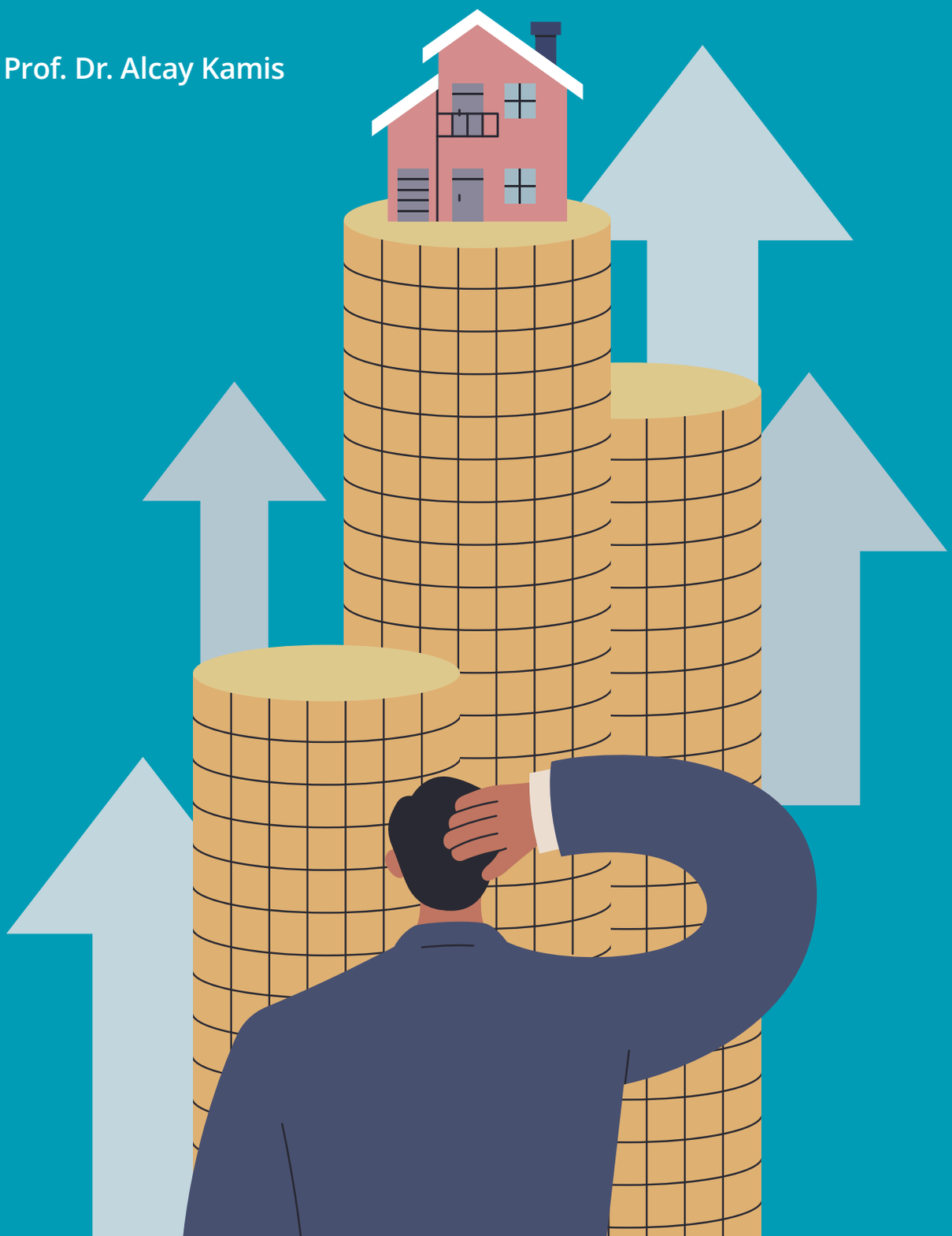
Agiles Management – neue Flexibilität für die Wohnungswirtschaft?

Zwischen notwendiger Anpassung, struktureller Realität und modischer Überdehnung

Von Prof. Dr. Alcay Kamis





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.

1. Einleitung: Warum Agilität gerade jetzt Konjunktur hat – und warum Vorsicht geboten ist

Kaum ein Begriff hat die Managementdebatte der vergangenen Jahre so stark dominiert wie „Agilität". In Strategieworkshops, Leitbildern und Transformationsprogrammen gilt sie vielfach als notwendige Antwort auf eine Welt zunehmender Unsicherheit, Komplexität und Geschwindigkeit. Auch in der Wohnungswirtschaft ist diese Rhetorik angekommen – häufig flankiert von Schlagworten wie „New Work", „Selbstorganisation" oder „Ende der Hierarchie".

Der zeitliche Kontext scheint eindeutig: Die Branche steht unter erheblichem Veränderungsdruck. Digitalisierung, steigende regulatorische Anforderungen, ESG-Berichtspflichten, Fachkräftemangel, Kostendruck im Bestand und politische Eingriffe in Miet- und Förderlogiken überlagern sich. Gleichzeitig beschleunigt sich der technologische Fortschritt in einem Ausmaß, das klassische Organisationsmodelle sichtbar überfordert.

Hier setzt das sogenannte Martec-Gesetz an, das besagt, dass sich technologische Möglichkeiten exponentiell entwickeln, während sich Organisationen – insbesondere etablierte – nur linear anpassen. In der Wohnungswirtschaft zeigt sich dieses Spannungsfeld besonders deutlich: Neue IT-Systeme, digitale Plattformen und datenbasierte Anwendungen stehen (teilweise) bereit, doch die Organisation, ihre Prozesse und Entscheidungslogiken wachsen nicht im gleichen Tempo mit. Die Folge ist ein wachsender Anpassungsdruck, der häufig vorschnell mit dem Ruf nach „mehr Agilität" beantwortet wird.

Genau an dieser Stelle ist jedoch Skepsis angebracht. Denn Agilität wird zunehmend als universelles Heilmittel gehandelt – losgelöst von Branchenlogiken, Organisationskulturen und professionellen Steuerungsanforderungen. Der vorliegende Beitrag verfolgt daher bewusst einen kritischen Ansatz: Nicht jede Organisation braucht mehr Agilität, sondern vor allem mehr Klarheit darüber, wo Flexibilität sinnvoll ist – und wo Stabilität unverzichtbar bleibt.

2. Analyse: strukturelle Spannungen zwischen Agilitätslogik und Wohnungswirtschaft

Die Wohnungswirtschaft ist historisch und funktional auf Stabilität ausgelegt. Ihre Geschäftsmodelle beruhen auf langfristigen Investitionszyklen, planbaren Cashflows, hoher Regulierung und einem starken Fokus auf Bestandserhalt und Risikominimierung. Entscheidungen entfalten ihre Wirkung oft über Jahrzehnte hinweg. Fehlsteuerungen lassen sich in der Regel nicht kurzfristig korrigieren.

Agile Managementansätze hingegen entstammen überwiegend der Software- und Produktentwicklung. Sie setzen auf kurze Iterationen, schnelle Lernzyklen, hohe Autonomie der Teams und eine bewusste Akzeptanz von Unsicherheit. Diese Logik steht in einem strukturellen Spannungsverhältnis zu einer Branche, die zu Recht Wert auf Verlässlichkeit, Dokumentation und Compliance legt.

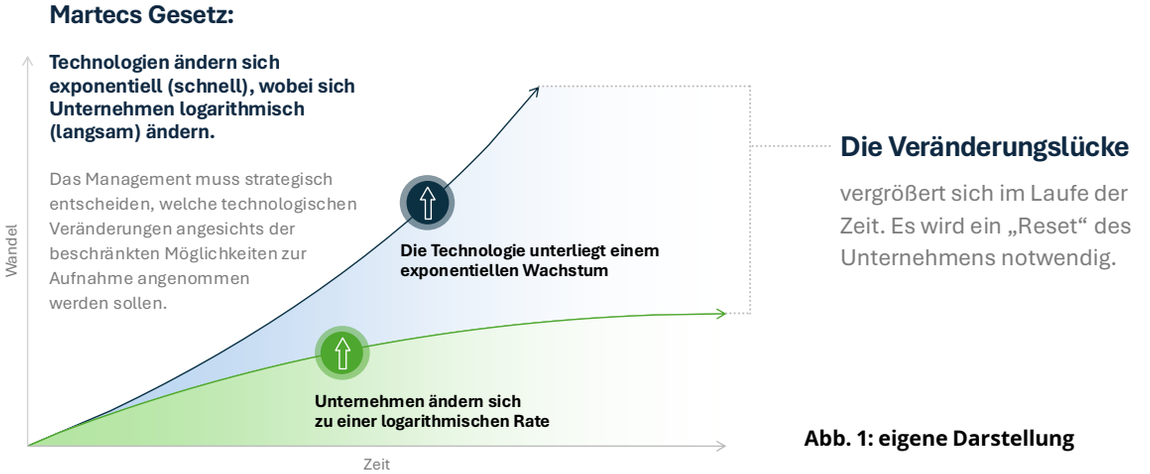


Abb. 1: eigene Darstellung

Hinzu kommt eine institutionelle Besonderheit: Viele Wohnungsunternehmen – insbesondere kommunale und genossenschaftliche – sind in demokratische Entscheidungs- und Kontrollstrukturen eingebettet. Aufsichtsräte, politische Gremien, Fördermittelgeber und Mietervertretungen begrenzen den Handlungsspielraum des Managements. Agilität im Sinne radikaler Selbstorganisation oder permanenter Kurswechsel ist hier weder realistisch noch legitim.

Empirische Beobachtungen zeigen zudem, dass agile Begriffe häufig übernommen werden, ohne dass sich Führungsverständnis, Machtverteilung oder Steuerungsmechanismen tatsächlich verändern. Agilität bleibt dann Fassade (auch in der LinkedIn-Bubble). In solchen Fällen entsteht nicht mehr Flexibilität, sondern mehr Unklarheit: Verantwortlichkeiten verschwimmen, Entscheidungen werden vertagt, Konflikte werden in Prozesse ausgelagert. Gerade in sicherheits- und verantwortungssensiblen Branchen ist das hochproblematisch.

3. Theoretische Einordnung: Agilität zwischen Professionalisierung und Managementmode

Agilität ist zunächst kein Selbstzweck, sondern ein Antwortversuch auf steigende Umweltunsicherheit. In der Managementforschung wird jedoch seit Jahren darauf hingewiesen, dass viele Konzepte weniger durch empirische Evidenz als durch ihre kommunikative Anschlussfähigkeit verbreitet werden. Managementmoden zeichnen sich dadurch aus, dass sie komplexe Probleme stark vereinfachen und zugleich das Versprechen implizieren, durch richtige Anwendung strukturelle Defizite überwinden zu können.

Genau hier liegt die Gefahr im aktuellen Agilitätsdiskurs. Die Methoden – Scrum, Kanban, OKR – werden häufig normativ überhöht. Aus Werkzeugen werden Glaubenssätze. Dabei wird übersehen, dass professionelle Unternehmensführung immer kontextabhängig ist. Was in hochdynamischen, innovationsgetriebenen Umfeldern sinnvoll ist, kann in kapitalintensiven, regulierten Branchen kontraproduktiv wirken.

Besonders relevant ist in diesem Zusammenhang – wie bereits weiter oben erwähnt – das Martec-Gesetz. Es verweist nicht primär auf ein Methodenproblem, sondern auf ein Führungs- und Organisationsproblem. Die zentrale Frage lautet nicht, wie schnell Teams arbeiten, sondern wie Organisationen Prioritäten setzen, Entscheidungen treffen und technologische Möglichkeiten sinnvoll in Wertschöpfung übersetzen.

Hier zeigt sich ein weiterer kritischer Punkt: Agilität wird häufig als Ersatz für professionelle Führung missverstanden. Statt klare Entscheidungen zu treffen, wird auf Prozesse verwiesen. Statt Verantwortung zu übernehmen, wird sie auf Teams verteilt. Das mag kurzfristig entlasten, führt aber langfristig zu Steuerungsverlust.

4. Agilität und Controlling: kein Widerspruch, aber eine anspruchsvolle Verbindung

Besonders aufschlussreich ist der Blick auf das Controlling. In vielen Organisationen wird Agilität fälschlicherweise mit dem Abbau von Steuerung gleichgesetzt. Budgets gelten als starr, Kennzahlen als innovationsfeindlich, Planung als Relikt einer vergangenen Welt. Diese Sichtweise ist nicht nur verkürzt, sondern gefährlich.

Gerade in der Wohnungswirtschaft ist professionelles Controlling unverzichtbar. Allerdings verändert sich seine Rolle. Statt ex-post-Kontrolle rücken lernorientierte Steuerungsansätze in den Vordergrund. Agiles Controlling bedeutet nicht weniger Steuerung, sondern andere Steuerung: kürzere Feedbackzyklen, stärkere Szenarioorientierung, höhere Transparenz über Zielkonflikte.

In diesem Sinne kann Agilität eine sinnvolle Ergänzung sein – etwa in Digitalisierungs-, Daten- oder Organisationsprojekten. Dort, wo Unsicherheit hoch und Zielklarheit begrenzt ist, sind iterative Vorgehensweisen überlegen. Entscheidend ist jedoch, dass diese Projekte klar gerahmt werden: mit definierten Zielen, klarer Verantwortung und einer verbindlichen Entscheidungsarchitektur.

> „Agiles Management ist für die Wohnungswirtschaft weder Allheilmittel noch Irrweg."

5. Praxisreflexion: Wo Agilität in der Wohnungswirtschaft sinnvoll ist – und wo nicht

In der Praxis zeigt sich ein differenziertes Bild. Agilität entfaltet ihren Nutzen vor allem dort, wo neue Lösungen entwickelt werden: bei der Einführung digitaler Mieterportale, bei der Neugestaltung von Serviceprozessen oder beim Aufbau datenbasierter Entscheidungsunterstützung. Hier ermöglichen iterative Vorgehensweisen schnelle Lernerfolge und verhindern teure Fehlentwicklungen.

Gleichzeitig gibt es zahlreiche Bereiche, in denen Agilität keinen Mehrwert stiftet. Betriebskostenabrechnung, Instandhaltungsplanung, Fördermittelmanagement oder rechtssichere Vermietung und Bewirtschaftung profitieren primär von Standardisierung, klaren Regeln und stabilen Prozessen. Der Versuch, diese Bereiche zu „agilisieren", führt häufig zu Ineffizienz und Rechtsunsicherheit.

Ein weiterer kritischer Aspekt betrifft die Mitarbeitenden. Agile Settings setzen ein hohes Maß an Selbststeuerung, Konfliktfähigkeit und Rollenkompetenz voraus. Psychodynamische Studien zeigen jedoch, dass Unsicherheit und diffuse Verantwortlichkeiten Stress und Überforderung begünstigen können – insbesondere in Organisationen, die historisch anders sozialisiert sind. Agilität ohne entsprechende Führungsreife ist daher riskant.