

MAI 2024

Zwischen Effizienz und Innovation – eine hybride Organisationsstruktur für eine zukunftsfähige Wohnungswirtschaft

Interviewstudie zur organisationalen Ambidextrie in
Wohnungsunternehmen



Johannes Hanusch
Associate Partner
RITTERWALD



Sven Jurczyk
Project Manager
RITTERWALD



Bennet Friedrich
Consultant
RITTERWALD

Management Summary

Wohnungsunternehmen benötigen eine flexible Organisationsstruktur, die sowohl die Effizienzsteigerung und Optimierung bestehender Prozesse als auch die Entwicklung von Innovationen ermöglicht. Auf Basis einer qualitativen Studie schlagen wir ein hybrides Modell vor, das diese Aspekte vereint. Dabei werden operative Einheiten und Innovationseinheiten getrennt, arbeiten aber neben ihren Kernaufgaben in einer gemeinsamen Einheit an Verbesserungen des Tagesgeschäfts zusammen. Verschiedene Faktoren wie Unternehmenskultur, Mitarbeiter:innenkompetenzen und externe Einflüsse spielen eine entscheidende Rolle bei der Implementierung dieses Modells. Die Balance zwischen Bestandsoptimierung und Innovationsentwicklung ist ein dynamischer Prozess, der aktive Gestaltung und Anpassung erfordert. Unsere Handlungsempfehlungen bieten Führungskräften in der Wohnungswirtschaft konkrete Schritte zur Umsetzung dieses Modells.

Einleitung

Steigende Zinsen und Baukosten auf der einen Seite, zunehmende Anforderungen für Energieeffizienz und Klimaschutz auf der anderen – die Wohnungswirtschaft steht vor großen Herausforderungen. In einer qualitativen Interviewstudie mit der Universität Turku in Finnland und Vertreter:innen aus der Wohnungswirtschaft in Deutschland haben wir untersucht: Wie können sich Unternehmen organisatorisch aufstellen, um die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen und gleichzeitig die Zukunft im Blick zu behalten? Wie können sie Effizienzsteigerung und Optimierung bestehender Prozesse genauso ermöglichen wie die Entwicklung notwendiger Innovationen? Welche Organisationsstruktur bietet der Wohnungswirtschaft die beste Balance zwischen Tagesgeschäft und Zukunftsausrichtung?

Organisationale Ambidextrie

Grundsätzlich gilt, dass jedes Unternehmen zu jeder Zeit den eigenen Wettbewerbsvorteil ausnutzen (Exploitation) und neue Möglichkeiten erkunden muss, um einen künftigen Wettbewerbsvorteil zu erreichen (Exploration).

Exploitation beschreibt damit die unternehmerische Kompetenz, das bestehende Geschäft effizienter aufzustellen. Exploration benennt die Fähigkeit von Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle durch Experimentieren, Risikobereitschaft, Flexibilität und Entdeckung weiterzuentwickeln und so neue Geschäftsfelder zu erschließen¹. Die dynamische Fähigkeit gleichermaßen effizient und innovativ zu sein, bezeichnet man als organisationale Ambidextrie². Dazu gibt es in Unternehmen zwei Organisationsformen: die strukturelle Ambidextrie, die Exploitation und Exploration in unterschiedlichen Einheiten organisiert³ und die kontextuelle Ambidextrie, die Exploitation und Exploration in allen Abteilungen verankert⁴ (Abb. 1).

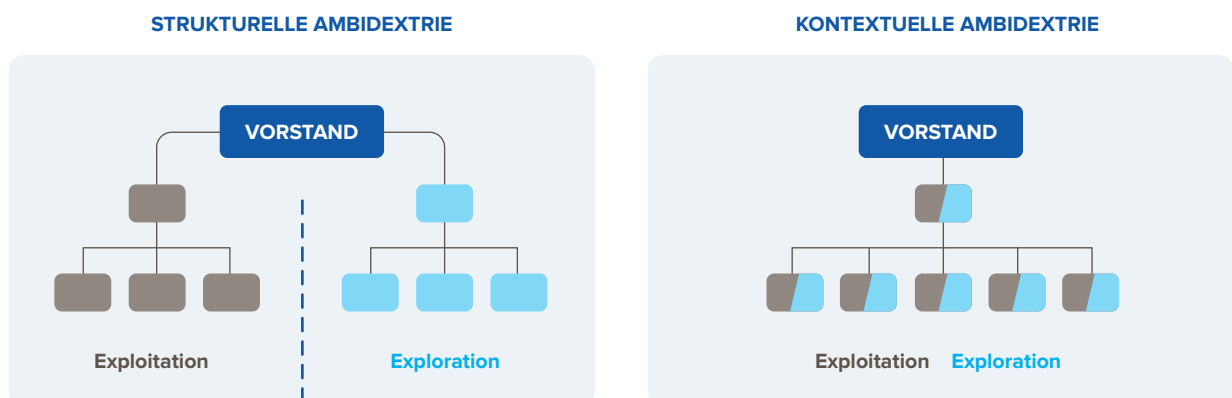


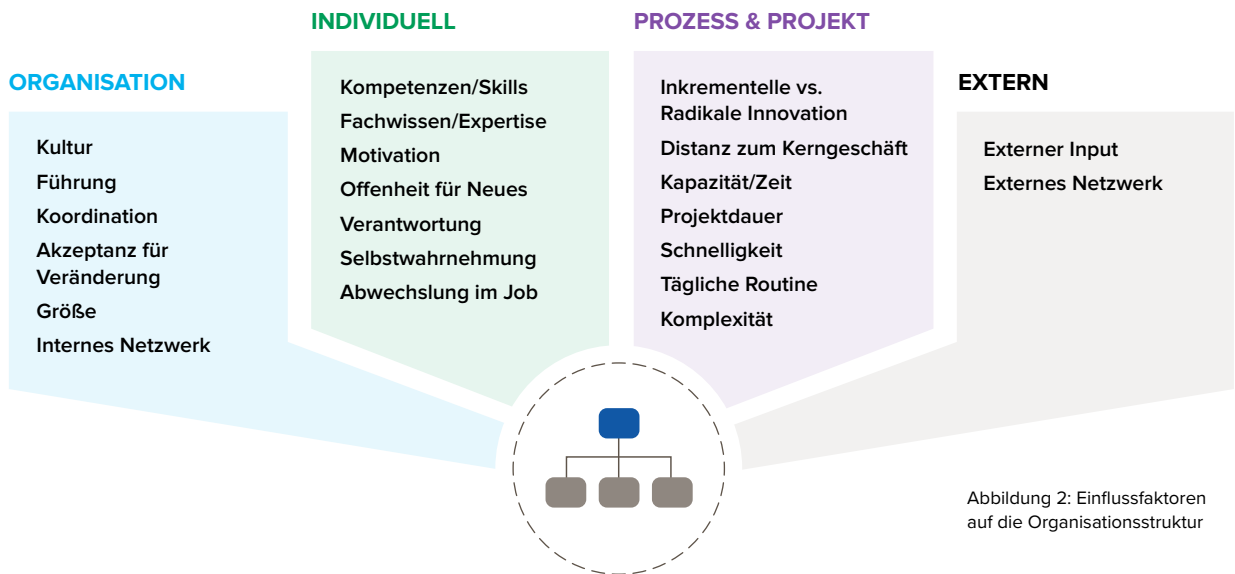
Abbildung 1:
Strukturelle Ambidextrie und
kontextuelle Ambidextrie

¹ March (1991)

² O'Reilly & Tushman (2004) und O'Reilly & Tushman (2013)

³ O'Reilly & Tushman (2004)

⁴ Gibson & Birkinshaw (2004)



Interviewstudie

In qualitativen Interviews haben wir Expert:innen der deutschen Wohnungswirtschaft zur organisationalen Ambidextrie in ihrem Unternehmen befragt⁵: Was sind positive Aspekte? Wo liegen die individuellen Herausforderungen?

In der Auswertung konnten wir 22 Faktoren identifizieren, die die Wahl der Organisationsstruktur beeinflussen haben. Sie lassen sich in 4 Kategorien unterteilen (Abb. 2)⁶:

1. Organisationsfaktoren
2. Individualfaktoren
3. Projekt- & Prozessfaktoren
4. Externe Faktoren

Wie einzelne dieser Faktoren die Entscheidung für eine Organisationsstruktur beeinflussen können, zeigen Beispiele unserer Interviewpartner:innen:

Organisationskultur

Einige Expert:innen argumentieren, dass eine Innovationen beflügelnde „Start-up-Kultur“ nur in einer Abteilung gelebt werden kann, die unabhängig von den operativen Einheiten agiert. Gleichzeitig erlaubt dies das Bestehen von Effizienz-fokussierten operativen Einheiten. Andere Expert:innen argumentieren, dass auch eine kollaborative Kultur zwischen den operativen Einheiten zu neuen Ideen und Innovationen führen kann und es dafür nicht unbedingt eine separate Einheit geben muss.

Akzeptanz für Veränderung

Nach unseren Befragten fördert kontextuelle Ambidextrie die Akzeptanz von Mitarbeiter:innen für Veränderungsprozesse. Wenn mehr Menschen aktiv mitgestalten, akzeptieren sie Veränderungen besser, als wenn „aus dem Elfenbeinturm“ entschieden wird, wie es eine:r der Expert:innen beschrieb. Das ist entscheidend, da Resistenz gegenüber Veränderung organisationale Ambidextrie stark behindern kann⁷.

⁵ Im Zeitraum von Oktober bis November 2023 wurden insgesamt 7 Interviews (Dauer jeweils ca. 1h) durchgeführt

⁶ Durch die Befragung von Vertreter:innen der Wohnungswirtschaft sind diese Ergebnisse besonders auf diese Immobilienbranche anwendbar. Sie sind aber darüber hinaus auch für andere Dienstleistungsunternehmen relevant.

⁷ Binci et al. (2020)

Die operativen Einheiten in Veränderungen einzubinden, bringt aber auch neue Herausforderungen mit sich. Unsere Befragten nannten hier z.B. relativ kleinteilige Vorschläge, verbunden mit entstehender Frustration, wenn diese aus Kapazitätsgründen nicht zeitnah umgesetzt werden. Als mögliche Lösung führte ein:e Expert:in die Möglichkeit an, Personen mit hoher Akzeptanz in den operativen Einheiten in Veränderungsprozesse einzubinden, die diese dann als „Potenzierer“ in ihre Teams tragen.

Individuelle Kompetenzen und Skills

Natürlich spielen die Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen eine zentrale Rolle – zumal Exploitation und Exploration unterschiedliche Kompetenzen erfordern⁸. Eine gute Call-Center-Leitung bringt nicht unbedingt die Fähigkeiten mit, die die Entwicklung eines neuen digitalen Geschäftsmodells erfordern würde und vice versa, so ein Beispiel der Expert:innen. Trotzdem sind das Fachwissen und die Expertise der operativen Einheiten für viele der interviewten Expert:innen gerade bei Veränderungen unverzichtbar.

Inkrementelle vs. radikale Innovation in Prozessen

Die Expert:innen beobachten, dass erfahrene Mitarbeiter:innen wissen, wie bestehende Prozesse funktionieren und mit welchen Partner:innen wie zusammengearbeitet wird. Für inkrementelle Verbesserungen des bestehenden Geschäfts ist es daher sinnvoll, die operativen Einheiten in den Prozess der Veränderung zu involvieren. Dies gilt nicht für radikale Innovationen, z.B. neue Geschäftsfelder, die weiter vom derzeitigen Kerngeschäft entfernt sind. Wenn eine radikale Innovation allerdings ganz ohne Einbindung des operativen Geschäfts entwickelt wird, kann ihre Akzeptanz zur Herausforderung werden.

Kapazitäten und Zeitressourcen

Für die strukturelle Trennung zwischen den Exploitations- und Explorations-einheiten spricht, dass sich so Ressourcen (v.a. Zeit und Personalkapazitäten) eindeutig einer spezifischen Aufgabe zuordnen lassen. Das trägt dazu bei, dass das Arbeiten an Verbesserungen und Innovation nicht im Tagesgeschäft untergeht. Denn die Befragten waren sich einig, dass die operativen Einheiten immer ausgelastet sind. Wie ein:e Expert:in sagte: „Das Postfach ist immer voll“.

Auswertung

Weder die strukturelle noch die kontextuelle Ambidextrie ließ sich in unseren Gesprächen als die eindeutig besser geeignete Organisationsstruktur für Unternehmen in der Wohnungswirtschaft identifizieren. Organisationsfaktoren, Individualfaktoren, Projekt- & Prozessfaktoren sowie externe Faktoren sind in hohem Maße voneinander abhängig und haben einen Einfluss auf die Organisationsstruktur. Gleichwohl nannten die befragten Expert:innen mehrere Möglichkeiten, die Vorteile beider Ansätze zu kombinieren und gleichzeitig die Nachteile in gemischten Modellen

Methodik

Es wurden 7 semi-strukturierte Interviews mit Expert:innen auf Managementebene in der deutschen Wohnungswirtschaft geführt. Die Forschungsfrage der Studie lautete: Wie entwickeln Dienstleistungsunternehmen organisationale Ambidextrie als dynamische Fähigkeit, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen?

Die Daten wurden durch eine wissenschaftliche Vorgehensweise gesammelt, kodiert und analysiert. Es wurden höchste Datenschutzstandards mit größtmöglicher Anonymisierung der Expert:innen und der verbundenen Unternehmen eingehalten.

⁸ O'Reilly & Tushman (2008)

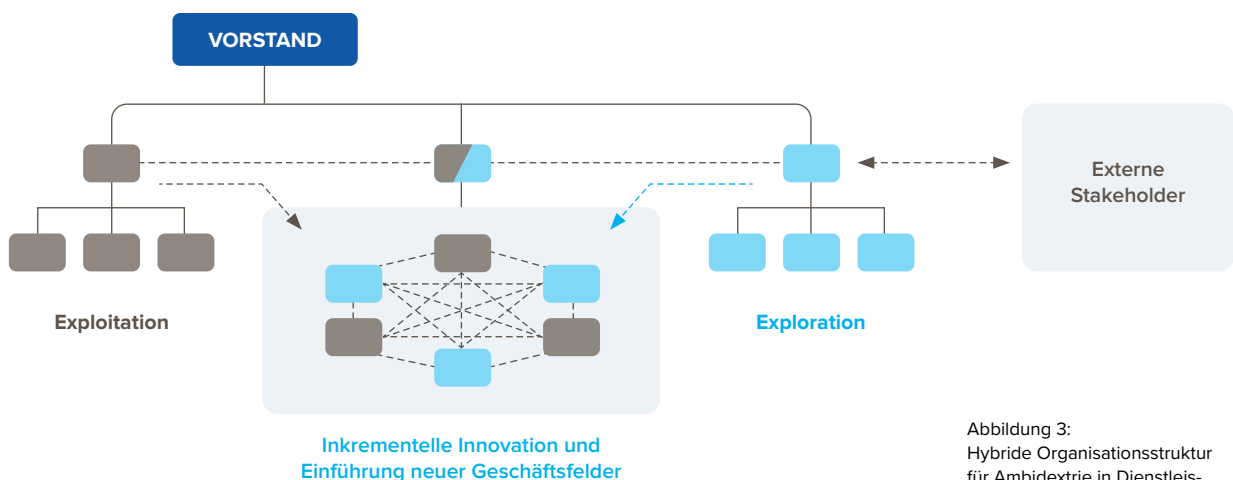


Abbildung 3:
Hybride Organisationsstruktur
für Ambidextrie in Dienstleistungsunternehmen

abzumildern. Auf Grundlage der in dieser Studie gesammelten Erkenntnisse empfehlen wir daher ein Hybridmodell, um organisationale Ambidextrie in Wohnungsunternehmen zu erreichen.

Aus den identifizierten Einflussfaktoren haben wir eine schematische hybride Organisationsstruktur entwickelt (Abb.3). Die vorgeschlagene Struktur kombiniert die beiden Ansätze in einer hybriden Einheit für inkrementelle Innovation und die Einführung neuer, radikaler Innovationen (z.B. neue Geschäftsmodelle). Dabei wird in drei Einheiten untergliedert: Eine Exploitations- und Explorationseinheit sowie eine Einheit für inkrementelle Innovation und die Einführung neuer Geschäftsmodelle. Dazu haben wir alle identifizierten Faktoren (Abb.2) berücksichtigt und für jeden Faktor einzeln untersucht, wie die Vorteile einer bestimmten Ausgestaltung genutzt und die negativen Auswirkungen weitestgehend reduziert werden können.

Hybride Organisationsstruktur

In der hybriden Organisationsstruktur obliegt es der Geschäftsführung und dem Vorstand, selbst ambidexter zu agieren und somit die Verantwortung für die Umsetzung der organisationalen Ambidextrie zu tragen. Sie gestalten die organisationale Ambidextrie und die Gewichtung zwischen Exploitation und Exploration unmittelbar. Links und rechts in der Darstellung der hybriden Organisationsstruktur befinden sich strukturell getrennte Einheiten für Exploitation und Exploration. Sie verfügen über unterschiedliche Mitarbeiter:innen und getrennte Abteilungsleiter:innen. Die Explorationseinheit ist eng mit externen Stakeholdern verbunden und kann z.B. mit Start-ups, Forschungsinstituten, etc. kollaborieren. Explorations- und Exploitationseinheit sind durch eine Einheit verbunden, die sich aus Mitarbeiter:innen beider Bereiche zusammensetzt. Sie arbeiten an ihren jeweiligen Aufgaben und gleichzeitig an den Themen der inkrementellen Innovation.

Eine solches Hybridmodell kommt der organisationalen Ambidextrie als dynamische Fähigkeit entgegen, da die installierte Hybrideinheit den flexiblen Wechsel zwischen Exploitation und Exploration ermöglicht⁹.

In der vorgeschlagenen Struktur lassen sich in den Explorationseinheiten und in der Exploitationseinheit unterschiedliche Kulturen etablieren, die den jeweiligen Aufgaben entsprechen. Gleichzeitig können die Einheiten von der Kultur der anderen lernen und geeignete kulturelle Artefakte übernehmen. Die positive

⁹ Die Strukturen innerhalb der Einheiten, Netzwerkstruktur oder klassische Hierarchie, wurden in dieser Studie nicht untersucht.

Fehlerkultur einer Innovationseinheit kann den operativen Einheiten neue Dynamik verleihen, während die prozessorientierte Herangehensweise der Exploitationseinheit ein hilfreiches Instrument für die Umsetzung von Innovationen der Explorationseinheit sein kann. In der Wohnungswirtschaft könnte dies beispielsweise bedeuten, dass die Teams im Bereich der Objektverwaltung innovative Ansätze zur Optimierung der Mieterbindung testen dürfen – selbst wenn diese nicht sofort die gewünschten Ergebnisse liefern. So könnte eine positive Fehlerkultur aus der Explorationseinheit die operative Effizienz steigern, während die strukturierte Vorgehensweise der Objektverwaltung als nützliches Werkzeug für die Implementierung neuer Konzepte aus dem Innovationsbereich dienen kann.

Da die Exploitationseinheiten in den Prozess der inkrementellen Innovation (z.B. Prozessverbesserungen) eingebunden sind und mit den Explorationseinheiten zusammenarbeiten, ist zu erwarten, dass sie Veränderungen besser akzeptieren. Auch das interne Netzwerk wird durch die hybride Einheit gestärkt und unterschiedliche Mitarbeiter:innen kommen für verschiedene Projekte zusammen. Wichtig ist, dass in der Hybrideinheit die Kompetenzen und Fähigkeiten der Explorationsmitarbeiter:innen in Kombination mit dem Fachwissen und der Erfahrung der Kolleg:innen aus der Exploitationseinheit genutzt werden.

Nicht alle Mitarbeiter:innen aus den Exploitationseinheiten bringen die Voraussetzungen für Aufgaben außerhalb des operativen Betriebs mit. Daher setzt unser Modell auf eine Auswahl der motiviertesten und aufgeschlossensten Mitarbeiter:innen für die Hybrideinheit.

Das vorgeschlagene Modell ermöglicht sowohl die Entwicklung inkrementeller als auch radikaler Innovationen. Inkrementelle Innovationen werden in der Hybrideinheit entwickelt, da die Personalressourcen der Exploitations- und der Explorationseinheit sich für diese Art von Neuentwicklung gewinnbringend ergänzen. Radikale Innovationen können in der Explorationseinheit mit einem gewissen Abstand zum laufenden Geschäft fokussiert entwickelt werden.

Der Aufbau des Modells ermöglicht eine klare Unterscheidung zwischen operativen Aufgaben und innovativen Aufgaben. Für die Mitarbeiter:innen, die in beiden Einheiten tätig sind, müssen die Kapazitäten entsprechend berücksichtigt und geplant werden. Für die kontinuierlichen Aufgaben der Bereiche Exploitation, Hybrid und Exploration sollten jeweils Untereinheiten eingerichtet werden, damit inkrementelle Innovationen oder Exploration nicht hinter dem Tagesgeschäft zurückbleiben und Projekte zeitnah durchgeführt werden können.

In einer speziellen Einheit für inkrementelle Innovation steigt die Verantwortung und das Bewusstsein für die Gestaltung der eigenen Arbeit. Zusätzlich bietet die hybride Arbeit den Mitarbeiter:innen aus der Exploitationseinheit mehr Abwechslung und damit einen interessanteren Arbeitsplatz, was wiederum die Motivation steigern kann.

Der Wechsel des Teams und vielleicht auch des Umfelds kann zu einem Aufbrechen der täglichen Routine führen, die für die gewünschten Ergebnisse erforderlich sein kann. Die Aufteilung der Einheiten führt auch zur Reduktion von Komplexität. Die Explorationseinheit kann Input über ein externes Netzwerk bekommen und für Innovationen nutzen und die Erkenntnisse über die Hybrideinheit in die gesamte Organisation einbringen.

Das Aufeinandertreffen der verschiedenen Kulturen bringt natürlich Herausforderungen mit sich. Es ist die Aufgabe des Managements, das gesamte Unternehmen als Einheit sichtbar zu machen und Brücken zwischen den Beteiligten zu gestalten. Es geht nicht nur darum, die unterschiedlichen Anforderungen von Exploration und Exploitation „auszuhalten“, sondern sie aktiv zu managen.

Handlungsempfehlungen

Aus den skizzierten Erkenntnissen und Modellen lassen sich einige konkrete Handlungsempfehlungen für Manager:innen in der Wohnungswirtschaft ableiten:

- Nutzen Sie organisationale Ambidextrie als strategisches Instrument für das Erreichen von Effizienz und Innovation. In der Wohnungswirtschaft scheint sehr oft die Exploration unterrepräsentiert zu sein. Das liegt u.a. am langen Lebenszyklus von Immobilien sowie der vergleichsweise geringen Marktdynamik. Dies kann jedoch zu einer „Kompetenzfalle“ führen und den langfristigen Erfolg in Gefahr bringen¹⁰.
- Nehmen Sie sich Zeit für eine eingehende Analyse der Organisation, um den Status Quo der Balance zwischen Tagesgeschäft und Zukunfts-geschäft zu verstehen.
- Berücksichtigen Sie bei der Reorganisation die vorgestellten Einflussfaktoren (Abb. 2) sowie Ihre individuellen Gegebenheiten und Ziele.
- Passen Sie Ihre Unternehmensorganisation auf Ihre Organisationsanalyse und die aktuellen Marktgegebenheiten an, um die Aktivitäten der Exploitation und Exploration zusammenzubringen.
- Bilden Sie Ihre Mitarbeiter:innen gezielt für die vorgesehenen Funktionen aus und weiter. In hybriden Stellen kann dies besonders relevant sein.
- Profitieren Sie von der Zusammenarbeit mit Partner:innen. Diese können Ideengeber:innen und Umsetzungspartner:innen bei Innovationen sein. Für radikale Innovationen bietet es sich an, verschiedene Stakeholder in der separaten Einheit zusammenzubringen¹¹. In der Umsetzung von Verbesserungen des bestehenden Geschäfts lassen sich innovative Dienstleister oder Beratungen einbinden. Auch der Dialog mit Wettbewerbern kann hilfreich sein.

Zusammengefasst zeigt die Studie auf, wie man mit der Notwendigkeit umgehen kann, sowohl etablierte Geschäftsabläufe zu optimieren als auch Raum für weitreichendere Innovationen zu schaffen, um in der Wohnungswirtschaft wettbewerbsfähig zu bleiben. Das vorgeschlagene Hybridmodell bietet eine flexible Organisationsstruktur, die effiziente Prozesse unterstützt und gleichzeitig explorative Aktivitäten fördert. Das Management hat die zentrale Aufgabe, widersprüchliche und sich gegenseitig ergänzende Kulturen zu fördern, zu erhalten und in einem strategischen Ziel zusammenzubringen. Letztlich zeigen die Interviews, dass die Balance zwischen Exploitation und Exploration ein dynamischer und kontinuierlicher Prozess ist, der eine aktive Gestaltung und Anpassung der Organisationsstruktur erfordert.

Haben Sie Fragen? Wenden Sie sich an uns:



Johannes Hanusch
johannes.hanusch@ritterwald.de
+49 30 60 98 58 240



Sven Jurczyk
sven.jurczyk@ritterwald.de
+49 30 60 98 58 240

¹⁰ March (1991); Ahuja & Lampert (2001); Leonard-Barton (1992); Birkinshaw & Gibson (2004)

¹¹ Karami & Read (2021)

Quellenverzeichnis

Die gesamte Studie (auf Englisch) finden Sie unter:

Friedrich, B. (2023)

Leveraging Organizational Structure to Achieve Ambidexterity as a Dynamic Capability in Service Organizations. Master's Thesis. University of Turku, Turku
<https://www.utupub.fi/handle/10024/176294>

- 1 Ahuja, G. – Lampert, C. (2001)
Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (6–7), 521–543.
- 2 Binci, D. – Belisari, S. – Appolloni, A. (2020)
BPM and change management: An ambidextrous perspective. *Business Process Management Journal*, Vol. 26 (1), 1–23.
- 3 Gibson, C. B. – Birkinshaw, J. (2004)
The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, Vol. 47 (2), 209–226.
- 4 Karami, M. – Read, S. (2021)
Co-creative entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Vol. 36 (4), 1–16.
- 5 Leonard-Barton, D. (1992)
Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (S1), 111–125.
- 6 March, J. G. (1991)
Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, Vol. 2 (1), 71–87.
- 7 O'Reilly, C. A. 3rd – Tushman, M. L. (2004)
The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, Vol. 82 (4), 74–81.
- 8 O'Reilly, C. A. 3rd – Tushman, M. L. (2008)
Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, 185–206.
- 9 O'Reilly, C. A. 3rd & Tushman, M. L. (2013)
Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27 (4), 324–338.
- 10 Tushman, M. L. – O'Reilly, C. A. 3rd (1996)
Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, Vol. 38 (4), 8–30.