zeppelin-Straße 12
33181 Bad Wünnenberg

Kontakt
Tel.: 02957/ 984 28-0
Mail: info@blome.org



©EvathemeMarket

„Und wer sich beteiligt fühlt, bringt sich ein – fachlich, emotional, strategisch."

Dauerprozess. Es geht nicht um „Strategietage", sondern um strategisches Denken im Alltag. Meetings, Berichtswesen, Fortbildung – all das kann so gestaltet werden, dass strategische Ziele mitschwingen. Eine Wohnungsbaugesellschaft, die Diversität und soziale Mischung fördern will, kann etwa ihre Mitarbeitendengespräche oder Ausschreibungsverfahren gezielt daran ausrichten.

Diese Form strategischer Führung ist anspruchsvoll – aber sie lohnt sich. Denn sie erhöht nicht nur die Kohärenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit, sondern stärkt auch die Identifikation der Mitarbeitenden. Wer spürt, dass Strategie nicht nur Top-down formuliert, sondern gemeinsam gelebt wird, entwickelt ein stärkeres Verantwortungsgefühl. Und wer sich beteiligt fühlt, bringt sich ein – fachlich, emotional, strategisch.

Zusammengefasst: Die prozessorientierte Organisation macht Strategie sichtbar – nicht in Visionen, sondern im Verhalten. Sie lebt von Dialog, Beteiligung und der Bereitschaft, auch operative Routinen zu hinterfragen. Gerade in der Wohnungswirtschaft, wo sich ökonomische, soziale und ökologische Ziele kreuzen, bietet sie eine tragfähige Grundlage für strategische Wirksamkeit.

Schluss: Führung inmitten des Ungewissen – Reflexion und Handlungsempfehlung

Die strategische Unternehmensführung steht heute vor einer doppelten Herausforderung: Sie muss mit wachsender Komplexität umgehen – und dabei ihre eigene Rolle neu definieren. Die alten Gewissheiten – Planbarkeit, Kontrolle, Zielklarheit – geraten ins Wanken. Doch gerade darin liegt eine Chance: für eine neue Form von Führung, die auf Beziehung statt auf Kontrolle setzt, auf Kultur statt auf reine Zielorientierung, auf Sinn statt auf Systematik.

Gerade in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft ist diese Neuausrichtung besonders relevant. Hier treffen wirtschaftliche Logiken auf soziale Verantwortung, technologische Transformationen auf gewachsene Beziehungen, ökologische Anforderungen auf begrenzte Ressourcen. Wer hier strategisch wirksam sein will, muss mehr können als rechnen. Er muss zuhören, vernetzen, erklären – und gestalten.

Die in diesem Beitrag diskutierten Perspektiven – systemisch, psychodynamisch, kulturell, prozessorientiert – lassen sich in folgende zentrale Handlungsempfehlungen bündeln:

I. Strategie als Verständigungsprozess gestalten

Strategie ist mehr als ein Plan – sie ist ein kontinuierlicher Dialog über Zukunft. In dynamischen Märkten und komplexen gesellschaftlichen Zusammenhängen, wie sie auch in der Wohnungswirtschaft vorherrschen, reicht es nicht (mehr) aus, Strategien „festzuschreiben". Stattdessen ist es essenziell, strategische Zielbilder partizipativ zu entwickeln und laufend zu reflektieren. Der Dialog mit Mitarbeitenden, Mietenden, sozialen Trägern, Kommunen und anderen Stakeholdern wird zum strategischen Hebel.

Gerade Wohnungsunternehmen bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit, sozialer Verantwortung und politischer Regulierung. Eine Strategie, die diese Interessen nicht dialogisch aushandelt, verliert schnell ihre Legitimation. Führungskräfte sind daher nicht primär Planende, sondern Moderator:innen von Verständigungsprozessen, die Zukunft nicht festlegen, sondern mitgestalten.

II. Kultur als Erfolgsfaktor ernst nehmen

Strategie entfaltet sich nicht im luftleeren Raum – sie ist eingebettet in die gelebte Kultur der Organisation. Diese zeigt sich nicht in Leitbildern oder Hochglanzbroschüren, sondern in Gewohnheiten, impliziten Normen, der Art der Kommunikation und den informellen Regeln. In der Wohnungswirtschaft können das z.B. alltägliche Routinen im Umgang mit Mieter:innen, interne Kommunikationsweisen oder Führungshaltungen im Kundenservice sein.

Strategische Initiativen, die kulturelle Muster nicht berücksichtigen, stoßen auf Widerstand oder versanden. Eine systemische Kulturarbeit, die Symbole, Sprache und Rituale aktiv reflektiert und gestaltet, ist deshalb unerlässlich. Wer strategisch führen will, muss kulturell anschlussfähig kommunizieren – und zugleich den Mut haben, dysfunktionale Muster sichtbar zu machen und zu transformieren.

III. Psychodynamik als Führungskompetenz anerkennen

Organisationen sind keine Maschinen, sondern soziale Systeme – geprägt von Emotionen, Ängsten, Loyalitäten

und unbewussten Dynamiken. Strategische Veränderungen – etwa neue Beteiligungsformate, Digitalisierungsprojekte oder Portfolioumbauten – berühren nicht nur Strukturen, sondern auch Identitäten und Sicherheitsbedürfnisse.

In der Wohnungswirtschaft zeigt sich das etwa dann, wenn Modernisierungen Ängste bei Mieter:innen auslösen oder Teams durch neue Rollenverteilungen verunsichert sind. Führungskräfte, die diese psychodynamischen Prozesse nicht nur „mitdenken", sondern professionell „enthalten" können (Containment), werden zu Resonanzkörpern, die Wandel begleiten, statt ihn durchzusetzen. Widerstand wird so nicht als Blockade, sondern als Ausdruck innerer Widersprüche verstanden – und somit als wertvolle Rückmeldung genutzt.

IV. Machtverhältnisse reflektieren

Strategische Entscheidungen sind nie neutral – sie beinhalten implizit Machtverschiebungen. Wer mitgestaltet? Wer gehört wird? Wer profitiert – und wer nicht? In der Wohnungswirtschaft sind diese Fragen besonders sensibel, etwa bei Mietanpassungen, Quartiersentwicklungen oder dem Umgang mit sozialen Gruppen.

Strategische Führung verlangt daher eine bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Einflussmöglichkeiten, mit Verteilungsgerechtigkeit und Partizipation. Macht sollte nicht verborgen, sondern transparent und verantwortungsvoll eingesetzt werden. Nur so entsteht Vertrauen – die wichtigste Währung in einem Umfeld, das auf soziale Legitimität angewiesen ist.



©EvathemeMarket

„Wer Strategie nicht nur plant, sondern lebendig gestaltet, kann nicht nur Wandel bewältigen – sondern ihn menschen- und zukunftsgerecht führen.

V. Ethik als Kompass integrieren

Die Frage, „was richtig ist", lässt sich nicht allein betriebswirtschaftlich beantworten. Ethik muss integraler Bestandteil strategischer Überlegungen sein – nicht als Feigenblatt, sondern als Gestaltungsdimension. Gerade in der Immobilienwirtschaft ist das zentral: Die Vergabe von Wohnraum, der Umgang mit Beständen, die Entwicklung von Quartieren oder Nachhaltigkeitsmaßnahmen betreffen immer auch soziale Fragen.

Führungskräfte sollten sich daher fragen: Welche Interessen sind legitim? Welche Auswirkungen haben Entscheidungen auf Umwelt, Mieter:innen, Mitarbeitende und künftige Generationen? In Zeiten gesellschaftlicher Polarisierung wird ethische Klarheit zur Voraussetzung strategischer Glaubwürdigkeit.

VI. Prozesse als Strategieinstrument verstehen

Strategie gelingt nur, wenn sie operativ verankert ist. In vielen Unternehmen entsteht eine Kluft zwischen strategischer Planung und Alltagshandeln. Die Lösung liegt in einer prozessorientierten Organisation, die Routinen, Verantwortlichkeiten und Informationsflüsse so gestaltet, dass sie strategische Ziele unterstützen – statt sie zu konterkarieren.

Ein wohnungswirtschaftliches Beispiel: Wenn Nachhaltigkeit strategisches Ziel ist, müssen Instandhaltungs-, Beschaffungs- und Kommunikationsprozesse dieses Ziel widerspiegeln. Strategisches Lernen entsteht nicht aus einmaligen Maßnahmen, sondern aus der Fähigkeit, operative Erfahrungen in strategische Reflexionen zurückzuführen. Führungskräfte müssen solche Prozesse nicht kontrollieren, sondern orchestrieren – mit klarem Rahmen und flexibler Dynamik.

VII. Resonanz ermöglichen

Resonanz ist mehr als Kommunikation – sie ist das spürbare Erleben von Beziehung und Sinn. Strategische Führung muss Räume schaffen, in denen Menschen sich nicht nur informiert, sondern angesprochen fühlen. Das betrifft sowohl die Kommunikation mit Mitarbeitenden als auch mit Mieter:innen, Kommunen oder anderen Anspruchsgruppen.

In der Praxis können das z.B. Beteiligungsformate bei Quartiersentwicklungen sein, transparente Entscheidungsprozesse oder Dialogforen zu strategischen Themen. Wer Resonanz ermöglicht, erhöht nicht nur die Identifikation mit der Strategie – er stärkt auch das Vertrauen in die Organisation und ihre Führung.

VIII. Führung als Haltung kultivieren

Strategie ist nicht nur ein Werkzeugkasten – sie ist Ausdruck von Haltung. In einer Welt, die sich ständig verändert, sind nicht Vollständigkeit und Kontrolle entscheidend, sondern Präsenz, Offenheit und Reflexionsfähigkeit. Führung bedeutet nicht, immer recht zu haben und jedes Rededuell zu gewinnen – sondern Fragen auszuhalten, Lernräume zu eröffnen und mit Ungewissheit professionell umzugehen.



Anzeige

In der Wohnungswirtschaft – geprägt von politischen Vorgaben, gesellschaftlichem Druck und ökonomischen Zwängen – ist diese Haltung besonders wichtig. Sie schafft die Basis für Authentizität, für glaubwürdige Kommunikation und für tragfähige Entscheidungen unter Unsicherheit.

IX. Irritation als Ressource verstehen

In komplexen Systemen ist Irritation keine Störung – sondern eine Einladung zur Weiterentwicklung. Unerwartete Entwicklungen, Kritik oder Widersprüche sind Hinweise auf blinde Flecken, neue Perspektiven oder veränderte Kontexte. Strategische Führung muss lernen, solche Impulse nicht abzuwehren, sondern aufzugreifen.

Gerade in der Wohnungswirtschaft, wo sich gesellschaftliche Erwartungen rasant ändern – Stichwort Klimaschutz, soziale Durchmischung, digitale Services – ist diese Offenheit entscheidend. Organisationen, die sich irritieren lassen, bleiben lernfähig. Und Lernfähigkeit ist das Überlebensprinzip moderner Strategie.

X. Transformation statt kosmetischem Change ermöglichen

Veränderung ist nicht gleich Transformation. Während viele Change-Projekte oberflächlich Prozesse optimieren, geht Transformation tiefer: Sie berührt die kulturellen Grundlagen, das Selbstverständnis und die Sinnstruktur einer Organisation. Strategische Führung muss erkennen, wann solche Tiefe notwendig ist – und sie dann bewusst gestalten.

In der Wohnungswirtschaft zeigt sich das z.B. bei der „digitalen Transformation", der strategischen Neuausrichtung auf Klimaneutralität oder der Rolle als sozialpolitischer Akteur. Transformation verlangt Präsenz, Beziehung und Zeit. Wer vorgibt, tiefgreifend zu verändern, ohne dies einzulösen, riskiert Glaubwürdigkeit und Motivation. Wer hingegen echten Wandel ermöglicht, schafft neue Bindung, Innovation und Resilienz.

Fazit

Diese Handlungsempfehlungen zeigen: Strategische Führung in komplexen Zeiten ist keine lineare Disziplin – sie ist ein vielschichtiger, sozialer, kultureller und ethischer Prozess. Gerade in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, wo wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Fragen untrennbar verwoben sind, ist ein integriertes Führungsverständnis unerlässlich. Wer Strategie nicht nur plant, sondern lebendig gestaltet, kann nicht nur Wandel bewältigen – sondern ihn menschen- und zukunftsgerecht führen. ←