

## **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor of Engineering  
(B.Eng.) im Bachelorstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen Produktion  
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm und der  
Technischen Hochschule Ulm

Studienjahr 2025

### **Organisationale Anpassungsfähigkeit - Eine qualitative Studie**

Erstkorrektor:	Prof. Dr.-Ing. Manfred Hüser THU
Zweitkorrektor:	Prof. Dr. Dipl. -Wirt. Ing. Sebastian Allegretti THU
Verfasser:	Pius Maximilian Gänslar
Matrikelnummer:	279902
Thema erhalten am:	
Arbeit eingereicht am:	01.04.2025 12.06.2025

## Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit dem Thema: **Organisationale Anpassungsfähigkeit – Eine qualitative Studie**. In einer zunehmend dynamischen, unsicheren und komplexen Unternehmenswelt ist die Fähigkeit von Organisationen, sich flexibel und wirksam an Veränderungen anzupassen, ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, zentrale sowie organisationspezifische Fähigkeiten zu identifizieren, welche die Faktoren Qualität, Produktivität und Kosten – in der Fachliteratur auch als Market Winner bezeichnet – gezielt fördern und dadurch die organisationale Anpassungsfähigkeit systematisch stärken.

Aufbauend auf theoretischen Konzepten wie Dynamic Capabilities, Ambidextrie und Agilität wird ein Kompetenzmodell mit sechs zentralen Fähigkeiten entwickelt: Situative Führung, strategische Ausrichtung, effizientes Umsetzen, digitale Prozesse, klare Verantwortlichkeiten und innovatives Denken. Diese Fähigkeiten interagieren in ihrer Gesamtheit und bilden die Grundlage für eine nachhaltige Anpassungsfähigkeit.

Zur empirischen Überprüfung des entwickelten Modells wurde eine qualitative Studie mit Experteninterviews aus mittelständischen und großen Unternehmen durchgeführt. Die empirischen Ergebnisse belegen, dass die zielgerichtete Entwicklung und Integration der sechs beschriebenen Fähigkeiten einen signifikanten Beitrag zur Steigerung der Resilienz, Leistungsfähigkeit und Adaptionfähigkeit von Unternehmen leisten. Die Arbeit liefert damit sowohl einen wissenschaftlich fundierten Beitrag zur Managementforschung als auch ein praxisorientiertes Modell für die unternehmerische Transformation.

Schlüsselwörter: Organisationale Anpassungsfähigkeit, Unternehmensfähigkeiten, Qualität, Produktivität, Kosten, Dynamic Capabilities

# Vorwort

Die Auswahl des Forschungsthemas resultiert aus einem ausgeprägten Interesse an der Frage, wie Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit in einem zunehmend dynamischen und komplexen Umfeld sichern können. Der Wandel hin zu flexiblen, anpassungsfähigen Organisationen stellt eine der zentralen Herausforderungen der heutigen Unternehmenspraxis dar und eröffnet gleichzeitig ein hochrelevantes Forschungsfeld. Diese intrinsische Motivation führte dazu, die Wirkungszusammenhänge zwischen zentralen Unternehmensfähigkeiten und organisationaler Anpassungsfähigkeit vertiefend zu untersuchen.

Die Ausarbeitung dieser wissenschaftlichen Arbeit hat meine Fähigkeiten in Literaturrecherche, konzeptionellem Denken und empirischer Analyse wesentlich weiterentwickelt. Insbesondere der Transfer zwischen theoretischen Modellen und praktischen Implikationen erwies sich als äußerst lehrreich.

Die Danksagung gilt Herrn Prof. Dr. Sebastian Allegretti, Herrn Prof. Dr.-Ing. Manfred Hüser und allen Interviewteilnehmern, die mich durch ihre fachliche Expertise und konstruktives Feedback maßgeblich unterstützt haben. Ihre Rückmeldungen waren von unschätzbarem Wert und haben maßgeblich dazu beigetragen, dass diese Arbeit den hohen wissenschaftlichen Standards entspricht. Darüber hinaus leisten Sie einen substantiellen Beitrag zur Diskussion über ein praxisnahes Modell, das zur wissenschaftlichen und unternehmerischen Auseinandersetzung mit organisationaler Anpassungsfähigkeit in dynamischen Zeiten beiträgt.

Pius Maximilian Gänsler

Dattenhausen, 12.06.2025

## **Gender Erklärung**

In dieser Arbeit wird aus Gründen der Lesbarkeit überwiegend die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind dabei alle Geschlechter gleichermaßen gemeint. Dies gilt insbesondere für alle personenbezogenen Bezeichnungen, die sowohl Frauen, Männer als auch Personen anderen Geschlechts einschließen. Die gewählte Schreibweise dient allein der besseren Lesbarkeit und stellt keine Diskriminierung dar.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problemstellung und Relevanz der Arbeit .....	1
1.2. Zielsetzung und Forschungsfragen .....	4
1.3. Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....	5
<b>2. Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>8</b>
2.1. Unternehmensfähigkeiten, Erfolgsfaktoren und Anpassungsfähigkeit .....	8
2.2. Market Winner: Qualität, Produktivität und Kosten .....	10
2.3. Organisationale Anpassungsfähigkeit: Dynamic Capabilities, Ambidextrie und Agilität.....	13
<b>3. Das Kompetenzmodell erfolgreicher Unternehmen</b> .....	<b>16</b>
3.1. Definition und Herleitung der sechs zentralen Fähigkeiten .....	16
3.1.1. Situative Führung: Anpassungsfähiger Führungsstil als Performance-Faktor .....	16
3.1.2. Strategische Ausrichtung: Klare Strategie und Flexibilität als Leistungstreiber .....	19
3.1.3. Effizientes Umsetzen: Operative Exzellenz für Qualität, Produktivität und Kosten .....	21
3.1.4. Digitale Prozesse: Digitalisierung als Enabler für Leistung und Flexibilität .....	24
3.1.5. Klare Verantwortlichkeiten: Role Clarity und Accountability als Erfolgsfaktor .....	27
3.1.6. Innovatives Denken: Innovation als Motor für Qualität und Effizienz .....	30
3.2. Kombination der Fähigkeiten und Steigerung der Anpassungsfähigkeit .....	32
3.3. Das Ziel: Steigerung der organisationalen Anpassungsfähigkeit .....	36
3.4. Das Gesamtmodell .....	37
<b>4. Forschungsdesign</b> .....	<b>38</b>
4.1. Forschungsfrage und Zielsetzung .....	38
4.2. Abgeleitete Hypothesen.....	39
4.3. Methodisches Vorgehen: Qualitative Experteninterviews.....	40
4.4. Auswahlkriterien und Zusammensetzung der Experten .....	41
4.5. Aufbau des Interviewleitfadens.....	44
<b>5. Empirische Untersuchung</b> .....	<b>47</b>
5.1. Durchführung der Interviews.....	47
5.2. Auswertungsmethodik: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....	47
5.3. Darstellung der Ergebnisse .....	48
5.4. Interpretation im Abgleich mit dem Modell.....	60

<b>6. Diskussion .....</b>	<b>62</b>
6.1. Kritische Reflexion der Erfolgsfaktoren.....	62
6.2. Grenzen der Untersuchung und Implikationen für die Praxis .....	63
<b>7. Fazit und Ausblick.....</b>	<b>65</b>
7.1. Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse .....	65
7.2. Beantwortung der Forschungsfrage .....	65
7.3. Schlussfolgerungen aus Theorie und Empirie .....	66
7.4. Ausblick und Handlungsempfehlungen .....	67
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>XVI</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisationale Anpassungsfähigkeit als Meta-Kompetenz.....	1
Abbildung 2: Market Winner Qualität .....	10
Abbildung 3: Market Winner Produktivität .....	11
Abbildung 4: Market Winner Kosten.....	11
Abbildung 5: Market Winner Erfolgsfaktoren im Überblick.....	12
Abbildung 6: Situativer Führungsstil.....	17
Abbildung 7: Voraussetzungen situative Führung.....	18
Abbildung 8: Strategische Ausrichtung .....	20
Abbildung 9: Umsetzungskompetenz.....	22
Abbildung 10: Quality 4.0 .....	25
Abbildung 11: Phasen der digitalen Transformation .....	26
Abbildung 12: Digitale Prozesse als strategischer Erfolgsfaktor .....	27
Abbildung 13: Einflussfaktoren Role Clarity .....	28
Abbildung 14: Role Clarity.....	29
Abbildung 15: Sensing .....	33
Abbildung 16: Seizing .....	33
Abbildung 17: Reconfiguring .....	34
Abbildung 18: Das Gesamtmodell.....	37
Abbildung 19: Hypothesen .....	40

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Auflistung der Experten .....	43
Tabelle 2: Interviewaussagen zur Hypothese 1 .....	48
Tabelle 3: Interviewaussagen zur Hypothese 2 .....	50
Tabelle 4: Interviewaussagen zur Hypothese 3 .....	51
Tabelle 5: Interviewaussagen zur Hypothese 4 .....	52
Tabelle 6: Interviewaussagen zur Hypothese 5 .....	54
Tabelle 7: Interviewaussagen zur Hypothese 6 .....	55
Tabelle 8: Interviewaussagen zur Hypothese 7 .....	57

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
OEE	Overall Equipment Effectiveness
o.J.	Ohne Jahresangabe
LMX	Leader-Member-Exchange-Beziehung
Tab.	Tabelle
Ebd.	„ebenda“ – „genau dort“
e.D.	Eigene Darstellung
z. B	Zum Beispiel

# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung und Relevanz der Arbeit

In einem zunehmend dynamischen Wettbewerbsumfeld wird die Leistungsfähigkeit von Unternehmen maßgeblich durch ihre organisationale Anpassungsfähigkeit (Adaptability) bestimmt (Saeedikiya et al., 2024; D. J. Teece, 2018; Uhl-Bien & Arena, 2018). Während Unternehmen früher durch stabile Marktstrukturen und langfristig planbare Geschäftsmodelle operieren konnten, sind sie heute mit einer Vielzahl volatiler, unsicherer und komplexer Herausforderungen konfrontiert. Diese betreffen sowohl interne als auch externe Einflussgrößen. Zu den externen Einflussgrößen zählen technologische Disruptionen, regulatorische Eingriffe oder neuer Wettbewerb, zu den internen beispielsweise der demografische Wandel, Führungsdefizite oder der zunehmende Druck hinsichtlich Nachhaltigkeit. Erfolgreiches unternehmerisches Handeln setzt daher voraus, dass Organisationen strukturell und kulturell in der Lage sind, Veränderungen nicht nur zu bewältigen, sondern aktiv zu gestalten (Farida & Setiawan, 2022). Aus wissenschaftlicher Sicht hat sich in diesem Kontext der Begriff der organisationalen Anpassungsfähigkeit (Abb. 1) als zentrale Meta-Kompetenz etabliert (J. Schulze & Pinkow, 2020; D. J. Teece, 2018).

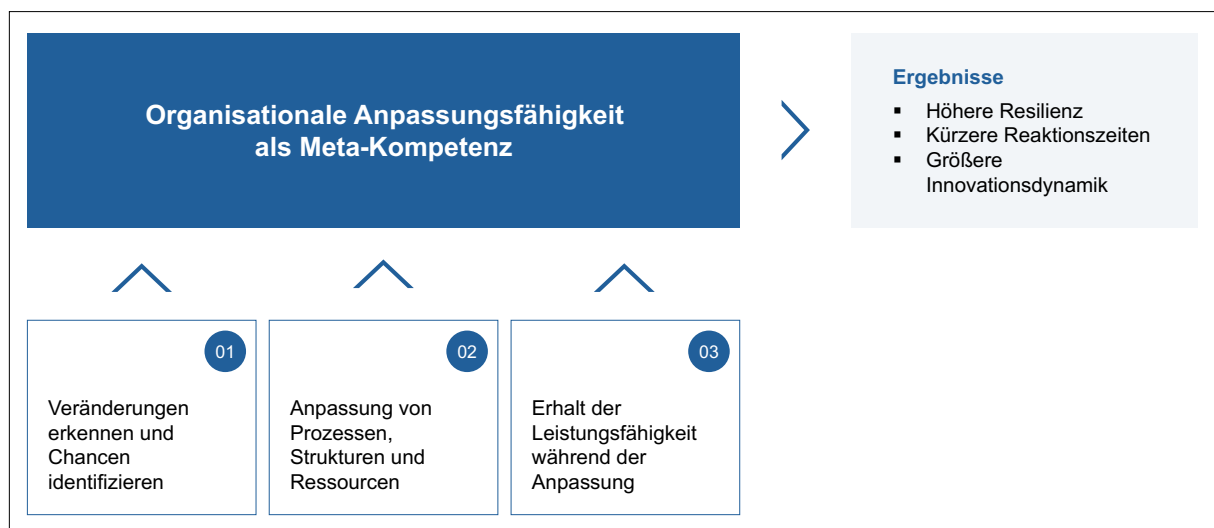


Abbildung 1: Organisationale Anpassungsfähigkeit als Meta-Kompetenz e.D.

Die Adaptabilität beschreibt die Fähigkeit, Veränderungen zu erkennen, relevante Chancen zu identifizieren und interne Prozesse, Strukturen und Ressourcen gezielt anzupassen, ohne dabei an Leistungsfähigkeit einzubüßen.

Unternehmen, die diese Fähigkeit systematisch entwickeln, zeigen eine höhere Resilienz gegenüber Krisen, eine kürzere Reaktionszeit sowie eine größere Innovationsdynamik (Birkinshaw & Gibson, 2004; Schmidt, 2025; Tarody, 2016).

Das in dieser Arbeit präsentierte Modell basiert auf der Erkenntnis der Adaptabilität und identifiziert sechs organisationale Fähigkeiten, die empirisch nachweislich einen positiven Einfluss auf die drei zentralen Erfolgsfaktoren Qualität, Produktivität und Kosten haben. Diese Erfolgsfaktoren gelten als sogenannte „Market Winner“, da diese unmittelbar die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bestimmen (Lütge & Liel, 2015). Qualität beschreibt die Fähigkeit, Produkte und Dienstleistungen in definierter Güte und Konformität bereitzustellen (Juran, 1999). Produktivität misst die Effizienz der Ressourcenverwendung und ist eng mit Geschwindigkeit und Durchsatz verbunden (Andersson & Bellgran, 2015). Die Kostenstruktur wiederum entscheidet über die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit von Geschäftsmodellen. In der Praxis gelten diese Leistungsdimensionen häufig als komplementär. Die Steigerung der Qualität führt zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit, einer gesteigerten Wiederkauftrate und einer Reduktion der Fehlerkosten. Eine hohe Produktivität ist dabei ein entscheidender Faktor für Wachstum und Skalierung. Durch ein effizientes Kostenmanagement wird die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens erhöht, indem Preisflexibilität und Margenschutz ermöglicht werden (Bauer, 2008).

In stabilen Märkten vermag die Optimierung dieser drei Erfolgsfaktoren ausreichend zu sein, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu gewährleisten. In unsicheren oder sich schnell verändernden Umfeldern verlieren diese Merkmale ihren besonderen Wert und werden als Selbstverständlichkeit angesehen. Ein Verlust des differenzierenden Charakters kann hier beobachtet werden, da ein Großteil der am Markt agierenden Teilnehmer vergleichbare Standards erreicht. (B. Stock et al., 2018). In solchen Kontexten gewinnt die Fähigkeit zur kontinuierlichen Anpassung entscheidend an Bedeutung. Unternehmen müssen nicht nur qualitativ hochwertig und effizient arbeiten, sondern auch in der Lage sein, strategisch umzusteuern, neue Technologien zu integrieren, ihre Strukturen anzupassen und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln (Malik et al., 2025). Genau hier setzt das vorliegende Modell an.

Die sechs identifizierten Fähigkeiten (situative Führung, strategische Ausrichtung, effizientes Umsetzen, digitale Prozesse, klare Verantwortlichkeiten und innovatives Denken) bilden gemeinsam die Grundlage für organisationale Adaptabilität.

Sie wirken nicht isoliert, sondern in wechselseitiger Verstärkung auf die Erfolgsfaktoren. Ihre Kombination erlaubt es Organisationen, in unsicheren Zeiten Stabilität zu bewahren und zugleich Wandlungsfähigkeit aufzubauen.

Situative Führung sorgt für Orientierung und Mobilisierung, während strategische Ausrichtung klare Prioritäten vorgibt und effizientes Umsetzen operative Ziele auch unter schwierigen Rahmenbedingungen realisiert. Gleichzeitig ermöglichen digitale Prozesse und klare Verantwortlichkeiten die Skalierung und Standardisierung von Abläufen, während innovatives Denken Impulse für neue Lösungen liefert. Die praktische Relevanz dieses Modells wird insbesondere im Hinblick auf aktuelle Herausforderungen sichtbar.

Externe Herausforderungen:

- Technologischer Wandel: Innovationen wie Künstliche Intelligenz, Automatisierung und Industrie 4.0 fordern Unternehmen heraus, kontinuierlich in neue Technologien und Kompetenzen zu investieren (Masoud & Basahel, 2023).
- Regulatorische Dynamik: Neue gesetzliche Vorgaben, z. B. durch die EU-DORA-Verordnung (2022/2554) oder die CSRD (2022/2464) zwingen Unternehmen zu erhöhter digitaler Resilienz und nachhaltigkeitsbezogener Transparenz (Operato et al., 2025).
- Wettbewerbsdruck: Disruptive Akteure verändern etablierte Marktlogiken grundlegend. So zeigt das Beispiel von Netflix, wie digitale Innovationen traditionelle Geschäftsmodelle verdrängen können. Durch sein abonnementbasiertes Streaming-Modell hat Netflix den klassischen Videothekenmarkt, etwa den früheren Marktführer Blockbuster, massiv unter Druck gesetzt und letztlich obsolet gemacht. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass auch etablierte Unternehmen gezwungen sind, sich kontinuierlich zu transformieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Lechmanová et al., 2020).

Interne Herausforderungen:

- Demografischer Wandel: Das Erwerbspersonenpotenzial sinkt signifikant laut IAB um bis zu 7,2 Millionen Menschen bis 2035 (Bundestag, 2023). Unternehmen müssen gezielt Fachkräfte sichern und binden.

- **Führungskultur:** Traditionelle Hierarchien und langsame Entscheidungswege erweisen sich als Innovationshemmnis. Moderne Führung verlangt nach Vertrauen, Dezentralität und Verantwortungsübernahme (Uhl-Bien & Arena, 2018).
- **Nachhaltigkeit & Transparenz:** Die Integration von ESG-Kriterien (Environmental, Social, Governance) ist nicht nur regulatorisch gefordert, sondern wird auch von Stakeholdern zunehmend erwartet (Song et al., 2025).

Die Relevanz der sechs Fähigkeiten ergibt sich somit nicht nur aus theoretischen Modellen, sondern aus konkreten Transformationsanforderungen der unternehmerischen Praxis. Die vorliegende Arbeit verfolgt daher das Ziel, ein evidenzbasiertes, praxistaugliches Modell zu entwickeln, das Unternehmen dabei unterstützt, ihre Leistungsfähigkeit zu sichern, ihre Anpassungsfähigkeit zu steigern und die Grundlage für nachhaltigen Erfolg zu schaffen. Die wissenschaftliche Relevanz liegt in der systematischen Verknüpfung aktueller Managementkonzepte, etwa Dynamic Capabilities, Ambidextrie und Agilität, mit einem praktisch nutzbaren Kompetenzrahmen, der sowohl theoretisch fundiert als auch empirisch überprüfbar ist.

## **1.2. Zielsetzung und Forschungsfragen**

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, jene organisationalen Fähigkeiten zu identifizieren und zu analysieren, die für Unternehmen erforderlich sind, um die drei zentralen Erfolgsfaktoren (Qualität, Produktivität, Kosten) und die daraus resultierende organisatorische Anpassungsfähigkeit nachhaltig zu sichern. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Unternehmen intern befähigt werden können, um auf externe sowie interne Herausforderungen strukturiert, effektiv und zukunftsorientiert zu reagieren. Aufbauend auf der theoretischen Fundierung durch Konzepte wie Dynamic Capabilities (D. Teece, 2007), organisationale Ambidextrie (O'Reilly & Tushman, 2013) und Agilität (Uhl-Bien & Arena, 2018) soll untersucht werden, welche konkreten Kompetenzbereiche, z. B. situative Führung, strategische Ausrichtung oder digitale Prozesse, entscheidend zur Entwicklung adaptiver, leistungsstarker Organisationen beitragen.

Die Arbeit verfolgt einen theoriegeleiteten und zugleich praxisnahen Ansatz mit der Absicht, ein integratives Modell zu entwickeln, das Unternehmen bei der gezielten Entwicklung ihrer Fähigkeiten unterstützt und eine strategische Orientierung im Umgang mit Wandel und Unsicherheit bietet.

Insbesondere werden Maßnahmen analysiert, mit denen sich die sechs Erfolgsfähigkeiten systematisch aufbauen und organisational verankern lassen. Damit leistet die Untersuchung einen Beitrag zur evidenzbasierten Steuerung von Transformationsprozessen in Unternehmen.

Zur Erreichung dieses Erkenntnisziels wird folgende Forschungsfrage abgeleitet:

**Inwieweit kann die gezielte Entwicklung der sechs Erfolgsfähigkeiten Unternehmen dabei unterstützen organisationale Anpassungsfähigkeit langfristig sicherzustellen und in welchem Zusammenhang stehen sie mit den Erfolgsfaktoren Qualität, Produktivität und Kosten?**

Durch die Beantwortung dieser Forschungsfrage wird ein strategisch fundiertes und empirisch prüfbares Modell organisationaler Fähigkeiten entwickelt. Dieses soll nicht nur die theoretische Auseinandersetzung mit dem Zusammenhang von Fähigkeiten, Leistung und Anpassungsfähigkeit vertiefen, sondern auch konkrete Handlungsimpulse für die Unternehmenspraxis liefern. Der Zweck der vorliegenden Arbeit ist es, ein wissenschaftlich validiertes und praxisorientiertes Rahmenwerk zu entwickeln, das Unternehmen als Orientierungs- und Steuerungsinstrument in dynamischen Märkten anwenden können (Dixon et al., 2014).

### **1.3. Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit**

Für die Erreichung der Zielsetzung wird ein zweistufiges methodisches Vorgehen gewählt, welches sowohl theoriegeleitete Konzeptentwicklung als auch eine qualitative empirische Validierung umfasst (Dixon et al., 2014).

In einem ersten Schritt erfolgt eine systematische Analyse bestehender wissenschaftlicher Literatur zu den Themenfeldern Dynamic Capabilities (D. Teece, 2007; D. J. Teece, 2018), organisationale Ambidextrie (O'Reilly & Tushman, 2013), Agilität (Uhl-Bien & Arena, 2018), sowie leistungsrelevanter Fähigkeiten im organisationalen Kontext.

Die Herleitung erfolgt auf Basis aktueller empirischer Studien (vorzugsweise ab 2015), systematischer Reviews und konzeptioneller Grundlagen aus dem strategischen Management und der Organisationsforschung.

Im zweiten Schritt wird das Modell durch ein qualitatives Forschungsdesign eingehend überprüft. Hierzu werden Experteninterviews mit acht Entscheidungsträgern aus mittelständischen und großen Unternehmen durchgeführt. Diese Vorgehensweise dient zur Validierung der Relevanz, der Zusammenhänge und der Umsetzungsmöglichkeiten von identifizierten Fähigkeiten in der unternehmerischen Praxis. Die Interviews folgen einem strukturierten Leitfaden, welcher entlang der sechs Fähigkeiten, sowie der Erfolgsfaktoren aufgebaut ist. Die Auswertung erfolgt mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die Wahrnehmung wechselseitiger Beziehungen sowie auf praktische Umsetzungshindernisse und Hebel für die Transformation gelegt.

Die Arbeit ist entsprechend folgender Struktur aufgebaut:

- Kapitel 1 führt in die Problemstellung ein, leitet Zielsetzung und Forschungsfragen ab und erläutert das methodische Vorgehen.
- Kapitel 2 entwickelt den theoretischen Rahmen. Es definiert die zentralen Begriffe (organisational capabilities, Market-Winner-Faktoren, Adaptability), stellt relevante Forschungsmodelle (Dynamic Capabilities, Ambidextrie, Agilität) dar und leitet daraus ein übergeordnetes Wirkmodell ab.
- Kapitel 3 beschreibt die sechs Fähigkeiten und untersucht auf Basis aktueller wissenschaftlicher Literatur deren Wirkung auf die Erfolgsfaktoren Qualität, Produktivität und Kosten.
- Kapitel 4 erläutert das qualitative Forschungsdesign, den Interviewleitfaden, die Auswahlkriterien der Experten und das Vorgehen bei Datenerhebung und Auswertung.
- Kapitel 5 stellt die Ergebnisse der Experteninterviews dar. Es werden Unterschiede in der Wahrnehmung, Priorisierung und Umsetzung der Fähigkeiten analysiert.
- Kapitel 6 diskutiert die Ergebnisse vor dem Hintergrund des theoretischen Rahmens, formuliert praktische Implikationen und reflektiert Limitationen und weiterführende Forschungsperspektiven.

- Kapitel 7 fasst die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammen, beantwortet die Forschungsfrage, leitet theoretische und praktische Schlussfolgerungen ab und gibt einen Ausblick auf zukünftige Forschungs- und Handlungsfelder.

Diese strukturierte Herangehensweise stellt sicher, dass sowohl die theoretische Fundierung als auch die praktische Anschlussfähigkeit des Modells gewährleistet ist. Die Verbindung von Literaturarbeit und qualitativer Validierung zielt auf eine hohe wissenschaftliche Relevanz und zugleich unmittelbare Anwendbarkeit in der unternehmerischen Praxis ab (Naeem et al., 2024).

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1. Unternehmensfähigkeiten, Erfolgsfaktoren und Anpassungsfähigkeit

Zentral für das integrative Modell zur Erklärung von Unternehmenserfolg unter volatilen Rahmenbedingungen, ist das Verständnis dreier Schlüsselbegriffe: Unternehmensfähigkeiten (organizational capabilities), Erfolgsfaktoren (market winners) und organisationale Anpassungsfähigkeit (adaptability). Die systematische Begriffsdefinition bildet die theoretische Grundlage, um deren Zusammenhänge herzustellen und Hypothesen zur empirischen Überprüfung abzuleiten.

**Unternehmensfähigkeiten** bezeichnen organisationale Kompetenzen, die über individuelles Wissen oder einzelne Ressourcen hinausgehen. Sie umfassen die Fähigkeit einer Organisation, bestimmte Leistungen wiederholt zu erbringen, Prozesse zu beherrschen oder auf Veränderungen zu reagieren (D. J. Teece et al., 1997). Diese Fähigkeiten sind typischerweise nicht an einzelne Personen gebunden, sondern strukturell, kulturell oder technologisch in der Organisation verankert. Grant (1996) beschreibt sie als Bündel von Ressourcen, die in koordinierte Aktivitätsmuster überführt werden (Grant, 1996). Fähigkeitsmodelle bilden in der strategischen Managementliteratur seit den 1990er Jahren die Grundlage für die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen (Barney et al., 2001). Dabei wird davon ausgegangen, dass unternehmerischer Erfolg weniger von der Marktposition als von internen Fähigkeiten abhängt, die wertvoll, selten, schwer nachzuahmen und fest in der Organisation eingebettet sind. (Barney And Hesterly 2015, o. J.; Campbell & Park, 2017; Kumareswaran, 2018). Die in dieser Arbeit untersuchten Fähigkeiten stellen eine Auswahl solcher organisationalen Fähigkeiten dar. Sie wurden auf Basis einer Literaturrecherche, sowie ihrer Relevanz für die unternehmerische Leistungsfähigkeit, identifiziert. Es handelt sich dabei nicht um einzelne Aktivitäten, sondern um übergreifende Kompetenzfelder, die Verhalten, Struktur, Technologie und Kultur einer Organisation prägen.

**Erfolgsfaktoren** (market winners) bezeichnen in der betriebswirtschaftlichen Literatur zentrale Leistungsmerkmale, anhand derer Unternehmen im Wettbewerb bestehen und Marktanteile gewinnen (Prahalad & Hamel, 2006). Klassisch werden darunter Qualität, Produktivität (bzw. Liefertreue, Geschwindigkeit, Flexibilität) und Kostenstruktur gefasst.

Diese Erfolgsfaktoren sind nicht statisch, sondern variieren je nach Branche, Marktsegment und Wettbewerbsumfeld (Abidin et al., 2021; White, 1996). Sie stellen die konkrete Umsetzungsebene unternehmerischer Fähigkeiten dar. Während Fähigkeiten die „Möglichkeit“ zur Leistung schaffen, konkretisieren sich die Market-Winner-Faktoren als beobachtbare Ergebnisse im Marktvergleich (z. B. überlegene Qualität, höhere Ausbringungsmenge, geringere Stückkosten).

**Organisatorische Anpassungsfähigkeit** (adaptability) bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation, ihre Strategien, Strukturen und Prozesse flexibel und effektiv an veränderte interne und externe Bedingungen anzupassen (Uhl-Bien & Arena, 2018). Sie geht über kurzfristige Reaktion hinaus und beinhaltet die systematische Bereitschaft zur Veränderung sowie die Fähigkeit zur proaktiven Neugestaltung. In der Theorie dynamischer Fähigkeiten (D. J. Teece, 2018) wird Adaptabilität als Ergebnis der Fähigkeit verstanden, relevante Veränderungen frühzeitig zu erkennen („sensing“), geeignete Maßnahmen zu identifizieren und zu realisieren („seizing“) sowie Strukturen und Prozesse nachhaltig anzupassen („reconfiguring“). Adaptabilität steht damit in enger Beziehung zur Ambidextrie, also zur Fähigkeit, bestehende Routinen effizient zu nutzen (Exploitation) und gleichzeitig neue Wege zu beschreiten (Exploration) (O’Reilly & Tushman, 2013). Innerhalb dieses Modells wird Adaptabilität als die resultierende Eigenschaft verstanden, die sich aus dem Zusammenspiel der sechs Fähigkeiten ergibt. Sie wirkt als Meta-Kompetenz, die es Organisationen ermöglicht, unter Unsicherheit Leistung aufrechtzuerhalten oder sogar gezielt weiterzuentwickeln. Anpassungsfähigkeit ist somit nicht nur Reaktionsfähigkeit, sondern eine strategisch eingebettete Veränderungskompetenz und als solche ein entscheidendes Ziel unternehmerischer Entwicklung (J. Schulze & Pinkow, 2020).

Zusammenfassend lassen sich die drei zentralen Begriffe wie folgt in Beziehung setzen. Unternehmensfähigkeiten ermöglichen die Entwicklung und Aufrechterhaltung spezifischer Erfolgsfaktoren, deren koordinierte Ausprägung wiederum bedingt die organisationale Anpassungsfähigkeit. Adaptabilität stellt somit kein isoliertes Merkmal dar, sondern ist die Folge eines gezielten Aufbaus von komplementären Kompetenzen. Die Fähigkeit, unter dynamischen Bedingungen dauerhaft hohe Qualität, Produktivität und Kosteneffizienz zu sichern, ist der zentrale Wettbewerbsfaktor des 21. Jahrhunderts und der Maßstab für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

## 2.2. Market Winner: Qualität, Produktivität und Kosten

Drei zentrale Market Winner werden in dieser Arbeit identifiziert: Qualität, Produktivität und Kosten. Diese gelten als Kernfaktoren operativer Exzellenz und sind zugleich die abhängigen Variablen, auf welche die sechs organisationalen Fähigkeiten im vorgestellten Modell wirken.

**Qualität** (Abb. 2) beschreibt in der betriebswirtschaftlichen Literatur die Fähigkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung, definierte Anforderungen zu erfüllen oder Kundenerwartungen zu übertreffen (Juran & De Feo, 2010). Sie umfasst neben objektiven Leistungsmerkmalen auch subjektive Kundenwahrnehmungen, etwa hinsichtlich Zuverlässigkeit, Verarbeitung oder Funktionalität. In vielen Branchen hat sich Qualität zu einem strategischen Differenzierungsmerkmal entwickelt. Sie beeinflusst direkt die Kundenzufriedenheit, Wiederkaufsraten, Empfehlungsbereitschaft und Preisbereitschaft (Uzir et al., 2020). Darüber hinaus wirkt sich eine hohe interne Prozessqualität positiv auf Durchlaufzeiten, Fehlerraten und Reaktionsgeschwindigkeit aus, was wiederum Produktivität und Kostenstruktur beeinflusst (Kenyon & Sen, 2011). In der Qualitätsforschung wird zwischen produktionsorientierter Qualität (z. B. Fehlerfreiheit, Spezifikationserfüllung) und nutzungsorientierter Qualität (z. B. Gebrauchstauglichkeit, Langlebigkeit) unterschieden. Beide sind erfolgskritisch und können durch gezielte Managementmaßnahmen beeinflusst werden (Wisotsky et al., 1998).

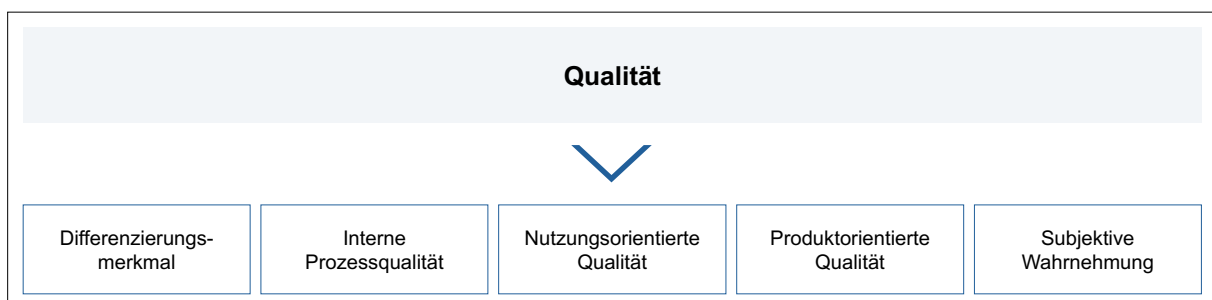


Abbildung 2: Market Winner Qualität e.D.

**Produktivität** (Abb. 3) bezeichnet das Verhältnis zwischen Output und Input innerhalb eines betrieblichen Systems. Sie stellt ein Maß für die Effizienz der Ressourcenverwendung dar, etwa wie viele Einheiten mit einem bestimmten Mitarbeiterinsatz produziert werden können (Johnson & Lee, 2012). In der Betriebswirtschaft wird zwischen Gesamtfaktorproduktivität (Total Factor Productivity) und partiellen Produktivitätsmaßen (z. B. Arbeits- oder Kapitalproduktivität) unterschieden (Baumol, 1986). Eine hohe Produktivität erlaubt es Unternehmen, mehr Leistung mit gegebenem Ressourceneinsatz zu erbringen oder denselben Output mit weniger Ressourcen zu generieren. Die

Produktivität ist damit ursächlich für eine Kostenreduktion, als auch für Wettbewerbsvorteile durch Geschwindigkeit und Liefertreue. In der industriellen Praxis wird sie häufig durch Lean Management, Automatisierung und Prozessstandardisierung gesteigert (Reza et al., 2025; Warnecke & Hüser, 1995). Sie stellt somit eine direkte betriebswirtschaftliche Zielgröße dar, die auf nahezu alle funktionalen Bereiche eines Unternehmens wirkt.



Abbildung 3: Market Winner Produktivität e.D.

**Kosten** (Abb. 4) sind der dritte entscheidende Erfolgsfaktor im Modell der Market Winner. Sie umfassen alle monetär bewertbaren Aufwendungen, die für die Erstellung betrieblicher Leistungen anfallen. Dabei wird zwischen variablen, fixen, direkten und indirekten Kosten unterschieden (Bhimani et al., 2012). Eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur ist insbesondere in Märkten mit hoher Preistransparenz und geringen Differenzierungsmöglichkeiten erfolgskritisch. Unternehmen mit überlegener Kostenstruktur erzielen höhere Deckungsbeiträge, können aggressivere Preispolitiken fahren oder in Innovationen reinvestieren. Dabei gilt, Kosteneffizienz darf nicht zulasten von Qualität oder Innovationskraft gehen, ein Spannungsfeld, das eine gezielte Kombination der sechs Fähigkeiten voraussetzt. Modernes Kostenmanagement setzt zunehmend auf Prozesskostenrechnung, Zero-Based Budgeting und datengetriebene Steuerung (Siguenza-Guzman et al., 2013).



Abbildung 4: Market Winner Kosten e.D.

Die drei Erfolgsfaktoren stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander und müssen im Rahmen der Unternehmenssteuerung ganzheitlich betrachtet werden. In vielen Unternehmen gibt es einen vermeintlichen Zielkonflikt zwischen Qualität und Kosten. Höhere Qualität erfordert tendenziell größere Investitionen, etwa in bessere Materialien oder genauere Prüfprozesse. Empirisch zeigt sich jedoch, dass Unternehmen mit hoher Prozessqualität häufig auch niedrigere Fehlerkosten und höhere Produktivität aufweisen (Gartner et al., 1988). Durch Prozessoptimierung, Digitalisierung und innovatorientierter Führung kann dieser „Win-Win-Effekt“ realisiert werden.

Die Market-Winner-Faktoren (Abb. 5) dienen in dieser Arbeit als Leistungsindikatoren, an denen sich die Wirkung der sechs identifizierten Unternehmensfähigkeiten empirisch messen lässt. Sie stellen zugleich die Stellgrößen dar, über die Unternehmen situativ reagieren oder strategisch steuern können, etwa durch Produktivitätssteigerung in Zeiten steigender Nachfrage, Kostenreduktion bei sinkenden Margen oder führender Qualität in Premiumsegmenten. Ihre kontinuierliche Verbesserung gilt als Voraussetzung für nachhaltigen Markterfolg.

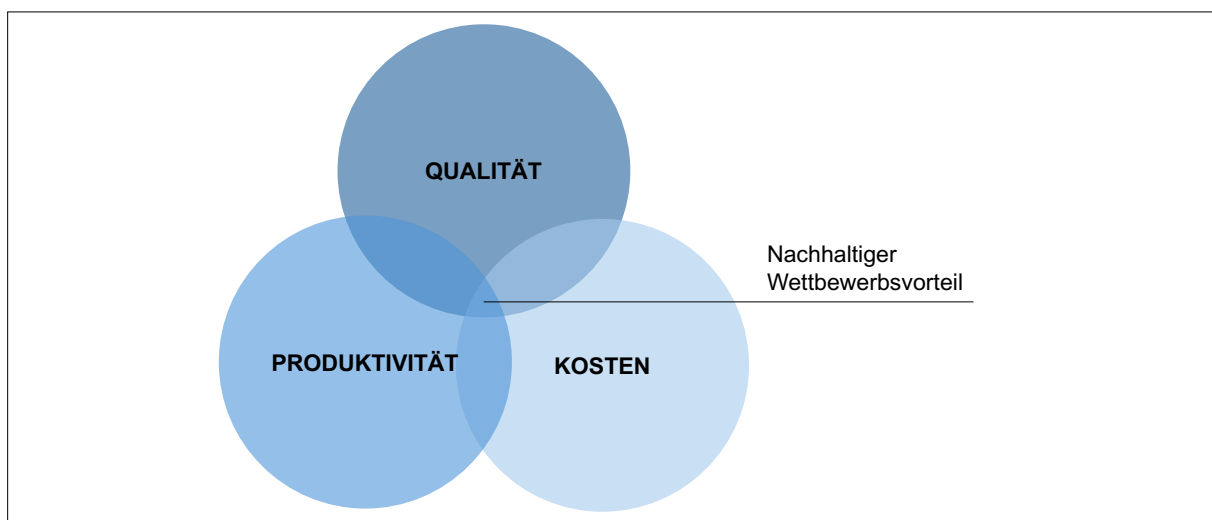


Abbildung 5: Market Winner Erfolgsfaktoren im Überblick e.D.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Qualität, Produktivität und Kosten nicht nur operative Erfolgskennzahlen sind, sondern strategische Zielgrößen, die in engem Zusammenhang mit den organisatorischen Fähigkeiten eines Unternehmens stehen. Sie definieren die Marktposition eines Unternehmens und entscheiden maßgeblich darüber, ob es als „Market Winner“ agiert. Ihre gleichzeitige Optimierung stellt ein zentrales Ziel des hier entwickelten Modells dar und ermöglicht die koordinierte Ausprägung und das Zusammenspiel organisationaler Fähigkeiten.

### **2.3. Organisationale Anpassungsfähigkeit: Dynamic Capabilities, Ambidextrie und Agilität**

Die Fähigkeit sich flexibel und wirksam an veränderte Umweltbedingungen anzupassen, gilt zunehmend als Schlüsselkompetenz moderner Organisationen (Uhl-Bien & Arena, 2018). In der wissenschaftlichen Diskussion wird diese Fähigkeit unter dem Begriff der organisationalen Anpassungsfähigkeit (Adaptability) gefasst. Adaptabilität bezeichnet die organisational verankerte Fähigkeit, interne Strukturen, Prozesse, Ressourcen und Strategien kontinuierlich und zielführend anzupassen, um auch unter Unsicherheit Leistung zu sichern und Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten (J. Schulze & Pinkow, 2020; D. J. Teece, 2018). In diesem Kontext haben sich in der Forschung drei engverwandte theoretische Konzepte etabliert, die das Phänomen Adaptabilität differenziert beschreiben: Dynamic Capabilities, organisationale Ambidextrie und organisationale Agilität.

Das Konzept der Dynamic Capabilities wurde von Teece, Pisano und Shuen (1997) als Weiterentwicklung der ressourcenbasierten Theorie (Resource-Based View) eingeführt. Während letztere davon ausgeht, dass Wettbewerbsvorteile aus schwer imitierbaren Ressourcen und Fähigkeiten resultieren (Barney et al., 2001), betont die Theorie dynamischer Fähigkeiten die Notwendigkeit, diese Ressourcen auch in sich verändernden Umfeldern kontinuierlich weiterzuentwickeln. Teece (2007) beschreibt Dynamic Capabilities als „die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Ressourcenbasis zu integrieren, zu bauen und neu zu konfigurieren, um auf raschen Umweltwandel zu reagieren“ (S. 1319). Drei Kernfunktionen stehen dabei im Zentrum: „Sensing“ (Erkennen relevanter Entwicklungen), „Seizing“ (Ergreifen strategischer Gelegenheiten) und „Reconfiguring“ (Umstrukturierung interner Ressourcen und Prozesse). Unternehmen mit hohen dynamischen Fähigkeiten sind in der Lage, Chancen frühzeitig zu erkennen, gezielt zu nutzen und sich strukturell anzupassen, ohne die operative Leistungsfähigkeit zu gefährden (Mushangai, 2023).

Ergänzend dazu beschreibt das Konzept der organisationalen Ambidextrie die Fähigkeit von Unternehmen, gleichzeitig zwei entgegengesetzte Zielrichtungen zu verfolgen: Effizienz (Exploitation) und Innovation (Exploration) (Wilden et al., 2018). Während Exploitation auf die Optimierung bestehender Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle zielt, verfolgt Exploration die Entwicklung neuer Kompetenzen, Märkte und Technologien.

Die Ambidextrie-Theorie nimmt an, dass nachhaltiger Erfolg nur möglich ist, wenn Organisationen beide Handlungsmodi gleichzeitig beherrschen (O'Reilly & Tushman, 2013). Unternehmen, die zu starker Exploitation neigen, riskieren langfristige Trägheit, während rein explorative Unternehmen oft an mangelnder ökonomischer Nachhaltigkeit scheitern. Adaptabilität entsteht demnach durch die Fähigkeit, situationsabhängig zwischen Stabilität und Wandel zu balancieren, eine Führungsleistung, die als „Paradox Management“ bezeichnet wird (Smith & Lewis, 2011).

Ein weiteres verwandtes Konzept ist das der organisationalen Agilität. Ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammend, beschreibt Agilität die Fähigkeit von Organisationen, rasch, iterativ und kundenorientiert auf Veränderungen zu reagieren (Chukwunweike & Aro, 2024). Im Managementkontext wird Agilität heute als mehrdimensionale Fähigkeit verstanden, die strukturelle Flexibilität, schnelle Entscheidungswege, selbstorganisierte Teams und eine lernorientierte Unternehmenskultur umfasst (Doz & Kosonen, 2010; Gagel, 2021). Während Agilität stärker den operativen Charakter von Anpassungsprozessen betont, ergänzen sich die Konzepte Agilität, Ambidextrie und Dynamic Capabilities gegenseitig. So argumentieren Uhl-Bien und Arena (2018), dass Agilität vor allem die Umsetzungsebene dynamischer Fähigkeiten darstellt und damit zur praktischen Operationalisierung von Adaptabilität beiträgt.

In der Gesamtdarstellung lässt sich festhalten, dass organisationale Anpassungsfähigkeit ein mehrdimensionales Konstrukt ist, das sowohl kulturelle, strukturelle, strategische und kognitive Komponenten umfasst (Gagel, 2021). Unternehmen mit hoher Adaptabilität zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Frühzeitige Wahrnehmung von Umweltveränderungen („Sensing“) durch eine innovationsfreundliche Kultur und datenbasierte Entscheidungsunterstützung.
- Strategische Reaktionsfähigkeit („Seizing“) durch flexible Allokation von Ressourcen, klare Verantwortlichkeiten und adaptive Führung.
- Operative Reorganisationsfähigkeit („Reconfiguring“) durch digitale Prozesse, effiziente Umsetzung und strukturelle Klarheit.

Die sechs Fähigkeiten bilden somit das Fundament organisationaler Adaptabilität. Sie ermöglichen Unternehmen, einerseits das Tagesgeschäft stabil und effizient zu steuern (Exploitation) und andererseits neue Chancen zu nutzen und den Wandel aktiv zu gestalten (Exploration). Somit ist Adaptabilität mehr als nur die Fähigkeit auf Krisen zu reagieren. Unternehmen können mithilfe dieser Fähigkeit in unsicheren Zeiten langfristig erfolgreich bleiben, auch in Märkten, welche sich durch ökologische Veränderungen und schnellen technologischen Wandel stark verändern.

## **3. Das Kompetenzmodell erfolgreicher Unternehmen**

### **3.1. Definition und Herleitung der sechs zentralen Fähigkeiten**

Die Auswahl der sechs Fähigkeiten (situative Führung, strategische Ausrichtung, effizientes Umsetzen, digitale Prozesse, klare Verantwortlichkeiten und innovatives Denken) basiert auf ihrer theoretischen Verankerung in den Konzepten der Dynamic Capabilities (D. Teece, 2007), organisationalen Ambidextrie (O'Reilly & Tushman, 2013) und Agilität (Uhl-Bien & Arena, 2018). Ihre Auswahl basiert zudem auf einem mehrschichtigen Verfahren, das theoretische Konzepte, empirische Forschungsergebnisse sowie aktuelle Herausforderungen aus der Unternehmenspraxis systematisch integriert. Sie adressieren zentrale Mechanismen adaptiver Organisationen: Sensing, Seizing und Reconfiguring. Empirische Studien belegen zudem ihren signifikanten Einfluss auf Qualität, Produktivität und Kosten (Crossan & Apaydin, 2010; Verhoef et al., 2021). In Kombination ermöglichen sie Unternehmen, Stabilität und Wandel gleichzeitig zu bewältigen und damit organisationale Anpassungsfähigkeit als Meta-Kompetenz systematisch aufzubauen. Im Folgenden werden die sechs identifizierten Fähigkeiten einzeln dargestellt und hinsichtlich ihrer spezifischen Bedeutung für die organisationale Anpassungsfähigkeit analysiert.

#### **3.1.1. Situative Führung: Anpassungsfähiger Führungsstil als Performance-Faktor**

Die situative Führung (Abb. 6) beschreibt einen adaptiven Führungsansatz, bei dem das Verhalten von Führungskräften flexibel auf den jeweiligen Reifegrad, die Motivation und die Kompetenzen der Mitarbeitenden abgestimmt wird (Halaychik, 2016). Dabei variiert der Führungsstil zwischen direkter, unterstützender, partizipativer und delegierender Ausprägung, je nach Aufgabe, Kontext und Entwicklungspotenzial der Geführten. Ziel ist es, eine optimale Passung zwischen Führungsverhalten und situativen Anforderungen zu erreichen. Das Konzept wurde in den letzten Jahren durch zahlreiche empirische Studien validiert, insbesondere in dynamischen Arbeitsumgebungen, die hohe Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit erfordern (Pasaribu et al., 2022; Thompson & Glasø, 2015).

Empirisch lässt sich belegen, dass situative Führung mit einer höheren Mitarbeiterleistung, größerer Produktivität und erhöhter Arbeitszufriedenheit einhergeht.

So zeigt eine quantitative Studie aus Europa, dass die Mitarbeiterleistung in kleinen und mittleren Unternehmen deutlich verbessert wird, insbesondere durch einen transformationellen Führungsstil, welcher Inspiration, individuelle Unterstützung und klare Zielvorgaben vereint (Berisha et al., 2024).

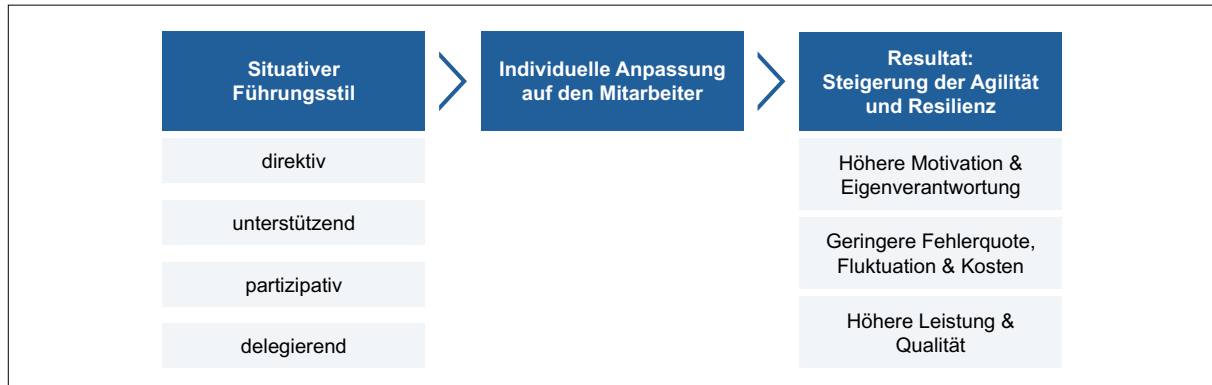


Abbildung 6: Situativer Führungsstil e.D.

Eine Untersuchung von Asbari et al. (2021) bestätigt, dass adaptive Führungskräfte bessere Rahmenbedingungen für eigenverantwortliches Arbeiten schaffen, was zu höherer Motivation und gesteigerter Qualität der Arbeitsergebnisse führt (Asbari et al., 2021). Auch Desky et al. (2020) betonen, dass sich sowohl die Qualität als auch die Quantität der Arbeit unmittelbar aus dem Zusammenspiel zwischen Führungsverhalten und Mitarbeiterverhalten ergeben (Desky et al., 2020).

Eine kongruente Passung zwischen Führungsstil und Reifegrad der Mitarbeitenden wirkt sich demnach positiv auf Engagement, proaktives Verhalten (Organizational Citizenship Behavior) und Eigenverantwortung aus (Thompson & Glasø, 2015). Dies kann nicht nur die Arbeitsqualität erhöhen, sondern auch Fehlerquoten reduzieren, wie Studien aus dem Gesundheits- und Produktionssektor nahelegen (Mumtaz & Rowley, 2019; Shang et al., 2024; Wang, 2023).

Neben der Leistungsdimension hat situative Führung auch Auswirkungen auf ökonomisch relevante Aspekte wie Kosten und Ressourceneffizienz. Ein anpassungsfähiger Führungsstil reduziert die Fluktuation von Mitarbeitenden und minimiert krankheitsbedingte Fehlzeiten, da Führungskräfte auf individuelle Bedürfnisse eingehen und arbeitsplatzbezogene Belastungen frühzeitig erkennen können (Asbari et al., 2021; Qalati et al., 2022). Dadurch verringern sich nicht nur Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten, sondern auch Produktivitätsverluste im Tagesgeschäft. Ferner wurde beobachtet, dass adaptive Führung eine effizientere Ressourcenzuweisung erlaubt.

Teams werden je nach Qualifikationsstand der Mitarbeitenden und Dringlichkeit der Aufgabe zusammengesetzt, wodurch Über- oder Unterbesetzungen vermieden werden (Desky et al., 2020; Pasaribu et al., 2022). Das führt mittelfristig zu einer besseren Nutzung organisatorischer Kapazitäten und niedrigeren operativen Kosten (Abb. 7).



Abbildung 7: Voraussetzungen situative Führung e.D.

Besonders relevant ist die situative Führung vor dem Hintergrund sich rasch wandelnder Anforderungen. Führungskräfte, die nicht an einem starren Stil festhalten, sondern ihre Rolle situativ reflektieren und anpassen, ermöglichen ihren Organisationen eine höhere Anpassungsfähigkeit. Dies zeigt sich in der besseren Bewältigung von Krisen, in erhöhter Teamstabilität unter Unsicherheit sowie in der stärkeren Innovationsbereitschaft der Mitarbeitenden (Korsgaard et al., 2020; Uhl-Bien & Arena, 2018). Führungsverhalten wird in diesem Zusammenhang nicht nur als unmittelbarer Leistungsfaktor betrachtet, sondern auch als strategisches Instrument zur Erhöhung organisationaler Resilienz und Agilität.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die wissenschaftliche Evidenz der letzten Jahre den positiven Einfluss eines situativen Führungsstils auf Leistung, Qualität, Mitarbeiterzufriedenheit und Effizienz umfassend belegt. Führungskräfte, die ihre Rolle als adaptiv verstehen und ihr Verhalten dynamisch an die Bedürfnisse ihres Teams anpassen, leisten einen wesentlichen Beitrag zu zentralen Unternehmenszielen, insbesondere in volatilen, unsicheren und komplexen Umfeldern. Damit stellt situative Führung eine essenzielle Fähigkeit im Kontext nachhaltiger Unternehmensführung dar und trägt in hohem Maße zur Erreichung der sogenannten Market-Winner-Faktoren (Qualität, Produktivität, Kosten) bei.

### **3.1.2. Strategische Ausrichtung: Klare Strategie und Flexibilität als Leistungstreiber**

Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens stellt eine zentrale Fähigkeit zur langfristigen Leistungssteuerung dar. Sie umfasst sowohl die Formulierung einer klaren Vision und zusammenhängender Unternehmensziele als auch die Ausrichtung von Ressourcen, Prozessen und organisatorischen Aktivitäten auf diese übergeordnete Richtung (George et al., 2019). Strategische Ausrichtung definiert damit nicht nur den Zielrahmen eines Unternehmens, sondern fungiert auch als Orientierungssystem für interne Entscheidungsprozesse, insbesondere unter dynamischen Marktbedingungen. Studien der letzten Jahre zeigen, dass eine durchdachte strategische Ausrichtung maßgeblich zu quantitativen und qualitativen Leistungskennzahlen beiträgt (Kalmuk, 2015; Mezghani & ALOULOU, 2019; Oyewobi et al., 2016).

Ein klarer strategischer Rahmen wirkt sich unmittelbar auf die operative Leistung in den Dimensionen Qualität, Produktivität und Kosten aus, den sogenannten „Market-Winner“-Faktoren. Gunnell et al. (2024) zeigen in einer experimentellen Studie, dass strategisches Alignment, also die Übereinstimmung zwischen strategischen Zielvorgaben und operativen Leistungskennzahlen, zu signifikant höherer individueller und kollektiver Mitarbeiterleistung führt (Gunnell et al., 2024). Fehlt diese strategische Übereinstimmung, sinkt insbesondere die Qualität in wissensintensiven Arbeitsfeldern, da Zielunklarheit und widersprüchliche Prioritäten Effizienz und Sorgfalt hemmen. Strategische Klarheit fungiert demnach als Koordinationsmechanismus, der Fehler reduziert, operative Prozesse fokussiert und damit sowohl Produktivität als auch Qualität steigert (Ademi et al., 2021).

Besonders deutlich wird der Effekt strategischer Ausrichtung, wenn Unternehmen spezifische Leistungsziele wie Qualitätsführerschaft oder Effizienzvermeidung in ihre strategischen Leitlinien integrieren (Abb. 8). So zeigt die Untersuchung von Kalmuk und Acar (2015), dass eine auf Qualität fokussierte Differenzierungsstrategie zur Etablierung umfassender Qualitätsmanagementsysteme führt, die wiederum Kundenzufriedenheit, Rework-Reduktion und Prozessstabilität verbessern (Kalmuk & Acar, 2015). Dies wirkt sich mittelbar auch auf Kostenaspekte aus, da Fehlerkosten, Reklamationen und überflüssige Bearbeitungsschleifen minimiert werden (ebd.).

Umgekehrt fördern Strategien mit Effizienzfokus („productivity orientation“) gezielt Prozessoptimierung, Lean-Ansätze und Ressourcenallokation, was die betriebliche Produktivität erhöht und Kosten reduziert (Oyewobi et al., 2016).



Abbildung 8: Strategische Ausrichtung e.D.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in einer dynamischen Umwelt ist die strategische Flexibilität, definiert als die Fähigkeit, bestehende strategische Ziele und Ressourcenzuweisungen schnell an sich verändernde Umweltbedingungen anzupassen (Chen et al., 2017; Shimizu et al., 2004). Chen et al. zeigen in ihrer Studie an kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), dass strategische Flexibilität entscheidend zur Wettbewerbsfähigkeit beiträgt, da Unsicherheiten, Nachfrageschwankungen und technologische Umbrüche so besser bewältigt werden können. Insbesondere in der digitalen Transformation ermöglicht ein adaptives strategisches Management eine kontinuierliche Neuausrichtung von Geschäftsmodellen, was langfristig Effizienzgewinne und Differenzierungsvorteile sichert (George et al., 2019).

Strategische Ausrichtung wirkt zudem strukturierend auf das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitenden. Ist die Unternehmensstrategie klar kommuniziert und in konkrete Ziele umgesetzt, steigt die Handlungsorientierung und Motivation auf allen Ebenen (Thomas, 2023). Dies unterstützt nicht nur die Umsetzung von strategischen Initiativen, sondern verbessert auch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und vermeidet Ressourcenkonflikte.

George et al. (2019) zeigen in ihrer Metaanalyse, dass strategische Planung über mehrere Branchen hinweg zu signifikanten Verbesserungen bei Umsatz, Rentabilität und Innovationsleistung führt, insbesondere, wenn Planung und Umsetzung eng verzahnt sind. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass strategische Ausrichtung nicht nur als abstrakter Planungsprozess, sondern als konkrete Steuerungs- und Handlungsressource verstanden werden muss.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine klare und zugleich flexible strategische Ausrichtung eine Schlüsselkompetenz erfolgreicher Unternehmen darstellt. Sie koordiniert die organisatorischen Ressourcen, priorisiert Ziele, steigert die Ergebnisqualität und sichert die Anpassungsfähigkeit an externe Veränderungen. Strategisch ausgerichtete Unternehmen sind besser in der Lage, tägliche Spitzenleistung mit langfristiger Innovationsfähigkeit zu verbinden und generieren so nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch höhere Qualität, Produktivität und Kostenoptimierung.

### **3.1.3. Effizientes Umsetzen: Operative Exzellenz für Qualität, Produktivität und Kosten**

Die Fähigkeit zur effizienten Umsetzung, häufig auch als Ausführungsstärke, Umsetzungscompetenz oder Operational Excellence bezeichnet, bildet eine zentrale operative Ressource für Unternehmen, um strategische Zielsetzungen wirkungsvoll in messbare Ergebnisse zu überführen (Abb. 9). Im Zentrum steht dabei nicht nur die Implementierung von Plänen, sondern vor allem die reibungslose, zielgerichtete und ressourcenschonende Realisierung komplexer Prozesse. Eine hohe Umsetzungsfähigkeit zeichnet sich durch Effektivität (Zielerreichung) und Effizienz (Minimierung von Ressourcenverschwendung) aus und ist damit direkt mit den unternehmerischen Erfolgsfaktoren Qualität, Produktivität und Kosten verbunden (Cândido & Santos, 2015).

In der Literatur wird effizientes Umsetzen häufig mit etablierten Managementansätzen wie Lean Management, Six Sigma oder Operational Excellence gleichgesetzt (Tampubolon & Purba, 2021). Allen diesen Konzepten liegt das Ziel zugrunde, durch strukturierte Prozessgestaltung und kontinuierliche Verbesserung betriebliche Abläufe zu optimieren.

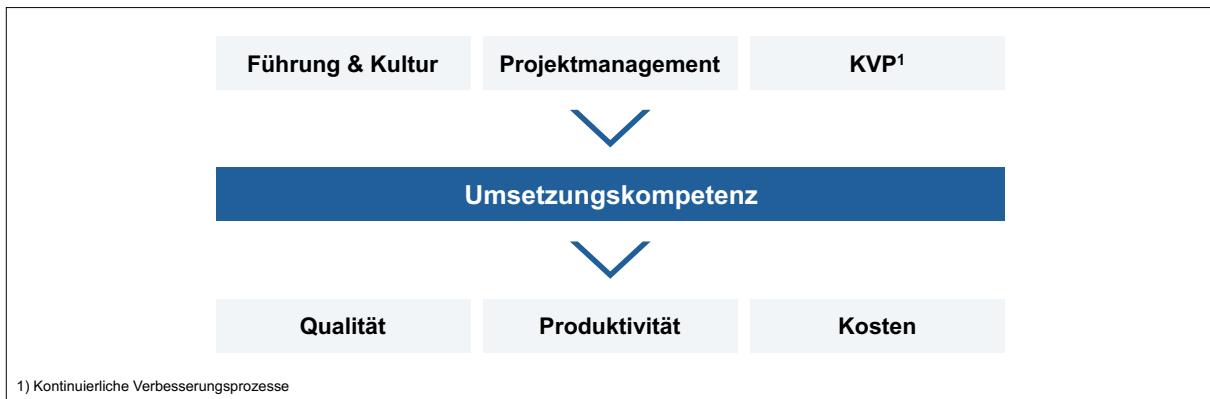


Abbildung 9: Umsetzungskompetenz e.D.

So konnte etwa in einer großangelegten Studie im Gesundheitswesen nachgewiesen werden, dass die Einführung von Lean-Praktiken signifikante Verbesserungen in der Servicequalität, den Durchlaufzeiten und den Betriebskosten bewirkte (Ayaad et al., 2022). Diese Ergebnisse sind jedoch nicht nur auf das Gesundheitswesen beschränkt. Auch in der Fertigungsindustrie zeigen Lean-Ansätze wie Just-in-Time, Kaizen oder Fehlervermeidung einen klaren Effekt auf die Steigerung der Produktivität bei gleichzeitiger Reduktion von Qualitätsmängeln und Kosten (Dombrowski & Mielke, 2013). Eine Untersuchung in der Elektronikindustrie kam beispielsweise zu dem Ergebnis, dass durch schlanke Produktionsprozesse die Produktivität um 37 % gesteigert und die Fehlerquote um das 15-Fache reduziert werden konnte (Almada-Lobo, 2016).

Neben klassischen Lean-Prinzipien tragen auch methodische Kompetenzen des Projektmanagements zur Umsetzungseffizienz bei. Projekte, die termingerecht, im Budget und mit hoher Qualität abgeschlossen werden, sichern nicht nur den strategischen Fortschritt des Unternehmens, sondern verhindern auch kostenintensive Nacharbeiten und Zeitverluste (Kerzner, 2009). Empirische Untersuchungen aus der Softwareentwicklung zeigen, dass situativ angepasste Führungsstile innerhalb von Projektteams signifikant mit einer höheren Projektqualität und Teamperformance korrelieren (Müller & Turner, 2010). Effizientes Umsetzen ist somit nicht nur eine Frage der Methodik, sondern auch der Führungs- und Kommunikationskultur im Unternehmen. Ein wesentliches Element effizienter Umsetzung ist die Etablierung einer kontinuierlichen Verbesserungskultur („Continuous Improvement“), in der Mitarbeitende aktiv in die Analyse und Optimierung bestehender Prozesse eingebunden werden (Follen et al., 2018).

Diese Kultur begünstigt Prozessinnovationen, die in vielen Fällen kostensenkend und qualitätsfördernd wirken. In einer Studie wurde belegt, dass Unternehmen mit starker Verbesserungskultur schneller auf Ineffizienzen reagieren, bessere Kundenbewertungen erzielen und insgesamt robustere operative Ergebnisse erreichen (Ishak et al., 2020). Trotz ihrer Relevanz scheitern viele Unternehmen an der wirksamen Umsetzung strategischer Vorhaben. Laut Cândido und Santos (2015) scheitern 45–67 % der strategischen Initiativen nicht an der Qualität der Strategie, sondern an deren Implementierung. In einer globalen Erhebung gaben 61 % der befragten Führungskräfte an, dass ihre Organisation nur schwach in der Umsetzung sei (Sull et al., 2015). Als Hauptgründe wurden u. a. mangelnde Zielklarheit, unzureichende Koordination, fehlendes Monitoring sowie mangelhaftes Verantwortungsbewusstsein genannt. Die Umsetzung stellt somit die entscheidende „letzte Meile“ zwischen Strategie und Ergebnis dar und ist gleichzeitig eine häufige Schwachstelle im Managementprozess (Shalender & Yadav, 2019). Daneben zeigen Fallstudien und Meta-Analysen, dass Unternehmen, die klare Umsetzungsstrukturen etablieren, etwa durch Projektmanagementstandards, regelmäßige Reviews, klare Verantwortlichkeiten und transparente Kommunikation, signifikant erfolgreicher in der Zielerreichung sind (Sibony et al., 2017). Diese Unternehmen erzielen nicht nur eine höhere Produktqualität und Effizienz, sondern sind auch widerstandsfähiger gegenüber operativen Störungen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass effizientes Umsetzen eine kritische Fähigkeit darstellt, um strategische Absichten in reale Leistungsverbesserungen zu transformieren. Unternehmen, die über eine hohe Umsetzungskompetenz verfügen, erreichen messbar höhere Qualität, mehr Output pro Ressourceneinheit und geringere operative Kosten. Die Umsetzung stellt damit die operative Basis zur Verwirklichung der Market-Winner-Faktoren dar und ist damit integraler Bestandteil erfolgreicher Unternehmensführung.

### **3.1.4. Digitale Prozesse: Digitalisierung als Enabler für Leistung und Flexibilität**

Die Fähigkeit, digitale Prozesse zu entwickeln und zu nutzen, gilt heute als zentrale Voraussetzung für leistungsfähige, agile und zukunftsorientierte Unternehmen. Sie umfasst die systematische Digitalisierung operativer Abläufe, den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), datenbasierte Entscheidungsunterstützung, Automatisierung sowie die Vernetzung von Maschinen, Produkten und Menschen im Sinne von Industrie 4.0 (Vial, 2019). Ziel ist eine Transformation klassischer Geschäftsprozesse hin zu adaptiven, durchgängigen und wertschöpfungsorientierten Systemen, die Qualität, Produktivität und Kostenstruktur signifikant verbessern.

Empirisch ist der positive Einfluss digitaler Technologien auf die Erfolgsfaktoren vielfach belegt. Eine Studie zu italienischen KMU konnte zeigen, dass die Einführung von Industrie-4.0-Technologien (u. a. Automatisierung, intelligente Sensorik, Datenanalytik) innerhalb von zwei Jahren zu einer Produktivitätssteigerung von rund 7 % führte, hauptsächlich infolge von Effizienzgewinnen in Fertigung und Planung (Zheng et al., 2019). Das Weltwirtschaftsforum (WEF, 2020) zeigt in seinem Bericht „Global Lighthouse Network: Four Durable Shifts for a Great Reset in Manufacturing“, dass Unternehmen durch den gezielten Einsatz von Technologien der vierten industriellen Revolution bemerkenswerte Leistungsverbesserungen erzielen konnten. So berichteten sogenannte „Lighthouse“-Fabriken von Produktionssteigerungen von bis zu 200 % und Kostensenkungen zwischen 10 % und 30 %, ermöglicht durch digitale Transformationen wie den flächendeckenden Einsatz von IoT, KI-gestützter Analytik und vernetzter Automatisierung. Die erzielten Effizienzgewinne resultieren insbesondere aus intelligenter Prozesssteuerung, datenbasierter Entscheidungsfindung, vorausschauender Wartung, sowie automatisierten und adaptiven Produktionsabläufen, die zu einer signifikanten Erhöhung der Overall Equipment Effectiveness (OEE) führen.

Im Hinblick auf Qualität (Abb. 10) zeigen Konzepte wie „Quality 4.0“, das digitale Technologien (z. B. IoT, künstliche Intelligenz, Analytics) in Verbindung mit klassischen Qualitätsmanagementsystemen zu signifikanten Verbesserungen führen (Chiarini, 2020). Echtzeit-Daten aus der Produktion ermöglichen das frühzeitige Erkennen von Abweichungen, was dazu führt, dass die Fehlerquote sinkt und proaktive Korrekturmaßnahmen ermöglicht (Okuyelu & Adaji, 2024).

Predictive Maintenance, unterstützt durch Sensorik und Machine Learning, minimiert zudem ungeplante Ausfallzeiten, was sowohl die Qualität als auch die Stabilität der Prozesse erhöht. Automatisierte Qualitätsdatenerfassung reduziert manuelle Fehler und ermöglicht eine systematische Ursachenanalyse (Kamble et al., 2020).

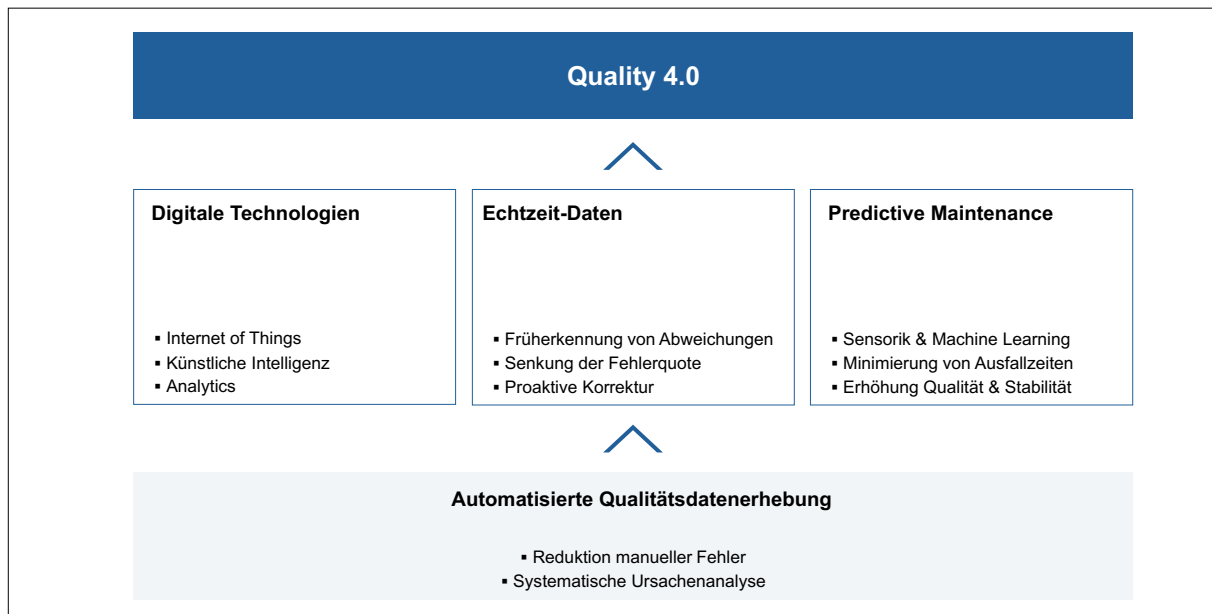


Abbildung 10: Quality 4.0 e.D.

Auch die Kosteneffekte digitaler Prozesse sind gut dokumentiert. Automatisierung reduziert nicht nur den Arbeitsaufwand für sich wiederholende Tätigkeiten, sondern senkt auch Materialverbrauch und Nacharbeit durch präzisere Prozessführung. Digitale Planungssysteme verbessern die Lieferfähigkeit und minimieren Leerlaufzeiten (Masoud & Basahel, 2023). Die Studie von Peng et al. (2023) zeigt, dass KI-gestützte Assistenzsysteme in der Softwareentwicklung die Produktivität signifikant steigern können. In einem kontrollierten Experiment erhöhte der Einsatz des Tools GitHub Copilot die Bearbeitungsgeschwindigkeit bei Programmieraufgaben um durchschnittlich 55,8 %. Dies führte zu einer deutlich effizienteren Umsetzung, insbesondere bei weniger erfahrenen Entwicklern, und belegt das Potenzial von KI-Lösungen zur nachhaltigen Leistungssteigerung in wissensintensiven Arbeitsbereichen (Peng et al., 2023).

Ein besonders relevanter Aspekt digitaler Prozesse ist ihre Rolle für die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Organisationen (Abb. 11). Digitale Unternehmen können aufgrund besserer Datenverfügbarkeit, kürzerer Reaktionszeiten und modularer Strukturen schneller auf externe Veränderungen reagieren, sei es bei Nachfrageschwankungen, Lieferkettenstörungen oder technologischen Umbrüchen (Vial, 2019).

Verhoef et al. (2021) zeigen in einer multidisziplinären Analyse, dass digitale Transformation weit über die reine Technologisierung hinausgeht. Unternehmen mit hoher digitaler Reife weisen signifikant höhere Anpassungsfähigkeit, strategische Agilität und Innovationskraft auf. Digitale Ressourcen, agile Strukturen und neue Leistungskennzahlen wirken dabei als zentrale Treiber nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit und organisationaler Entwicklung (Verhoef et al., 2021).

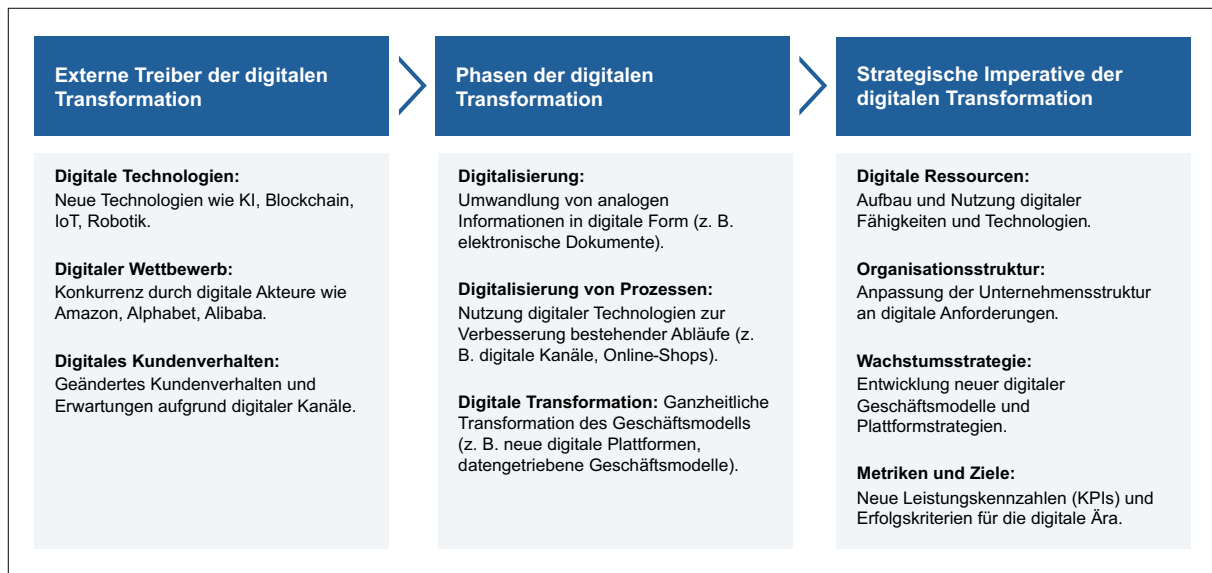


Abbildung 11: Phasen der digitalen Transformation, in Anlehnung Verhoef et al. 2021

Darüber hinaus beeinflusst Digitalisierung die unternehmensweite Entscheidungsfähigkeit. Durch Echtzeit-Daten aus Produktion, Kundenschnittstellen und Lieferketten sind Manager in der Lage, fundierte, vorausschauende und faktenbasierte Entscheidungen zu treffen. Dies reduziert Reaktionszeiten, erhöht die Entscheidungsqualität und fördert die Effizienz (Krol et al., 2017). Digitale Dashboards, Advanced Analytics und Machine Learning helfen, Muster zu erkennen, Prognosen zu erstellen und Schwachstellen frühzeitig zu identifizieren. Laut Masoud und Basahel (2023) profitieren insbesondere digital affine Dienstleistungsunternehmen von höherer Kundenbindung und verbesserter finanzieller Performance (Masoud & Basahel, 2023).

Zusammenfassend stellen digitale Prozesse (Abb. 12) eine Schlüsselressource für Unternehmen dar, um die Market-Winner-Faktoren gleichermaßen positiv zu beeinflussen. Sie ermöglichen nicht nur Effizienzgewinne, sondern schaffen durch Automatisierung, Vernetzung und Datenintegration die Grundlage für agile Steuerung und hohe Anpassungsfähigkeit.

Digitale Prozesskompetenz ist somit nicht nur ein technologischer Aspekt, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor, insbesondere in einem wirtschaftlichen Umfeld, das durch Volatilität, Unsicherheit und Dynamik geprägt ist.

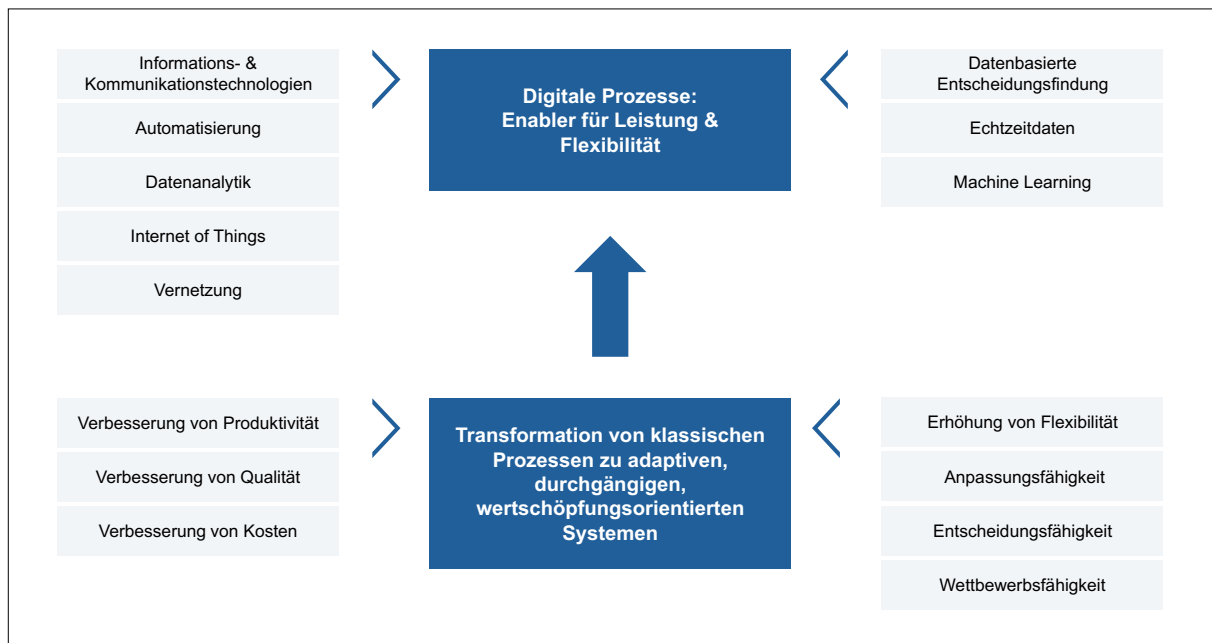


Abbildung 12: Digitale Prozesse als strategischer Erfolgsfaktor e.D.

### 3.1.5. Klare Verantwortlichkeiten: Role Clarity und Accountability als Erfolgsfaktor

Die Klarheit von Rollen und Verantwortlichkeiten ist ein grundlegender Faktor für effektive Organisationen. Unter Role Clarity wird verstanden, dass Mitarbeitende eindeutig wissen, wofür sie verantwortlich sind, welche Erwartungen an sie gestellt werden und wie ihre Aufgaben mit den Zielen der Organisation verknüpft sind (Hassan, 2013; Manolache & Epuran, 2023). Role Ambiguity hingegen bezeichnet eine Unklarheit in diesen Aspekten und ist seit Jahrzehnten als Stressfaktor in der Arbeitspsychologie anerkannt. Aktuelle Studien zeigen, dass unklare Rollenverteilungen nicht nur individuelle Belastung und Demotivation hervorrufen, sondern auch die organisatorische Leistungsfähigkeit beeinträchtigen (Dewe, 2004; Özer & Escartín, 2023).

Empirisch wurde der Zusammenhang zwischen Role Clarity (Abb. 13) und zentralen Leistungsindikatoren vielfach bestätigt. Mitarbeitende, die ihre Verantwortlichkeiten klar verstehen, berichten über höhere Arbeitszufriedenheit, mehr Engagement und eine stärkere Leistungsbereitschaft (Morgeson et al., 2010). Umgekehrt zeigen Studien, dass Rollenunklarheit mit erhöhtem Stress, emotionaler Erschöpfung und einer geringeren Bereitschaft zu proaktivem Verhalten verbunden ist (Maden, 2019).

Lee und Eissenstat (2018) belegten in ihrer Untersuchung, dass mangelnde Rollenklärung zu psychischer Erschöpfung führt, was wiederum mit einem signifikanten Rückgang der Arbeitsleistung einhergeht (Lee & Eissenstat, 2018).

Aktuelle Forschungsergebnisse bestätigen zudem die zentrale Bedeutung von qualitativ hochwertigem Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden im Umgang mit emotionaler Arbeit. Mitarbeitende, welche regelmäßig emotionale Arbeit leisten, weisen signifikant geringere Arbeitszufriedenheit und erhöhte Fluktuationsabsichten auf. Eine Studie belegt, dass eine starke Leader-Member-Exchange-(LMX)-Beziehung diesen negativen Effekt auf die Arbeitszufriedenheit abmildern kann. Mitarbeitende, die ihre Führungskraft als unterstützend und vertrauensvoll erleben, sind besser in der Lage, die Anforderungen emotionaler Arbeit zu bewältigen (Turgut et al., 2016).

Ein besonders relevanter Wirkmechanismus ist die Auswirkung von Role Clarity auf die Qualität der Arbeitsergebnisse. Wenn Verantwortlichkeiten nicht klar zugeordnet sind, steigt das Risiko für Aufgabenlücken, Doppelarbeiten und ineffiziente Übergaben, was klassische Ursachen für Qualitätsdefizite sind (Orgambídez & Almeida, 2020). In Organisationen mit klaren Rollenstrukturen lassen sich hingegen systematische Qualitätsverantwortung, proaktive Fehlervermeidung und kontinuierliche Verbesserungsprozesse besser etablieren (Mukherjee & Malhotra, 2006).

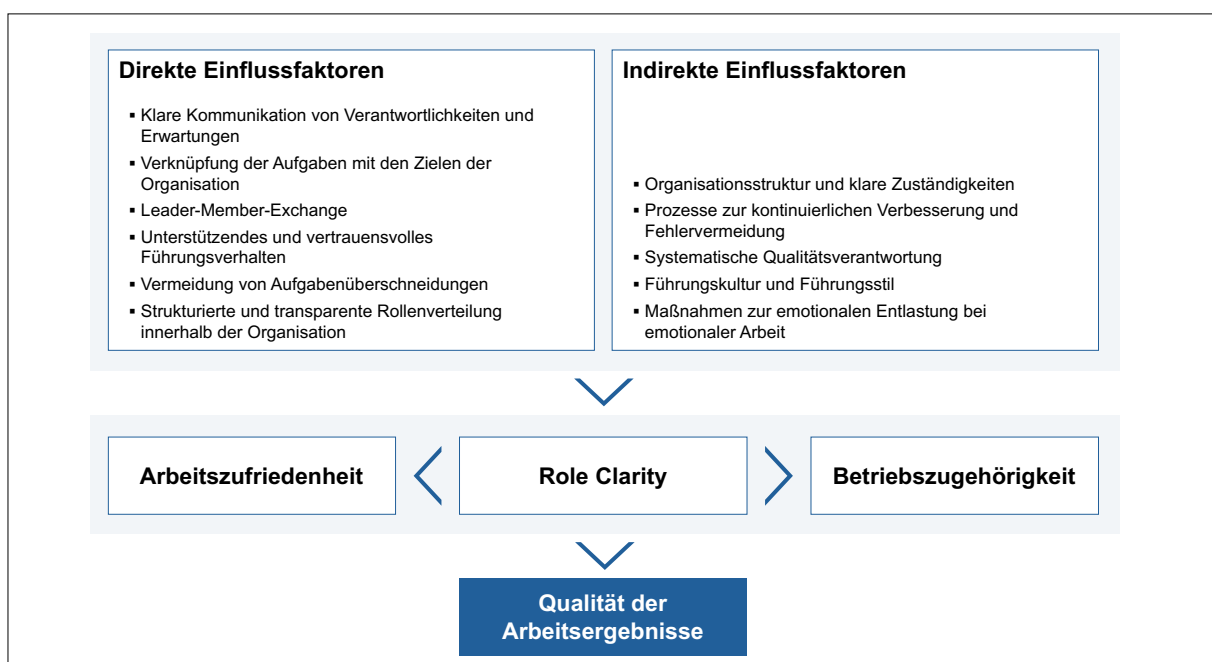


Abbildung 13: Einflussfaktoren Role Clarity e.D.

Auch die Produktivität wird durch klare Verantwortlichkeitsstrukturen gesteigert. Wenn Prozesse eindeutig zugeordnet sind und Entscheidungskompetenzen klar definiert vorliegen, sinken die Abstimmungs- und Wartezeiten. Aufgaben werden schneller abgeschlossen und Mitarbeitende können sich stärker auf wertschöpfende Tätigkeiten konzentrieren (Hassan, 2013). Darüber hinaus fördert Role Clarity ein höheres Maß an Accountability, also das subjektive Empfinden, für bestimmte Ergebnisse verantwortlich gemacht zu werden. Diese Verantwortlichkeit führt nachweislich zu höherer Sorgfalt und Leistungsbereitschaft (Frink & Klimoski, 2004), was wiederum Fehlerkosten reduziert und eine effizientere Ressourcennutzung ermöglicht.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wirkt sich Role Clarity (Abb. 14) auch positiv auf Kosten und organisatorische Anpassungsfähigkeit aus. Klare Zuständigkeiten vermeiden überflüssige Aufgaben, reduzieren ineffiziente Abstimmungen und erhöhen die Reaktionsgeschwindigkeit bei Veränderungsanforderungen. Unternehmen können durch strukturierte Verantwortlichkeitsmodelle schneller auf Marktveränderungen reagieren, weil Entscheidungen nicht durch Kompetenzunklarheiten blockiert werden (Asamani et al., 2025). Zudem zeigen Untersuchungen, dass klare Rollendefinitionen ein entscheidender Faktor für erfolgreiche Change-Prozesse sind (Oreg et al., 2011).

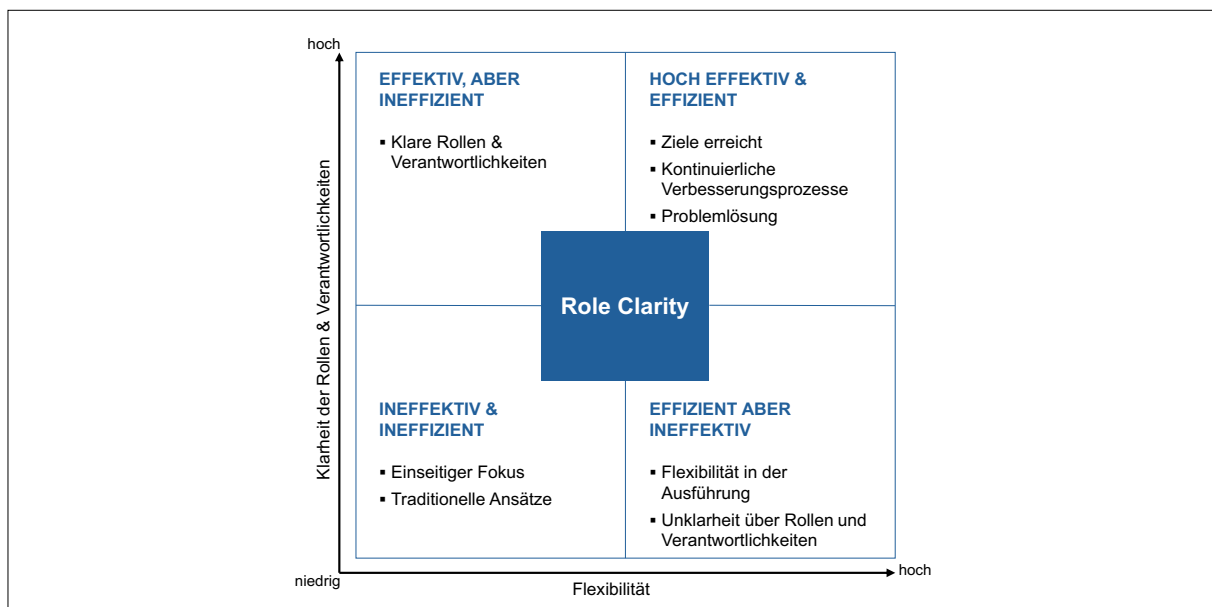


Abbildung 14: Role Clarity, in Anlehnung an Myburgh et. al

Die Rolle der Führungskraft ist hierbei zentral. Studien zeigen, dass Vorgesetzte, die aktiv zur Rollenklärung beitragen, etwa durch Zielvereinbarungen, Feedback oder strukturierte Kommunikation nicht nur Unklarheiten abbauen, sondern auch die psychologische Sicherheit und das Engagement der Mitarbeitenden erhöhen (Grebner et al., 2011; Lee & Eissenstat, 2018).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass eine klare Verantwortlichkeit ein organisationaler Schlüsselmechanismus ist, um Qualität, Produktivität und Effizienz systematisch zu steigern. Sie schaffen Orientierung, senken psychologische Belastungen und ermöglichen eine verlässliche Prozesssteuerung. Unternehmen mit klaren Rollenmodellen sind besser in der Lage, Strategien umzusetzen, Leistung zu skalieren und Anpassungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Zudem wirkt sich Rollenklarheit nachweislich auf die Fluktuation der Mitarbeiter aus. Damit bilden Role Clarity und Accountability eine essenzielle Grundlage für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

### **3.1.6. Innovatives Denken: Innovation als Motor für Qualität und Effizienz**

Innovatives Denken beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen und deren Mitarbeitenden, kreative Ideen zu entwickeln und in neuartige Produkte, Prozesse oder Geschäftsmodelle zu überführen. Diese Innovationskompetenz ist eine strategische Schlüsselressource, um in dynamischen, wettbewerbsintensiven Märkten langfristig erfolgreich zu sein. Dabei umfasst Innovation sowohl explorative Aktivitäten (Entwicklung neuer Lösungen) als auch exploitative Maßnahmen (Optimierung bestehender Prozesse und Produkte), ein Spannungsfeld, das in der Literatur als organisatorische Ambidextrie bezeichnet wird (O'Reilly & Tushman, 2013). Unternehmen, die beide Dimensionen des innovativen Denkens integrieren, sind in der Lage, sowohl Effizienzgewinne zu realisieren als auch Differenzierungspotenziale zu schaffen (Jansen et al., 2012).

Zahlreiche empirische Studien belegen einen signifikanten Zusammenhang zwischen Innovationsfähigkeit und Unternehmensleistung. Eine Meta-Analyse von Crossan und Apaydin (2010), die 62 Einzelstudien über zwei Jahrzehnte auswertet, identifiziert Innovation als einen der stärksten Einflussfaktoren für Unternehmenserfolg (Crossan & Apaydin, 2010).

Insbesondere Prozessinnovationen, etwa durch Digitalisierung, Automatisierung oder Lean Management, tragen maßgeblich zur Steigerung der Produktivität bei und senken gleichzeitig operative Kosten (De Giovanni & Cariola, 2021). Produktinnovationen wiederum verbessern die wahrgenommene Qualität und heben das Leistungsangebot vom Wettbewerb ab, was wiederum zu Preisprämien und höherer Kundenzufriedenheit führt (R. Stock et al., 2016).

Eine Studie aus der chinesischen Elektronikindustrie ermittelte die Wirkung unterschiedlicher Innovationstypen auf die Produktivität. Demnach führten qualitätssteigernde Innovationen zu einem Produktivitätszuwachs von durchschnittlich 1,23 % pro Periode, während kostenreduzierende Innovationen sogar eine Steigerung von 1,27 % erzielten (Liu et al., 2022). Diese Befunde widerlegen die Annahme eines grundlegenden Zielkonflikts zwischen Qualität und Kosten. Innovatives Denken ermöglicht vielmehr deren gleichzeitige Verbesserung, etwa durch die Einführung intelligenter Fertigungstechnologien (z. B. Additive Manufacturing oder KI-basierte Qualitätssicherung), die sowohl Genauigkeit als auch Effizienz erhöhen (Masood & Sonntag, 2020).

Auch im Dienstleistungssektor wirkt Innovation als Performance-Treiber. Studien zeigen, dass Service-Innovationen, beispielsweise durch Self-Service-Plattformen, Chatbots oder datenbasierte Personalisierung, sowohl die Servicequalität als auch die Produktivität steigern können (De Giovanni & Cariola, 2021). Mitarbeitende, die ermutigt werden, kreative Problemlösungen vorzuschlagen, tragen aktiv zur Optimierung von Abläufen bei. Solche inkrementellen Verbesserungen (Kaizen) summieren sich zu signifikanten Leistungsgewinnen, insbesondere wenn sie in eine innovationsfördernde Kultur eingebettet sind (Damanpour & Schneider, 2006).

Die Innovationskultur eines Unternehmens, also die Gesamtheit aus gemeinsamen Werten, Normen und Einstellungen gegenüber Kreativität, Risikobereitschaft und Fehlertoleranz spielt eine zentrale Rolle für die Entfaltung innovativen Denkens (Michaelis et al., 2018). Eine internationale Studie mit 334 Unternehmen zeigte, dass Organisationen mit ausgeprägter Innovationskultur, gekennzeichnet durch Vision, demokratische Kommunikation, Flexibilität, Zusammenarbeit, Anreizsysteme und Nachhaltigkeit, höhere Umsätze (+45 %) und Gewinne (+36 %) aus neuen Produkten erzielten als Unternehmen mit schwach ausgeprägter Innovationskultur.

Besonders erfolgreich waren Unternehmen, die interdisziplinäre Zusammenarbeit, kreative Freiräume und eine proaktive Fehlerkultur in ihren Innovationsprozessen etablierten. Diese Erkenntnisse belegen die zentrale Bedeutung von Innovationskultur als strategischer Erfolgsfaktor für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit (Naranjo-Valencia et al., 2016).

In etablierten Organisationen entscheidet die Fähigkeit zur kontinuierlichen Innovation zunehmend über Wettbewerbsfähigkeit. In gesättigten Märkten, in denen technologische Gleichstände herrschen, wird der Innovationsgrad zum entscheidenden Faktor für Differenzierung und Effizienzvorsprung (Kruglov & Shaw, 2024). Die gleichzeitige Verbesserung von Qualität und Kosten ist dabei kein Zufall, sondern Ergebnis systematischen innovativen Denkens entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Die Digitalisierung durch Internet of Things, Cloud Computing und Data Analytics bietet neue Hebel, um sowohl die internen Prozesse als auch das Kundenerlebnis radikal zu verbessern (Vial, 2019).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass innovatives Denken eine Schlüsselkompetenz darstellt, die alle drei Market-Winner-Faktoren simultan beeinflusst. Unternehmen mit hoher Innovationsintensität verzeichnen signifikant bessere Leistungskennzahlen, reagieren flexibler auf Umweltveränderungen und sind langfristig resilienter gegenüber disruptiven Entwicklungen. Innovatives Denken entfaltet in Verbindung mit einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur eine strategische Hebelwirkung für langfristigen Erfolg.

### **3.2. Kombination der Fähigkeiten und Steigerung der Anpassungsfähigkeit**

Die sechs zuvor beschriebenen Fähigkeiten entfalten jede für sich eine positive Wirkung auf die zentralen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Die zentrale These des Modells geht jedoch über diese Einzelwirkungen hinaus. Erst die synergetische Kombination dieser Fähigkeiten ermöglicht es Unternehmen, organisationale Anpassungsfähigkeit zu entwickeln und die Fähigkeit, sich gezielt, strukturiert und ohne Leistungseinbußen an sich wandelnde Umweltbedingungen anzupassen (Birkinshaw & Gibson, 2004; Uhl-Bien & Arena, 2018).

Diese Fähigkeit zur Adaptabilität ist in der aktuellen Managementforschung von zentraler Bedeutung. Im Rahmen der Theorie der dynamischen Fähigkeiten (D. J. Teece, 2018) wird betont, dass Organisationen langfristig nur dann wettbewerbsfähig bleiben, wenn sie in der Lage sind, kontinuierlich neue Chancen zu erkennen („Sensing“), diese gezielt zu nutzen („Seizing“) und ihre internen Strukturen und Ressourcen laufend an veränderte Anforderungen anzupassen („Reconfiguring“).

Diese drei Kernprozesse lassen sich in dem Modell folgendermaßen umsetzen:

- Die Fähigkeit zum „Sensing“ (Abb. 15) wird primär durch innovatives Denken ermöglicht: Organisationen, die kontinuierlich neue technologische Trends, Marktbedürfnisse oder gesellschaftliche Veränderungen identifizieren, schaffen die Voraussetzung für frühzeitiges Handeln.

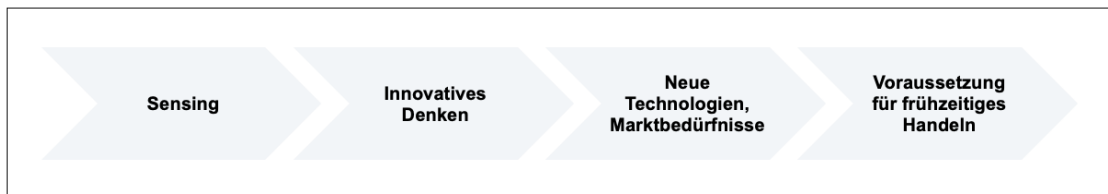


Abbildung 15: Sensing e.D.

- Das „Seizing“ (Abb. 16) erfolgt durch strategische Ausrichtung und situative Führung. Strategische Klarheit erlaubt es, relevante Optionen systematisch zu bewerten und gezielt Ressourcen auf die vielversprechendsten Alternativen zu konzentrieren. Situative Führung mobilisiert Mitarbeitende entlang der strategischen Stoßrichtungen.



Abbildung 16: Seizing e.D.

- Die Fähigkeit zum „Reconfiguring“ (Abb. 17), also zur Umstrukturierung von Prozessen, Ressourcen und Zuständigkeiten hängt maßgeblich von einer effizienten operativen Umsetzung, klaren Verantwortlichkeiten und digitalen Prozessen ab.

- Diese drei Fähigkeiten sichern die strukturelle Stabilität bei dynamischen Anpassungen und verhindern ein organisationsinternes Chaos.

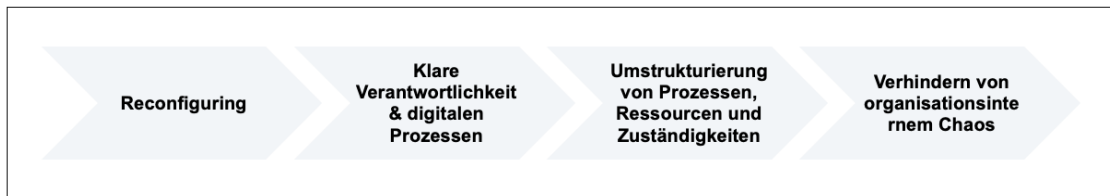


Abbildung 17: Reconfiguring e.D.

Im Zusammenspiel ergeben diese Fähigkeiten ein belastbares, gleichzeitig jedoch hoch flexibles System. Eine qualitative Untersuchung unterstreicht, dass erfolgreiche Anpassung an komplexe Umwelten nur durch das gleichzeitige Vorhandensein mehrerer komplementärer Fähigkeiten gelingt. Diese Organisationen zeichnen sich durch verteilte Führung, agile Prozesse, strategische Klarheit und eine lernorientierte Kultur aus, eine Struktur, die sich stark mit den in diesem Modell beschriebenen sechs Fähigkeiten deckt (J. H. Schulze & Pinkow, 2020).

Darüber hinaus verlangt eine adaptive Organisation die Balance zwischen Effizienz und Erneuerung, ein Spannungsfeld, welches die Forschung unter dem Begriff der organisatorischen Ambidextrie beschreibt (O'Reilly & Tushman, 2013). Erfolgreiche Organisationen beherrschen sowohl die Ausnutzung bestehender Kompetenzen (Exploitation) durch standardisierte, digital unterstützte Prozesse, als auch die Erkundung neuer Möglichkeiten (Exploration) durch Innovation und strategische Weiterentwicklung (Jansen et al., 2012).

Der praktische Nutzen einer solchen ganzheitlichen Fähigkeitsausstattung wird besonders in Krisenzeiten sichtbar. So zeigt etwa die Forschung zur organisationalen Resilienz, während der COVID-19-Pandemie, dass Unternehmen mit vorab entwickelter digitaler Infrastruktur, flexiblen Führungsmechanismen und innovationsorientierter Kultur deutlich besser auf Lockdowns, Homeoffice und Marktveränderungen reagieren konnten (Masood & Sonntag, 2020). Diese Unternehmen konnten nicht nur ihren Betrieb aufrechterhalten, sondern auch neue Chancen wie digitale Geschäftsmodelle nutzen, ein klarer Vorteil organisatorischer Anpassungsfähigkeit.

Auch innerhalb des Tagesgeschäfts zeigt sich der Vorteil eines ganzheitlichen Fähigkeiten Systems. Bei steigenden Rohstoffkosten etwa können Unternehmen mit ausgeprägter strategischer Ausrichtung ihre Prioritäten umstellen, durch effizientes Umsetzen und digitale Tools schnell Kostensenkungsmaßnahmen implementieren und gleichzeitig durch innovatives Denken neue Lieferketten oder Produktkonzepte entwickeln. In diesem Szenario tragen klare Verantwortlichkeiten zur reibungslosen Umsetzung bei, während situative Führung die Belegschaft in der Veränderung emotional abholt. Anpassungsfähigkeit wird somit nicht als reaktives Krisenmanagement verstanden, sondern als proaktive Steuerung komplexer Rahmenbedingungen. Uhl-Bien und Arena (2018) beschreiben dies als Führung für organisationale Adaptabilität, bei der „Leader ein Spannungsfeld zwischen Erneuerung und Ordnung managen müssen“, also zwischen dem „Stabilisieren des Heute“ und dem „Gestalten des Morgens“. Unternehmen, die alle sechs Fähigkeiten besitzen, sind in der Lage, flexibel zwischen Exploitation und Exploration zu wechseln, ohne dabei ihre Leistungsstabilität einzubüßen.

Zusammengefasst zeigt sich, dass die sechs Fähigkeiten nicht nur jeweils für sich bedeutsam sind, sondern sie wirken im Verbund als Multiplikatoren auf die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Ihr Zusammenwirken erzeugt eine systemische Anpassungsfähigkeit, eine Fähigkeit, die sich nicht aus Einzelmaßnahmen ergibt, sondern aus einem vernetzten Kompetenzgefüge. Organisationen mit diesem Set an Fähigkeiten können ihre Strategie, Strukturen und Prozesse flexibel justieren, ohne Qualitäts-, Produktivitäts- oder Kosteneinbrüche zu riskieren. Sie sind nicht nur reaktiv resilient, sondern proaktiv gestaltend und damit optimal positioniert, um unter dynamischen Bedingungen nachhaltigen Erfolg zu erzielen.

### **3.3. Das Ziel: Steigerung der organisationalen Anpassungsfähigkeit**

Die Steigerung der organisationalen Anpassungsfähigkeit (Adaptabilität) stellt das übergeordnete Ziel des hier entwickelten Modells dar. In einer zunehmend dynamischen, unsicheren und komplexen Unternehmensumwelt, charakterisiert durch Schlagworte wie VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), gilt Adaptabilität als zentrale Meta-Kompetenz erfolgreicher Organisationen (D. J. Teece, 2018; Uhl-Bien & Arena, 2018). Diese Form der Resilienz und Agilität geht über klassisches Change-Management hinaus. Es handelt sich um eine systemisch verankerte Fähigkeit, die aus einem Zusammenspiel mehrerer unternehmensinterner Kompetenzen resultiert, insbesondere jener, die in diesem Modell identifiziert wurden. Jede dieser Fähigkeiten trägt auf unterschiedliche Weise zur Adaptabilität bei, doch erst ihr synergetisches Zusammenwirken ermöglicht eine konsistente, skalierbare und agile Anpassung der gesamten Organisation.

Zusammenfassend ist die Steigerung der organisationalen Anpassungsfähigkeit das zentrale Ziel des hier vorgestellten Kompetenzmodells. Unternehmen, die dieses Kompetenzprofil gezielt entwickeln, sind nicht nur in der Lage, auf Wandel zu reagieren, sondern sie können ihn gestalten.

### 3.4. Das Gesamtmodell

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen wurde ein Wirkmodell entwickelt, das die sechs identifizierten Fähigkeiten in ihrem systemischen Zusammenhang darstellt (Abb. 18). Dieses integrative Kompetenzmodell verknüpft interne Fähigkeiten, zentrale Erfolgsfaktoren und die organisationale Anpassungsfähigkeit zu einem ganzheitlichen Rahmen. Im Kern postuliert das Modell, dass sechs zentrale organisatorische Fähigkeiten gemeinsam die Grundlage für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit bilden. Jede dieser Fähigkeiten trägt empirisch nachweislich zur Verbesserung von Qualität, Produktivität und Kosten bei.

Entscheidend ist das Zusammenspiel der Fähigkeiten. Sie wirken nicht isoliert, sondern verstärken einander wechselseitig in ihrer Wirkung auf die Erfolgsfaktoren. Die Organisation entwickelt die Fähigkeit, selbst disruptiven Veränderungen proaktiv zu begegnen, weil alle nötigen Kompetenzdimensionen, von Führung über Strategie und Prozesse bis hin zu Kultur, ausgebildet und aufeinander abgestimmt sind. Empirische Befunde untermauern diese Sichtweise.

Insgesamt liefert das Gesamtmodell ein empirisch informiertes Rahmenwerk, das die Bedeutung organisationaler Anpassungsfähigkeit als Meta-Kompetenz klar herausstellt und die sechs Erfolgsfähigkeiten in ihrem Wirkungsgefüge verständlich abbildet. Durch die Integration aktueller Literatur und bewährter Theorien stellt es sicher, dass Unternehmen sowohl wissenschaftlich fundierte Orientierung erhalten als auch konkrete Ansatzpunkte, um ihre Adaptabilität und damit ihren nachhaltigen Erfolg zu steigern.

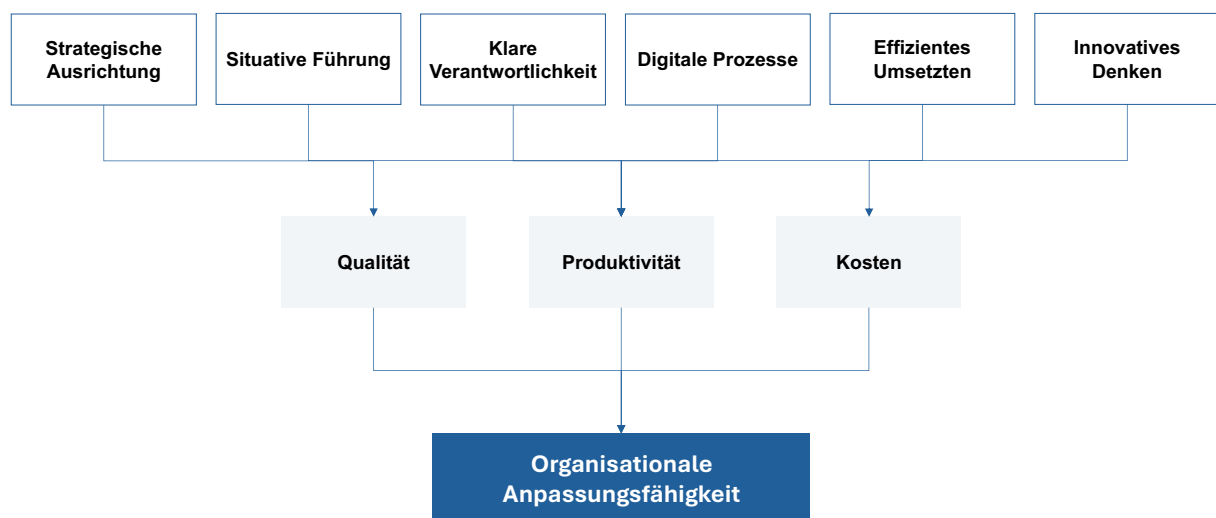


Abbildung 18: Das Gesamtmodell e.D.

## 4. Forschungsdesign

### 4.1. Forschungsfrage und Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit zielt darauf ab, zentrale organisationale Fähigkeiten zu identifizieren und zu analysieren, die maßgeblich zur Steigerung der organisationalen Anpassungsfähigkeit (Adaptabilität) beitragen. Organisationen, die nicht nur mit Veränderungen umgehen, sondern diese aktiv antizipieren und gestalten können, sind langfristig erfolgreicher positioniert (Birkinshaw & Gibson, 2004; D. J. Teece, 2018).

Im Zentrum dieser Untersuchung steht ein theoriebasiertes Modell, das sechs zentrale Fähigkeiten als Erfolgshebel identifiziert hat. Ziel dieser Arbeit ist es daher, auf Basis qualitativer Experteninterviews zu untersuchen, ob und wie diese Fähigkeiten zur Sicherung der Erfolgsfaktoren beitragen und inwiefern sich daraus eine erhöhte organisationale Anpassungsfähigkeit ableiten lässt. Besonderes Augenmerk liegt auf dem angenommenen Synergieeffekt (Hypothese H7), der postuliert, dass nicht einzelne Fähigkeiten isoliert, sondern deren Zusammenspiel entscheidend für den Unternehmenserfolg ist (Crossan & Apaydin, 2010).

Aus dieser Zielsetzung ergibt sich folgende übergeordnete Forschungsfrage:

**Inwieweit kann die gezielte Entwicklung der sechs Erfolgsfähigkeiten Unternehmen dabei unterstützen organisationale Anpassungsfähigkeit langfristig sicherzustellen und in welchem Zusammenhang stehen sie mit den Erfolgsfaktoren Qualität, Produktivität und Kosten?**

Darüber hinaus sollen folgende Unterfragen beantwortet werden:

- Welche Fähigkeiten gelten als besonders kritisch für die unternehmerische Leistungsfähigkeit?
- Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen den Fähigkeiten und den Erfolgsfaktoren empirisch belegen?
- Wie beurteilen Experten die Interdependenzen und das Zusammenwirken der Fähigkeiten?

Die Arbeit soll damit einen Beitrag zur empirischen Fundierung des Modells leisten, praktische Orientierungen für Unternehmensentwicklung liefern und bestehende Theorien zur organisationalen Wandlungsfähigkeit um praxisnahe Perspektiven erweitern.

## 4.2. Abgeleitete Hypothesen

Im Rahmen der Untersuchung zur Bedeutung spezifischer organisationaler Fähigkeiten für den Erfolg von Veränderungsprozessen und die Steigerung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen wurden folgende Hypothesen formuliert (Abb. 19):

**H1 – Strategische Ausrichtung als Erfolgsfaktor:** Eine klare strategische Ausrichtung (Fähigkeit 1) ermöglicht es Unternehmen, fokussierte Prioritäten zu setzen, wodurch die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen und die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens gefördert wird.

**H2 – Fach- und Methodenkompetenz:** Ausgeprägte fachliche und methodische Kompetenz (Fähigkeit 2) führt zu hoher Innovationsfähigkeit und Know-how-Aufbau, wodurch der Erfolg von Veränderungsinitiativen gesteigert und die Organisation anpassungsfähiger wird.

**H3 – Strukturelle Agilität:** Eine agile Organisationsstruktur (Fähigkeit 3), welche flexible Prozesse und flache Hierarchien ermöglicht, erhöht die Reaktionsgeschwindigkeit auf Veränderungen und verbessert somit signifikant die Anpassungsfähigkeit.

**H4 – Technologieeinsatz:** Der effektive Einsatz moderner Technologien (Fähigkeit 4) steigert die Prozesseffizienz und Skalierbarkeit, die sowohl zum kurzfristigen Erfolg als auch zur leichteren Adaptation zukünftiger technologischer Veränderungen beitragen.

**H5 – Datenkompetenz:** Eine ausgeprägte Daten- und Analysekompetenz (Fähigkeit 5) führt zu fundierteren Entscheidungen auf Management-Ebene, unterstützt erfolgreichere Strategien und Maßnahmen und fördert sowohl den unmittelbaren Unternehmenserfolg als auch die langfristige Anpassungsfähigkeit.

**H6 – Veränderungsmanagement & Kultur:** Eine starke Fähigkeit im Veränderungsmanagement (Fähigkeit 6), einschließlich transparenter Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiter, sorgt für hohe Akzeptanz neuer Lösungen und nachhaltige Verankerung von Veränderungen, was entscheidend für kontinuierliche Anpassungsfähigkeit ist.

**H7 – Synergie der Fähigkeiten:** Die sechs Fähigkeiten wirken interdependent und verstärken sich gegenseitig. Insbesondere ermöglicht erst das Zusammenspiel aller Fähigkeiten den vollen Erfolg in dynamischen Umwelten. Fehlt eine der Schlüssel-Fähigkeiten, wird der Erfolg von Veränderungsinitiativen und die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens deutlich eingeschränkt.

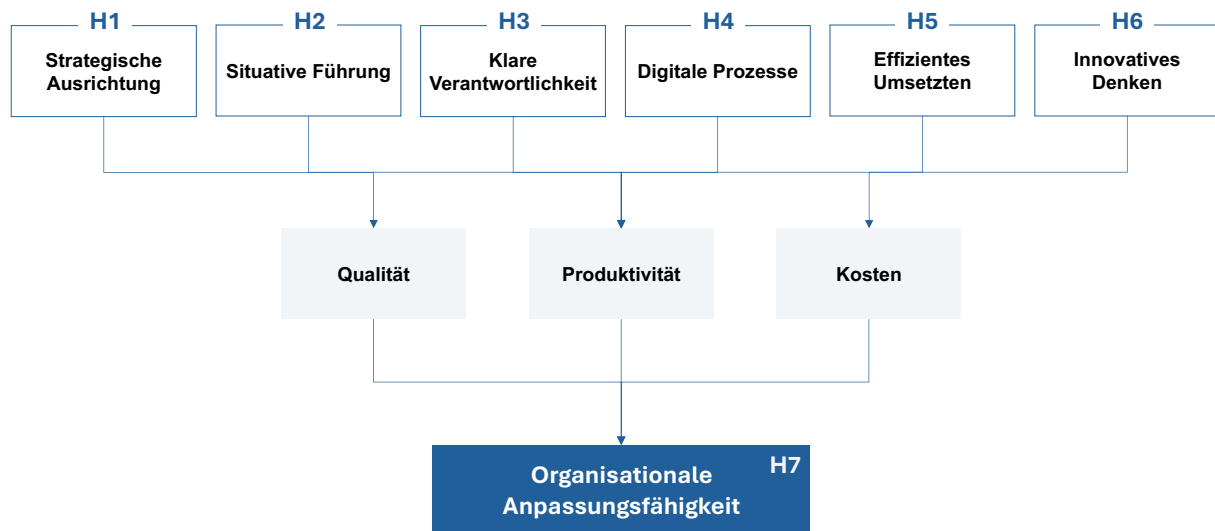


Abbildung 19: Hypothesen e.D.

### 4.3. Methodisches Vorgehen: Qualitative Experteninterviews

Zur Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit, wie sechs zentrale organisationale Fähigkeiten zur Steigerung der Erfolgsfaktoren und letztlich zur organisationalen Anpassungsfähigkeit beitragen, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Dieses wurde in Form von leitfadengestützten Experteninterviews umgesetzt. Die qualitative Methodik eignet sich besonders für die Exploration komplexer Wirkzusammenhänge und organisationaler Prozesse, da sie den Kontext und die subjektiven Perspektiven der Befragten berücksichtigt (Castiblanco Abril & Vizcaíno, 2019; Rädiker & Kuckartz, 2019).

Die Entscheidung für Experteninterviews basiert auf dem Ansatz von Bogner, Littig und Menz (2014), welche Experten nicht nur als Wissens-, sondern als Handlungsträger innerhalb eines spezifischen Handlungsfeldes definieren (Bogner et al., 2014). Experteninterviews sind besonders dann geeignet, wenn die Befragten über spezifisches Erfahrungs- und Steuerungswissen zu einem klar umrissenen Thema verfügen (Meuser & Nagel, 2010; Whitley et al., 2018).

Die Interviews wurden halbstrukturiert durchgeführt. Dies bedeutet, dass ein vorab entwickelter Interviewleitfaden verwendet wurde, der sich thematisch an den sechs identifizierten Fähigkeiten und deren Wirkungszusammenhängen zu den Erfolgsfaktoren orientiert. Gleichzeitig ließ das Format zudem Raum für offene Erzählungen und die Nennung weiterer relevanter Aspekte durch die Befragten. Dieses Vorgehen entspricht der offenen, theoriegeleiteten Struktur qualitativer Interviewmethodik und ermöglicht die Balance zwischen Vergleichbarkeit und Flexibilität (Bogner et al., 2014; Helfferich, 2011). Die Interviews wurden in einem Zeitraum von April bis Mai geführt und dauerten jeweils ca. 45 Minuten. Alle Gespräche wurden mit Zustimmung der Teilnehmer aufgezeichnet und vollständig transkribiert. Die Transkription erfolgte wortgetreu, jedoch in leicht geglätteter Form (z. B. Eliminierung von Füllwörtern), um die Lesbarkeit zu gewährleisten und die Auswertung zu erleichtern (Dresing & Pehl, 2020).

#### **4.4. Auswahlkriterien und Zusammensetzung der Experten**

Für die vorliegende Untersuchung wurden qualitative Experteninterviews als zentrales Erhebungsinstrument gewählt, da sie einen vertieften Zugang zu erfahrungsbasiertem Handlungswissen und strategischen Zusammenhängen im organisationalen Kontext ermöglichen (Bogner et al., 2014; Meuser & Nagel, 2010). Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte nach einer theoriebasierten gezielten Auswahl mit dem Ziel, eine hohe Relevanz und empirische Aussagekraft im Hinblick auf die untersuchten Fähigkeiten sicherzustellen (Castiblanco Abril & Vizcaíno, 2019; Flick, 2021).

Zudem erfolgte die Auswahl der Experten mittels gezielten Sampling (theoretical purposive sampling) nach definierten Auswahlkriterien. Relevante Berufserfahrung (i. d. R.  $\geq 10$  Jahre), direkte Verantwortung für Veränderungs- oder Strategieprozesse, Branchenkenntnis im Industriekontext, Führungsfunktion oder Projektleitung sowie Bereitschaft zur reflektierten Auskunft. Damit wurden die Gütekriterien qualitativer Forschung (Relevanz, Vergleichbarkeit und Reflexivität) berücksichtigt (Coombs, 2022; Meuser & Nagel, 2010; Yin, 2023).

Ein Experte im Sinne dieser Arbeit ist eine Person, die durch ihre berufliche Position, ihre Verantwortung in Veränderungsprozessen, sowie ihre Erfahrung im Umgang mit strategischen Herausforderungen über spezifisches Kontextwissen verfügt.

Entscheidend war dabei nicht allein die formale Qualifikation, sondern das überlegte und aktive Mitwirken an Veränderungen innerhalb der Organisation und die Fähigkeit zur Einschätzung übergreifender Wirkungszusammenhänge (Bogner et al., 2014; Genau, 2020).

Zur Sicherstellung der inhaltlichen Validität sowie der wissenschaftlichen Gütekriterien wurden folgende Auswahlkriterien definiert:

- 1. Berufliche Relevanz:** Die Experten sollten im Kontext strategischer Unternehmensentwicklung, operativer Umsetzung oder digitaler Transformation tätig sein. Voraussetzung war ein direkter Bezug zu Themen wie Führung, Organisationsdesign, Strategieumsetzung, Effizienz- oder Innovationsmanagement (Whitley et al., 2018).
- 2. Führungserfahrung und Reflexionsfähigkeit:** Alle Experten verfügten über eine mehrjährige Berufserfahrung in verantwortlicher Position. Neben der operativen Steuerung von Veränderungsprozessen war auch die Fähigkeit zur kritischen Reflexion über Erfolgsfaktoren und organisationales Lernen erforderlich, um theoriebasierte Hypothesen fundiert bewerten zu können (Meuser & Nagel, 2010).
- 3. Kontextkenntnis und Branchenabdeckung:** Die Interviewpartner stammen aus unterschiedlichen Branchen (Maschinenbau, Logistik, Engineering), jedoch mit vergleichbarer Transformationsdynamik. Diese Auswahl ermöglicht es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei der Ausprägung zentraler Fähigkeiten kontextübergreifend zu erfassen (Carmona-Lavado et al., 2023; Fischer et al., 2024)

- 4. Unterschiedliche berufliche Hintergründe bei thematischer Fokussierung:** Ziel war es, verschiedene Perspektiven auf organisationale Veränderungsfähigkeit zu integrieren. Von strategischer Führung über digitale Umsetzung bis hin zu operativer Effizienz und Prozessmanagement. So konnte das Kompetenzmodell entlang der gesamten Wertschöpfungskette validiert werden.
- 5. Zugang und Kommunikationsbereitschaft:** Die Experten wurden aus relevanten beruflichen Netzwerken ausgewählt und zur freiwilligen Teilnahme eingeladen. Alle Teilnehmer erklärten sich mit der anonymisierten Auswertung und der wissenschaftlichen Nutzung der Interviews einverstanden. Die Interviews dauerten jeweils ca. 45 Minuten und wurden digital aufgezeichnet.

Insgesamt wurden acht Experteninterviews durchgeführt. Die Interviewpartner sind in leitenden Funktionen tätig und verfügen über fundierte Erfahrungen in Veränderungsprojekten. Die nachfolgende Tabelle bietet einen Überblick über die Zusammensetzung der Stichprobe:

<b>Experte</b>	<b>Branche</b>	<b>Funktion</b>
Experte 1	Maschinenbau / Produktion	Leiter Operational Excellence & Operations
Experte 2	Automobil / Luftfahrt	Business Unit Manager Smart Production Solutions
Experte 3	Logistik	Niederlassungsleiter
Experte 4	Hausgeräte	Wertstromleiter
Experte 5	Spielwaren	Leiter Logistik
Experte 6	Energiewirtschaft	Prozessmanager
Experte 7	Hausgeräte	Qualitätsleiter
Experte 8	Maschinenbau / Produktion	Operationsleiter und Standortleiter

Tabelle 1: Auflistung der Experten

Die Experten decken zentrale Themenfelder des Modells ab und tragen durch ihre praktischen Einblicke dazu bei, die theoretisch abgeleiteten Hypothesen empirisch zu reflektieren. Die Interviews bilden somit die Grundlage für eine fundierte Einschätzung der Erfolgsfähigkeiten sowie ihrer Zusammenhänge mit den identifizierten Erfolgsfaktoren und der organisationalen Anpassungsfähigkeit.

## 4.5. Aufbau des Interviewleitfadens

In der vorliegenden Studie kommen leitfadengestützte Experteninterviews zum Einsatz. Diese Methode eignet sich insbesondere für konzeptuell-explorative Forschungsvorhaben, in denen komplexe Wirkzusammenhänge und individuelle Erfahrungswerte erfasst werden sollen (Bogner et al., 2014; Whitley et al., 2018).

Die Experteninterviews bieten dabei den Vorteil, sowohl theoriebasierte Hypothesen zu prüfen als auch unerwartete Erkenntnisse durch offene Erzählräume zu ermöglichen, ein methodisches Vorgehen, welches sich besonders in frühen Phasen theoriegeleiteter empirischer Studien bewährt hat (Meuser & Nagel, 2010).

Ein Interviewleitfaden dient in qualitativen Untersuchungen nicht primär der Standardisierung, sondern der Strukturierung des Gesprächs entlang zentraler Themenbereiche. Die zugrunde liegende Idee ist, dass alle Interviews vergleichbare Themenfelder behandeln, dabei jedoch individuelle Sichtweisen und Erfahrungen der Experten zur Geltung kommen. Der Leitfaden stellt somit eine Balance zwischen thematischer Steuerung und offener Gestaltung von Gesprächsverläufen her. Dies ist ein methodisches Prinzip, das in der qualitativen Sozialforschung unter dem Begriff der Halbstrukturierung oder semistrukturierten Interviewführung verankert ist (Flick, 2021; Helfferich, 2011; Kalender et al., 2023).

Die Entwicklung des Interviewleitfadens erfolgte deduktiv entlang des theoretisch entwickelten Modells. Die sechs herausgearbeiteten Fähigkeiten wurden in Hypothesen überführt und bildeten die Grundlage der Analyse. Außerdem wurde der Aspekt organisationaler Anpassungsfähigkeit als übergeordnetes Ergebnis integriert. Die Struktur des vorliegenden Leitfadens orientiert sich an den Empfehlungen von Helfferich (2011), welcher vier Grundtypen von Fragen differenziert. Es werden Einleitungsfragen gestellt, Hauptfragen formuliert, die zum Erzählen anregen, Nachfragen gestellt sowie strukturierende Übergangsfragen verwendet. Ziel ist es, durch offene Fragen einen reflektierenden Gesprächsverlauf zu fördern, ohne die Antworten in Richtung einer vorgefassten Hypothese zu lenken.

Im Hinblick auf die gewählte Methodik ist der Leitfaden thematisch gegliedert und umfasst drei zentrale Blöcke:

1. Einleitung und Kontextualisierung (Beruf, Erfahrungen, Definition von Anpassungsfähigkeit)
2. Bewertung und Relevanz der Fähigkeiten in Veränderungskontexten
3. Diskussion zentraler Erfolgsfaktoren und deren Zusammenhang zu den Fähigkeiten

Diese Struktur folgt dem Prinzip der „themenzentrierten Exploration“ (Baur & Blasius, 2019), bei dem die Gesprächsführung systematisch an einem konzeptuellen Rahmen entlanggeführt wird, ohne dessen Offenheit zu verlieren. Innerhalb der Themenblöcke wurde auf suggestive oder geschlossene Fragen verzichtet. Stattdessen wurden offene Impulse entwickelt, die zur Erzählung von Beispielen, Erfahrungen oder Bewertungen einladen. Dies fördert sowohl den Zugang zu Erfahrungswissen als auch zur Reflexion über Wirkmechanismen, eine empirische Anforderung, die insbesondere für die Analyse organisationaler Fähigkeiten relevant ist (Bogner et al., 2014; Loosen, 2016). Um die Gütekriterien qualitativer Forschung zu erfüllen, insbesondere die Kriterien der Relevanz, Transparenz, Vergleichbarkeit und Reflexivität (Krell & Lamnek, 2024), wurden im Vorfeld des Intervieweinsatzes folgende Schritte unternommen:

- Entwicklung einer präzisen Fragenstruktur, bei welcher jede Frage einem theoretischen Modellbestandteil zugeordnet wurde
- Iterative Überarbeitung auf Basis der Rückmeldungen
- Um eine branchenübergreifende Anschlussfähigkeit zu gewährleisten, wurden die Fragen bewusst allgemein und kontextunabhängig formuliert

Ein zentrales methodisches Ziel bestand zudem darin, die Wechselbeziehungen der sechs Fähigkeiten zu erfassen. Hierzu wurden im Leitfaden explizite Fragen eingebaut, die nach Wechselwirkungen, Synergien und potenziellen Korrelationen zwischen den Fähigkeiten fragen. Dieser Ansatz folgt dem Modell der „dynamischen Fähigkeiten“ (dynamic capabilities) nach (D. J. Teece, 2018), das davon ausgeht, dass Fähigkeiten nur im Zusammenspiel organisationale Resilienz und Wandelbarkeit erzeugen.

Die Hypothese H7 im vorliegenden Modell, welche das Zusammenspiel der Fähigkeiten als zentralen Erfolgsfaktor hervorhebt, wird entsprechend durch einen spezifischen Frageteil zur Gesamtbewertung des Modells aufgegriffen.

Zusammenfassend stellt der entwickelte Interviewleitfaden ein methodisch fundiertes Instrument dar, das sowohl theoriebasierte Erhebung als auch explorative Öffnung ermöglicht. Seine Struktur orientiert sich an qualitativen Forschungsstandards und stellt sicher, dass alle zentralen Dimensionen des Modells empirisch abgedeckt werden. Durch die Kombination aus offener Gesprächsführung, systematischer Strukturierung und theoriebasierter Ableitung leistet der Leitfaden einen wesentlichen Beitrag zur Validität und Anschlussfähigkeit der gewonnenen Interviewdaten.

## **5. Empirische Untersuchung**

### **5.1. Durchführung der Interviews**

Zur empirischen Überprüfung und praxisnahen Validierung des entwickelten Kompetenzmodells wurden die Interviews im Zeitraum von April bis Mai 2025 durchgeführt und zielten darauf ab, die Relevanz, Umsetzbarkeit sowie die wechselseitige Wirkung der sechs identifizierten Erfolgsfähigkeiten aus Sicht der Unternehmenspraxis zu beleuchten. Die Gespräche wurden, mit Einwilligung der Teilnehmenden, digital aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert. Die durchschnittliche Dauer eines Interviews betrug 45 Minuten. Zur Wahrung der Anonymität wurden sämtliche personenbezogenen Angaben pseudonymisiert. Die Transkription und Datenaufbereitung erfolgte gemäß den Qualitätsstandards qualitativer Sozialforschung (Mayring & Philipp, 2015).

Die erhobenen Daten bilden die Grundlage für die qualitative Inhaltsanalyse im folgenden Kapitel. Ziel war es, sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in der Einschätzung, Umsetzung und Priorisierung der organisationalen Fähigkeiten zu identifizieren und mit dem theoretischen Modell zu triangulieren.

### **5.2. Auswertungsmethodik: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring**

Zur systematischen Auswertung der erhobenen Experteninterviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) angewendet. Diese Methodik erlaubt eine theoriegeleitete, zugleich aber inhaltsnahe Strukturierung qualitativer Daten und eignet sich insbesondere zur Analyse von Meinungen, Einschätzungen und Handlungslogiken innerhalb komplexer Themenfelder. Dabei wurde ein deduktiv-induktives Vorgehen gewählt, das zunächst von den im theoretischen Modell formulierten Hypothesen ausging. Für jede der sechs identifizierten Fähigkeiten wurde eine eigene Hypothese abgeleitet, deren inhaltliche Plausibilität und praktische Relevanz durch die Aussagen der befragten Experten überprüft wurde. Die Transkripte der Interviews wurden entlang dieser Hypothesen analysiert, wobei relevante Textstellen den jeweiligen Hypothesen zugeordnet und auf wiederkehrende Argumentationsmuster und Abweichungen hin untersucht wurden. Jede Hypothese wurde separat betrachtet, um eine differenzierte Bewertung der einzelnen Fähigkeiten zu ermöglichen.

Abschließend erfolgte eine integrative Gesamtanalyse, in der die Hypothesen in ihrer wechselseitigen Beziehung betrachtet und hinsichtlich ihres Beitrags zur organisationalen Anpassungsfähigkeit zusammengeführt wurden. Dieses strukturierte Vorgehen ermöglichte somit eine Verknüpfung theoretischer Konzepte mit empirischem Material und bildete die Grundlage für die theoriegestützte Interpretation der Ergebnisse. Die Ableitung der Ergebnisse erfolgt in Kapitel 5.

### 5.3. Darstellung der Ergebnisse

#### Hypothese 1: Situative Führung steigert Qualität, Produktivität und senkt Kosten

In den Interviews herrscht weitgehend Zustimmung, dass ein adaptiver, situativer Führungsstil ein entscheidender Erfolgsfaktor für Leistungsfähigkeit und Wandel ist. Situative Führung, verstanden als an den Reifegrad der Mitarbeiter angepasste, flexible Führung, wurde von den Experten als Motor für Motivation, Zielorientierung und Veränderungen beschrieben. Tabelle 1 zeigt zwei exemplarische Aussagen. Alle befragten Experten betonten, dass engagierte Führungskräfte mit Vision die Mitarbeiter mobilisieren und so Leistung und Verbesserungen fördern. Widerspruch gab es keinen. Im Gegenteil hoben einzelne Experten zusätzliche Aspekte hervor (z. B. methodische Kompetenz der Führungskräfte im Change-Management).

Beispielhafte Aussage (Interview)	Einordnung
„Die richtigen Führungskräfte, die als Visionäre fungieren und über Sinnstiftung ihre Mitarbeiter motivieren, sind entscheidend. Dann ist es nachrangig, wer den Hut aufhat, oder wie oft ich meine Organisation drehe.“ (Experte 1)	<b>Bestätigung:</b> Führungskräfte mit adaptivem, sinnstiftendem Führungsstil werden als Treiber von Veränderungen gesehen. Diese Aussage unterstreicht, dass situative Führung wichtiger für den Erfolg ist als formale Strukturen. Sie erhöht Motivation und Produktivität im Wandel.
„Man braucht in der Führungsmannschaft schon eine gewisse Methodenkompetenz, z. B., um einen Change-Prozess zu begleiten... Wie kriege ich einen Mitarbeiter aus einer Angstzone zurück?“ (Experte 3)	<b>Bestätigung / Ergänzung:</b> Auch die Fähigkeit von Führungskräften, ihr Vorgehen methodisch der Situation anzupassen (z. B. Ängste der Mitarbeiter abzubauen), wird als wichtig erachtet. Dies stützt die Hypothese, da adaptives Führungsverhalten die Qualität der Veränderungsprozesse steigert. Mitarbeiter werden mitgenommen, was sich positiv auf Leistung und Effizienz auswirkt.

Tabelle 2: Interviewaussagen zur Hypothese 1 (Situative Führung)

**Interpretation:** Die Interviews bestätigen deutlich Hypothese 1. Situative, kontextsensitiv agierende Führungskräfte gelten als Schlüsselfaktor für Qualität und Produktivität. Mehrere Experten schilderten, dass visionäre Führung Orientierung gibt und Veränderungen vorantreibt. So erklärte ein Experte, gute Führung könne die formale Organisationsstruktur "sekundär" machen, weil motivierende Visionen und Sinnstiftung die Mitarbeiter zu hoher Leistungsbereitschaft führen. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit dem Wirkmodell der organisationalen Anpassungsfähigkeit. Keiner der Befragten widersprach der Hypothese. Vielmehr wurde sie durch Hinweise ergänzt, dass Führungskräfte auch Change-Methoden beherrschen sollten, um Mitarbeiter durch Unsicherheit zu führen. Insgesamt wird Hypothese 1 durch die Aussagen klar bestätigt.

## **Hypothese 2: Strategische Ausrichtung verbessert Zielklarheit und Koordination**

Alle Interviewpartner haben die Bedeutung einer klaren Strategie für den Unternehmenserfolg hervorgehoben. Strategische Ausrichtung bietet einen „Nordstern“ und gemeinsame Ziele, welche für Koordination und Fokus unabdingbar sind. In Tabelle 2 sind zwei typische Aussagen aufgeführt. Die Experten sind sich einig, dass ohne übergeordnete Ziele Veränderungsinitiativen ins Leere laufen würden und Teams würden „in verschiedene Richtungen laufen“ statt koordiniert zu handeln. Kein Experte widersprach dieser Annahme, sondern im Gegenteil wurde strategische Klarheit oftmals als Voraussetzung für die erfolgreiche Nutzung anderer Fähigkeiten (Technologie, Innovation etc.) diskutiert.

<b>Beispielhafte Aussage (Interview)</b>	<b>Einordnung</b>
„Man braucht das große Ziel, also eine Vision oder einen Nordstern, wo man in 5 Jahren stehen will... Wenn ich das nicht habe, kann ich den Veränderungsprozess nicht begleiten. Ohne Ziel würden alle loslaufen, aber in unterschiedliche Richtungen.“ (Experte 3)	<b>Bestätigung:</b> Die strategische Ausrichtung wird als essenziell für Orientierung beschrieben. Die Aussage verdeutlicht, dass klare Ziele und Visionen notwendig sind, um Veränderungsprozesse geordnet voranzutreiben, da ohne gemeinsame Strategie die Zielklarheit und Abstimmung fehlt.

<p>„Ohne strategische Ausrichtung ist der Einsatz neuer Technologien schwer zu bewerten... Das Gleiche gilt für Datenanalyse-Kompetenzen, wenn ich nicht weiß, wohin die Reise gehen soll, kann ich deren Nutzen kaum beurteilen.“ (Experte 6)</p>	<p><b>Bestätigung / Zusammenhang:</b> Diese Aussage betont die Wechselwirkung zwischen Strategie und anderen Fähigkeiten. Strategische Klarheit schafft einen Bezugsrahmen, durch den Technologieeinsatz, Datennutzung oder Kompetenzentwicklung erst zielgerichtet und effizient werden. Dies unterstützt die Hypothese, da eine klare Strategie die Koordination aller Maßnahmen erleichtert.</p>
--	---

Tabelle 3: Interviewaussagen zur Hypothese 2 (Strategische Ausrichtung)

**Interpretation:** Die Hypothese 2 wird von den Experten uneingeschränkt bestätigt. Eine klare strategische Ausrichtung gilt als Fundament für erfolgreiche Veränderungen. Sie verbessert die Zielklarheit, bindet alle Ebenen an ein gemeinsames “Wozu” und verhindert unkoordinierte Initiativen. Mehrere Experten erläuterten, dass erst eine verständliche Gesamtstrategie die richtige Priorisierung und Bewertung von Maßnahmen ermöglicht, z. B. bei Investitionen in Digitalisierung oder Training. Damit fördert Strategie nicht nur die Koordination, sondern auch die Effizienz anderer Fähigkeiten. Im Kontext des Anpassungsfähigkeits-Modells wirkt strategische Klarheit als Leitplanke, an der sich Qualitäts- und Produktivitätsinitiativen ausrichten. Die Interviews liefern eine einhellige Evidenz. Ohne Strategie ist kein koordinierter Erfolg möglich. Hypothese 2 ist somit durch die Expertenaussagen eindeutig gestützt.

### **Hypothese 3: Effizientes Umsetzen erhöht Umsetzungsqualität und reduziert Reibungsverluste**

Unter effizientem Umsetzen wurden in den Interviews vor allem eine agile Organisationsstruktur, schlanke Prozesse und kurze Entscheidungswege verstanden. Grundsätzlich sehen die Experten darin einen wichtigen Hebel, um Veränderungen schnell und reibungsarm umzusetzen. Tabelle 3 zeigt zustimmende Aussagen, aber auch eine differenzierende Perspektive. Viele bekräftigten, dass Selbstorganisation und flache Hierarchien bzw. kurze Wege die Umsetzung beschleunigen und die Qualität steigern, weil Entscheidungen näher an der Praxis getroffen werden. Ein Experte schränkte jedoch ein, dass nicht die formale Struktur an sich entscheidend sei, sondern die Menschen und die Kultur dahinter. Vertrauen und Kompetenz der Mitarbeiter seien wichtiger als ein bestimmtes Organigramm.

Beispielhafte Aussage (Interview)	Einordnung
<p>„Selbstorganisation sehe ich da im Vordergrund. Wenn sich die kleine Organisationsstruktur selbst organisiert und ein Thema intrinsisch vorantreibt, hat man einen besseren Effekt, als wenn alles von oben vorgegeben wird. Klar, Flexibilität und kurze Entscheidungswege sind wichtig, um immer wieder auf Einflüsse reagieren zu können.“ (Experte 3)</p>	<p><b>Bestätigung:</b> Hier wird agile, dezentrale Struktur als Erfolgsfaktor beschrieben. Die intrinsische Motivation des selbstorganisierten Teams steigert die Umsetzungsqualität. Gleichzeitig reduzieren schnelle, flexible Entscheidungen Reibungsverluste, da man Veränderungen prompt adaptieren kann. Diese Aussage bestätigt die Hypothese direkt.</p>
<p>„Heute predigen alle flachen Hierarchien. Da bin ich überhaupt nicht überzeugt. Toyota gilt z. B. als sehr wettbewerbsfähig und die machen alles andere als flache Hierarchien – die haben sehr kleine Führungsspannen und dafür mehr Ebenen.“ (Experte 1)</p>	<p><b>Modifikation:</b> Dieser Experte betont, dass Effizienz nicht allein durch Strukturabbau erreicht wird. Er relativiert den „flache Hierarchien“-Ansatz und verweist auf alternative Modelle (kleine Kontrollspannen) mit ähnlich geringen Reibungsverlusten. Die Hypothese wird insofern modifiziert, als strukturbedingte Effizienz nur mit passender Führung und Kultur greift.</p>

Tabelle 4: Interviewaussagen zur Hypothese 3 (Effizientes Umsetzen / agile Strukturen)

**Interpretation:** Die Mehrheit der Interviews stützt Hypothese 3, allerdings mit nuancierten Sichtweisen. Allgemein wurde betont, dass agile Strukturen, insbesondere selbstorganisierte Teams, kurze Entscheidungswege und bereichsübergreifende Zusammenarbeit, die Umsetzung von Projekten beschleunigen und Abstimmungsprobleme reduzieren. Dadurch steigen Produktivität und Qualität der Ergebnisse, da weniger Zeit in Hierarchie-Schleifen oder unnötiger Abstimmung verloren geht. Dieser Befund entspricht dem Wirkmodell, in dem effiziente Prozesse und geringe Reibungsverluste zentrale Erfolgsfaktoren sind. Allerdings wurde deutlich, dass Struktur allein kein Allheilmittel ist. Ein Experte erklärte etwa, flache Hierarchien seien nicht per se überlegen, wichtiger sei es, Vertrauen in Mitarbeiter und klare Verantwortlichkeiten zu haben. Damit schwingt die Forderung mit, dass eine effiziente Umsetzungskultur immer von passenden Führungspraktiken (Delegation, Vertrauen) begleitet sein muss. Insgesamt spricht die Evidenz dafür, dass Hypothese 3 in ihrem Kern zutrifft. Effiziente, flexible Prozesse verbessern die Umsetzungsqualität, jedoch sollten strukturelle Maßnahmen stets in Verbindung mit der richtigen Kultur betrachtet werden.

#### Hypothese 4: Digitale Prozesse steigern Produktivität, Qualität und Flexibilität

Alle Experten bewerteten die fortschreitende Digitalisierung von Prozessen als unverzichtbar für Leistungssteigerungen. Typische Schlagworte waren Automatisierung, Datenverfügbarkeit in Echtzeit und digitale Workflows. Tabelle 4 fasst Aussagen zusammen, die einerseits die große Bedeutung digitaler Technologien bestätigen, andererseits aber auch auf Grenzen und notwendige Bedingungen hinweisen. So wurde der produktivitätserhöhende Effekt digitaler Lösungen (z. B. effizientere Abläufe, weniger Fehler) vielfach bestätigt. Gleichzeitig merkte ein Experte an, dass digitale Investitionen gut überlegt sein müssen, wenn etwa Automatisierungskosten (noch) höher sind als ihr Nutzen, bleibt der Produktivitätsgewinn aus. Insgesamt herrscht jedoch Einigkeit, dass digitale Prozesse mittel- und langfristig Qualität und Flexibilität deutlich verbessern.

Beispielhafte Aussage (Interview)	Einordnung
<p>„Technologischer Wandel, da muss man mitspielen, sonst verliert man. Digitale Prozesse und neue Technologien haben einen großen Einfluss... Man braucht eine Prozess-IT-Strategie, wo man hin will und welche Technologien man einsetzen muss, um die Prozesse zu unterstützen.“ (Experte 6)</p>	<p><b>Bestätigung:</b> Digitalisierung wird hier als überlebenswichtig für Unternehmen dargestellt. Die Aussage betont Produktivität und Flexibilität. Wer digitale Möglichkeiten nicht nutzt, verliert an Wettbewerbsfähigkeit. Zudem zeigt sie den Zusammenhang zur strategischen Planung auf. Digitale Tools entfalten ihre Wirkung auf Qualität und Effizienz nur mit klarer Ausrichtung (vgl. H2).</p>
<p>„Wir haben festgestellt, dass die Kosten für Automatisierung einfach noch zu hoch sind bzw. die Use Cases zu wenige. ... Das Kosten-Nutzen-Verhältnis ist noch zu schlecht bei uns.“ (Experte 6)</p>	<p><b>Modifikation:</b> Hier relativiert ein Experte die Hypothese unter bestimmten Bedingungen. Zwar erkennt er den prinzipiellen Nutzen digitaler Prozesse an („definitiv wichtig“), weist aber darauf hin, dass Produktivitätsgewinne nicht automatisch eintreten. Hohe Investitionskosten bei geringer Anwendungszahl können den erwarteten Kostenvorteil zunächst schmälern. Die Aussage betont, dass digitale Projekte wirtschaftlich geplant werden müssen, um die gewünschten Effekte zu erzielen.</p>

Tabelle 5: Interviewaussagen zur Hypothese 4 (Digitale Prozesse)

**Interpretation:** Die Interviews stützen Hypothese 4 eindeutig. Digitale Prozesse gelten als Enabler für höhere Produktivität, Qualität und Flexibilität. Mehrere Experten verwiesen auf konkrete Beispiele, von automatisierten Lagerprozessen bis zu digitalen Dashboards, welche zu effizienteren Abläufen und besserer Qualitätssicherung führen. Die Digitalisierung wird dabei als notwendige Anpassung an den technologischen Wandel gesehen. Unternehmen, die hier zurückbleiben, riskieren Wettbewerbsnachteile. Diese Sicht deckt sich mit Studien, die signifikante Leistungssteigerungen durch Industrie 4.0-Technologien belegen (vgl. Theorie). Gleichzeitig liefern die Interviews einen praxisnahen Nuancenpunkt. Digitale Innovation muss sich rechnen. Ein Experte schilderte offen, dass nicht jede Automatisierung sofort Kosten spart. Kurzfristig können Implementierungskosten hoch und Anwendungsfälle begrenzt sein, was anfänglich die Produktivität nicht verbessert. Dennoch war auch dieser Experte der Ansicht, dass digitale Prozesse strategisch unverzichtbar sind und langfristig Effizienzgewinne bringen. Somit wird Hypothese 4 im Grundsatz bestätigt, verbunden mit dem Hinweis, dass die wirtschaftliche Abwägung bei Digitalisierungsprojekten wichtig ist.

### **Hypothese 5: Klare Verantwortlichkeiten führen zu höherem Engagement, Effizienz und Qualität**

Die Experten betonten wiederholt, dass klare Rollen, Zuständigkeiten und Empowerment der Mitarbeiter essenziell für schnelles und qualitativ hochwertiges Handeln sind. Interessanterweise wurde dieses Thema oft im Zusammenhang mit Selbstorganisation und Kultur angesprochen, weniger als formal-strukturelle Frage. Tabelle 5 dokumentiert Aussagen, welche die Bedeutung von dezentralen Entscheidungen und Verantwortungsübernahme hervorheben. So plädieren die Befragten dafür, Entscheidungen „dort zu treffen, wo das Problem ist“, anstatt alles nach oben zu eskalieren. Ein Experte schilderte offen, dass seine Organisation hier noch Nachholbedarf hat, Mitarbeiter zögern, Verantwortung zu übernehmen, was die Effizienz bremst. Kein Interview widersprach der Hypothese. Vielmehr bestätigen alle, dass Engagement und Eigenverantwortung der Mitarbeiter höhere Geschwindigkeit und bessere Ergebnisse bringen.

Beispielhafte Aussage (Interview)	Einordnung
<p>„Ich möchte, dass die Entscheidungen dort getroffen werden, wo das Problem besteht... Es muss nicht immer alles nach oben delegiert werden. Wir tun uns von unserer Kultur her noch schwer damit, Verantwortung zu übernehmen, für seinen Bereich einzustehen und mutig Entscheidungen zu treffen.“ (Experte 5)</p>	<p><b>Bestätigung:</b> Die Aussage unterstreicht, dass klare Verantwortlichkeiten und Empowerment der Mitarbeiter zu schnelleren Entscheidungen führen. Hier wird ein Mangel an Verantwortungsübernahme als Hemmnis gesehen, was implizit bestätigt, dass mehr Engagement (durch Klarheit wer entscheiden darf) Effizienz und Entscheidungsqualität erhöhen würde.</p>
<p>„Je mehr ich meinen Mitarbeitern vertraue und sie selbst entscheiden lasse, umso schneller und umso flexibler bin ich.“ (Experte 1)</p>	<p><b>Bestätigung:</b> Diese Aussage eines Experten bringt den Kern von Hypothese 5 auf den Punkt. Vertrauen und Delegation, also gelebte Eigenverantwortung, führen zu höherer Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit. Mitarbeiter, die innerhalb klarer Verantwortungsbereiche selbstständig agieren dürfen, zeigen mehr Engagement und erzielen effizient qualitativ hochwertige Ergebnisse.</p>

Tabelle 6: Interviewaussagen zur Hypothese 5 (Klare Verantwortlichkeiten / Empowerment)

**Interpretation:** Die Befragten bestätigen Hypothese 5 einhellig durch ihre Erfahrungen. Klare Verantwortlichkeiten wurden als essenziell für Mitarbeiterengagement und zügiges Handeln beschrieben. Mehrere Experten stellten heraus, dass übermäßige Hierarchie oder Unklarheit in Rollen zu Verzögerungen und Frust führen. Umgekehrt erzwingt eine Kultur der Verantwortungsübernahme, dass Probleme dort gelöst werden, wo sie entstehen, was die Qualität der Lösungen erhöht (da lokale Expertise genutzt wird) und Reibungsverluste vermindert. Diese Ergebnisse unterstützen das Wirkmodell. Insgesamt lassen die Interviews keinen Zweifel daran, dass klare Verantwortlichkeiten zu höherer Effektivität führen. Hypothese 5 wird damit deutlich getragen.

### **Hypothese 6: Innovatives Denken fördert gleichzeitige Effizienz- und Qualitätssteigerung**

Die Interviews behandelten innovationsfreundliches Denken und Veränderungskultur meist gemeinsam. Gefragt wurde sinngemäß, wie wichtig ein starkes Change-Management und eine innovationsfreundliche Kultur für erfolgreiche, nachhaltige Veränderungen sind.

Die Experten stimmten überein, dass Offenheit für Neues, Lernbereitschaft und aktive Einbindung der Mitarbeiter essenziell sind, um sowohl kontinuierliche Verbesserungen als auch Effizienzgewinne zu erzielen. Keiner der Befragten widersprach der Hypothese. Vielmehr illustrierten sie, dass ohne geeignete Kultur selbst beste Methoden ins Leere laufen. Tabelle 6 zeigt eine längere Aussage eines Experten, die stellvertretend für viele steht. Dieser betont, dass Change-Management nicht als separater Stab verstanden werden sollte, sondern als integraler Bestandteil eines jeden Projekts. Nur wenn Veränderungen von allen mitgetragen werden, insbesondere gefördert durch eine vertrauensvolle Kommunikationskultur und psychologische Sicherheit, entstehen Akzeptanz und damit Raum für innovative Lösungen. Dieser ganzheitliche Kulturansatz wurde von fast allen Experten hervorgehoben.

Beispielhafte Aussage (Interview)	Einordnung
<p>„Also absolut essenziell. Es braucht vielleicht nicht immer große Change-Management-Abteilungen... Man muss Change-Management in jedes einzelne Projekt integrieren, inkl. Kommunikation und Einbindung. Wichtig ist, dass idealerweise jeder, vor allem Führungskräfte und Projektleiter, bestimmte Change-Basics verinnerlicht hat und lebt. Daraus ergibt sich automatisch eine innovationsfreundliche Kultur. Ein Unternehmen, das Change-Management verinnerlicht hat und von allen gelebt wird, kann ich mir nicht vorstellen, das nicht auch gleichzeitig innovationsfreundlich ist.“ (Experte 1)</p>	<p><b>Bestätigung:</b> Die Aussage verbindet Change-Fähigkeit und Innovation untrennbar. Der Experte beschreibt, dass eine Kultur, in der Veränderung selbstverständlich und durch alle Ebenen getragen wird, zur Grundlage für Innovation wird. Nur wenn Mitarbeiter den Wandel akzeptieren und aktiv mitgestalten, lassen sich Qualitätsverbesserungen und Effizienzsteigerungen gleichzeitig realisieren. Diese Sicht bestätigt Hypothese 6 vollumfänglich.</p>

Tabelle 7: Interviewaussagen zur Hypothese 6 (Innovationsfördernde Veränderungskultur)

**Interpretation:** Die Expertenaussagen bestätigen Hypothese 6 sehr deutlich. Eine innovationsfreundliche, wandlungsbereite Kultur, geprägt durch offenes Mindset, kontinuierliches Lernen und proaktives Veränderungsmanagement, wurde als kritischer Erfolgsfaktor gesehen, um Effizienz und Qualität parallel zu verbessern. Insbesondere hoben die Interviewten hervor, dass Effizienzprogramme ohne entsprechende Kultur auf Widerstand stoßen würden, wohingegen eine gelebte Innovationskultur Mitarbeiter motiviert, Verbesserungen selbst voranzutreiben. Wenn Wandel zur Norm wird, werden sowohl Prozesse schlanker (effizienter) als auch Produkte/Leistungen besser (qualitativer).

Die Aussagen stehen im Einklang mit dem Adaptivitäts-Modell, das auf eine ambidextre Organisationsfähigkeit (Exploitation und Exploration) abzielt. Gegenstimmen gab es nicht. Somit gilt Hypothese 6 durch die Interviews als eindeutig bestätigt.

### **Hypothese 7: Die Kombination aller sechs Fähigkeiten steigert die organisationale Anpassungsfähigkeit**

Zum Abschluss wurden die Experten nach dem Zusammenspiel der sechs Fähigkeiten gefragt. Hier herrschte uneingeschränkte Einigkeit. Die Fähigkeiten wirken nur in Kombination voll. Einzelne Aspekte allein reichen nicht, um langfristig erfolgreich und anpassungsfähig zu sein. Tabelle 7 dokumentiert eine repräsentative Aussage, in der ein Experte die gegenseitige Verstärkung betont. So mache eine klare Strategie z. B. den Einsatz von Technologie und Datenanalyse erst effektiv, und umgekehrt entfalten Kompetenzen ohne strategischen Rahmen weniger Wirkung. Zugleich wurde deutlich, dass eine Fähigkeit isoliert „nicht ausreicht“. Kein Experte widersprach der Hypothese 7. Viele illustrierten sie sogar explizit mit Beispielen. Einige interviewte Personen legten Schwerpunkte (z. B. sahen Strategie und Kultur als Basis), doch betonten sie ebenfalls, dass am Ende alle Faktoren zusammenwirken müssen, um hohe Anpassungsfähigkeit zu erreichen.

<b>Beispielhafte Aussage(n) (Interview)</b>	<b>Einordnung</b>
<p>„Es gibt auf jeden Fall ein gegenseitiges Verstärken der Fähigkeiten. Fachliche und methodische Kompetenz und die Agilität der Organisation gehören zusammen... nur wenn ich gut ausgebildete Menschen habe, können diese agil und kompetent agieren. Strategische Ausrichtung unterstützt sich mit Veränderungsmanagement und Innovationskultur... ich brauche eine klare Richtung, um Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Das Gleiche gilt für moderne Technologien und Datenanalyse, ohne Strategie bleibt ihr Nutzen schwer einschätzbar.“ (Experte 7)</p>	<p><b>Bestätigung:</b> Der Experte beschreibt hier, wie die sechs Fähigkeiten ineinandergreifen. Strategische Ausrichtung und Agilität, moderne Technologien und Datenanalyse, sowie fachliche und methodische Kompetenz wirken zusammen und verstärken sich gegenseitig. Diese wechselseitige Abhängigkeit bestätigt Hypothese 7 direkt. Koordination und Synergien zwischen den Fähigkeiten sind vorhanden und gewollt.</p>

<p>„Strategische Ausrichtung und Innovationskultur gehören für mich zusammen, die Innovationskultur muss in der Strategie verankert sein. Fachliche und methodische Kompetenz ergänzt sich mit der Agilität der Organisation... nur wenn Mitarbeitende gut ausgebildet sind, können sie auch agil und anpassungsfähig agieren.“ (Experte 8)</p>	<p><b>Bestätigung:</b> Die Aussage beschreibt hier das Zusammenspiel der sechs Fähigkeiten. Strategie gibt den anderen Bereichen (Kompetenzen, Technologie, Daten) Orientierung, wodurch sich deren Effekt verstärkt. Diese wechselseitige Abhängigkeit belegt Hypothese 7 direkt. Koordination und Synergien zwischen den Fähigkeiten sind vorhanden und gewollt.</p>
---	--

Tabelle 8: Interviewaussagen zur Hypothese 7 (Synergie der Fähigkeiten)

**Interpretation:** Die Hypothese 7 wird durch sämtliche Interviews voll bestätigt. Die Experten sehen die sechs untersuchten Fähigkeiten nicht als unabhängige Einzelgrößen, sondern als zusammenhängendes Wirkungsgefüge. Mehrfach wurde geschildert, dass die Fähigkeiten sich aufeinander aufbauen und gegenseitig verstärken, beispielsweise braucht es Strategie, damit Technologieinvestitionen die richtige Richtung haben, oder es braucht Kultur, damit Effizienzprogramme akzeptiert werden. Dieses Zusammenspiel entspricht genau dem in der Theorie formulierten Wirkmodell der organisationalen Anpassungsfähigkeit, wonach erst durch das Ineinandergreifen aller Fähigkeiten höchste Anpassungsfähigkeit entsteht. Die Experten wiesen indirekt drauf hin, dass wenn eine Fähigkeit vernachlässigt wird, dies dem Gesamtsystem schadet. Insgesamt untermauern die Interviews die Idee, dass nur die ganzheitliche Entwicklung aller sechs Fähigkeiten die volle Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation sicherstellt.

**Rückblick und Fazit:** Die deduktive Kategorienanalyse der acht Experteninterviews ergibt ein einheitliches Bild. Alle sieben Hypothesen des Modells organisationaler Anpassungsfähigkeit wurden empirisch gestützt. Abweichungen zeigten sich lediglich in Form von Nuancierungen oder Ergänzungen, nicht als grundsätzlicher Widerspruch. Die folgende Zusammenfassung bewertet die Evidenz je Hypothese im Überblick:

- **H1 (Situative Führung): Stark bestätigt.** Alle Experten betonen die kritische Rolle adaptiver Führung für Leistungssteigerung. Situative Führung trägt nach einhelliger Meinung zur Steigerung von Qualität und Produktivität bei, indem sie Mitarbeiter motiviert und Veränderungen effektiv vorantreibt.
- **H2 (Strategische Ausrichtung): Stark bestätigt.** Klare Strategie wird als Fundament gesehen, das Zielklarheit schafft und Maßnahmen koordiniert. Ohne strategischen Rahmen drohen Ziellosigkeit und Effizienzverlust, diese Ansicht wurde von allen geteilt.
- **H3 (Effizientes Umsetzen): Größtenteils bestätigt (mit Modifikation).** Die Bedeutung agiler Strukturen und schneller Prozesse wurde bejaht. Sie erhöhen die Umsetzungsqualität und senken interne Reibung. Allerdings wurde differenziert, dass Strukturänderungen nur wirken, wenn Kultur und Kompetenzen mitziehen. Insgesamt unterstützen die Aussagen die Hypothese, heben aber die **Wechselwirkung mit weichen Faktoren** hervor.
- **H4 (Digitale Prozesse): Bestätigt (mit Nuance).** Einhellig wurde die produktivitäts- und qualitätssteigernde Wirkung der Digitalisierung anerkannt. Experten nennen digitale Prozesse einen Muss-Faktor für Flexibilität und Effizienz. Eine Nuance ist, dass der Zeithorizont und ROI bedacht werden müssen. Kurzfristig können hohe Investitionen nötig sein, doch langfristig überwiegt der Nutzen.
- **H5 (Klare Verantwortlichkeiten): Bestätigt.** Es bestand Übereinstimmung, dass klar definierte Verantwortungsbereiche und Empowerment der Mitarbeiter zu höherem Engagement, schnelleren Entscheidungen und besserer Qualität führen. Einige Experten schilderten aktuelle Defizite in ihren Unternehmen, was die Hypothese indirekt stützt. Fehlende Verantwortungsübernahme führt zu Verzögerungen, folglich verbessert mehr Klarheit und Vertrauen die Performance.

- **H6 (Innovationsfreundliche Kultur): Stark bestätigt.** Die Interviews unterstreichen, dass eine von allen getragene Veränderungs- und Innovationskultur die Grundlage dafür ist, Effizienz und Qualität gemeinsam zu erhöhen. Offenheit, Lernkultur und Mitarbeiterbeteiligung sorgen für Akzeptanz und treiben Verbesserungen gleichzeitig voran. Widerspruch gab es nicht, sondern vielmehr wurde betont, dass ohne eine solche Kultur andere Initiativen an Wirkung verlieren würden.
- **H7 (Synergien der Fähigkeiten): Voll bestätigt.** Alle Befragten sehen das Modell ganzheitlich. Keine der sechs Fähigkeiten wirkt isoliert so stark wie in Kombination mit den anderen. Die Experten lieferten zahlreiche Beispiele für gegenseitige Verstärkereffekte und stimmten überein, dass ein Fehlen einzelner Elemente die Anpassungsfähigkeit deutlich mindert. Das Zusammenspiel aller Fähigkeiten als Erfolgsfaktor wird damit eindeutig durch die Praxis untermauert.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die qualitativen Erkenntnisse aus den Experteninterviews das Wirkmodell organisationaler Anpassungsfähigkeit unterstützt. Die sieben Hypothesen wurden überwiegend bestätigt, wobei die Interviews wertvolle Ergänzungen lieferten, etwa zur praktischen Umsetzung (z. B. Change-Management in jedem Projekt verankern, statt separate Abteilung) oder zur Priorisierung (z. B. Strategy-First-Ansatz für Technologieeinsatz). Diese Erkenntnisse weisen darauf hin, dass Unternehmen, die alle sechs Fähigkeiten simultan entwickeln, am besten gerüstet sind, um Qualität, Produktivität und Kosten (die Market-Winner-Faktoren) zu optimieren und sich angesichts von Veränderungen anzupassen. Die Experten untermauern damit die Idee, dass nur ein integrativer Ansatz von Führung, Strategie, Umsetzung, Digitalisierung, Verantwortung und Innovation gemeinsam nachhaltigen Erfolg sichert.

## 5.4. Interpretation im Abgleich mit dem Modell

Die empirischen Aussagen decken sich mit den theoretischen Annahmen des Modells, das auf Konzepten wie Dynamic Capabilities (D. Teece, 2007), Ambidextrie (O'Reilly & Tushman, 2013) und Agilität (Uhl-Bien & Arena, 2018) basiert. In der Praxis zeigt sich, dass:

- Situative Führung als mobilisierende, sinnstiftende und adaptive Führungsform Mitarbeiter motiviert und Veränderungsvorhaben legitimiert (vgl. H1).
- Strategische Ausrichtung ein kollektives Zielsystem etabliert, das operative Priorisierung, Ressourcenallokation und Technologiestrategien steuert (vgl. H2).
- Effizientes Umsetzen durch schlanke Prozesse, Selbstorganisation und schnelle Entscheidungswege die Umsetzungsgeschwindigkeit sowie Reibungsverluste reduziert (vgl. H3).
- Digitale Prozesse über Automatisierung, Datennutzung und Echtzeitsteuerung Produktivität, Qualität und Flexibilität steigern, allerdings strategisch eingebettet sein müssen (vgl. H4).
- Klare Verantwortlichkeiten über Rollenklarheit und Empowerment zu höherem Engagement, reduzierten Abstimmungskosten und schnellerer Reaktion führen (vgl. H5).
- Innovatives Denken durch eine lern- und veränderungsorientierte Kultur den gleichzeitigen Ausbau von Effizienz und Differenzierung ermöglicht (vgl. H6).

### Modellabgleich – Hypothese 7:

Besonders eindrücklich ist die Bestätigung von Hypothese 7. Die sechs Fähigkeiten entfalten ihre Wirkung nicht isoliert, sondern erst im integrativen Zusammenspiel. In nahezu allen Interviews wurden systemische Zusammenhänge beschrieben, etwa dass digitale Technologien ohne strategische Zielsetzung oder kompetente Führung wirkungslos bleiben, oder dass Change-Prozesse nur dann gelingen, wenn Verantwortlichkeiten klar und die Kultur innovationsbereit ist. In der Praxis zeigt sich, dass die Fähigkeiten voneinander abhängig sind, wie es die Theorie vorgibt.

### **Abgleich mit dem Wirkmodell:**

Das im Modell beschriebene Wirkprinzip, die Steigerung der organisationalen Anpassungsfähigkeit durch wechselseitige Verstärkung der sechs Fähigkeiten, zeigt sich deutlich in den Aussagen. Die Mechanismen aus dem Dynamic-Capabilities-Ansatz (Sensing, Seizing, Reconfiguring) lassen sich den Fähigkeiten direkt zuordnen:

- Sensing → innovationsorientiertes Denken, digitale Prozesse
- Seizing → strategische Ausrichtung, situative Führung
- Reconfiguring → effizientes Umsetzen, klare Verantwortlichkeiten

Diese Einordnung belegt die theoretische Anschlussfähigkeit des Modells und seine empirische Tragfähigkeit.

### **Fazit der Interpretation:**

Die Interviews zeigen, dass Unternehmen, die diese sechs Fähigkeiten gezielt aufbauen und synchronisieren, nicht nur ihre operative Leistungsfähigkeit steigern, sondern auch resilienter und anpassungsfähiger gegenüber externen Veränderungen agieren. Das theoretische Modell wird in allen sieben Hypothesen bestätigt und durch die Praxisbeispiele der Experten gestärkt. Damit leistet das Modell einen signifikanten Beitrag zur theoretischen Fundierung und praktischen Steuerung organisationaler Anpassungsfähigkeit in dynamischen Umfeldern.

## 6. Diskussion

### 6.1. Kritische Reflexion der Erfolgsfaktoren

Die im Rahmen dieser Arbeit identifizierten Erfolgsfaktoren wurden sowohl theoretisch fundiert als auch empirisch validiert. Sie fungieren im entwickelten Modell als zentrale Leistungskategorien, die durch spezifische organisationale Fähigkeiten gezielt beeinflusst werden können. Die Experteninterviews bestätigen die Relevanz dieser Faktoren in der Unternehmenspraxis. Dennoch bedarf es einer kritischen Reflexion hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit, Gewichtung und systemischen Einbettung.

Qualität wurde von nahezu allen Experten als zentrales Ziel unternehmerischen Handelns benannt. Allerdings zeigte sich in der Praxis ein differenziertes Verständnis davon, was unter Qualität konkret zu verstehen ist. Während in produzierenden Unternehmen vor allem die technische Produktqualität im Fokus steht, betonen dienstleistungsorientierte Organisationen stärker Aspekte wie Kundenerlebnis oder Prozessqualität. Daraus ergibt sich, dass Qualität ein kontextabhängiger Begriff ist, der nicht universell definiert, sondern immer branchenspezifisch ausdifferenziert werden muss. Die Herausforderung liegt folglich darin, geeignete Qualitätsdimensionen zu identifizieren, die mit den strategischen Zielsetzungen der jeweiligen Organisation korrespondieren.

Produktivität als Verhältnis von Output zu Input wurde im Kontext effizienter Umsetzung und Prozessgestaltung diskutiert. Die Befragten bestätigten durchgängig die Relevanz einer hohen operativen Leistungsfähigkeit. Zugleich wurde aber auch darauf hingewiesen, dass Produktivität nicht isoliert betrachtet werden darf. So betonten mehrere Interviewpartner die Gefahr einer einseitigen Fokussierung auf kurzfristige Effizienzgewinne, die langfristige Innovationsfähigkeit oder Mitarbeiterbindung gefährden kann. Damit wird deutlich, dass Produktivität nur dann ein nachhaltiger Erfolgsfaktor ist, wenn sie im Einklang mit strategischer langfristiger Orientierung und kultureller Entwicklung steht.

Kosten als Erfolgsfaktor zeigten sich ebenfalls zwiespältig. Während Kosteneffizienz als notwendige Voraussetzung für wirtschaftliche Tragfähigkeit anerkannt wurde, wiesen einige Experten auf die Grenzen reiner Kostenorientierung hin. Insbesondere im Kontext von Fachkräftemangel, Innovationsdruck und steigenden regulatorischen Anforderungen sei eine reine Kostenführerschaft häufig nicht mehr tragfähig.

Stattdessen müsse der Fokus auf einer intelligenten Ressourcensteuerung liegen, die Effizienzgewinne durch Prozessverbesserung, Automatisierung und klar definierte Verantwortlichkeiten erzielt, ohne strategische Optionen einzuschränken oder die Unternehmenskultur zu schwächen.

Eine zentrale Erkenntnis der kritischen Reflexion besteht darin, dass die Erfolgsfaktoren nicht unabhängig voneinander wirken. Vielmehr bestehen komplexe Wechselwirkungen. Eine Steigerung der Produktivität kann beispielsweise positiv auf die Qualität wirken, aber auch zu Lasten der Innovationsfähigkeit gehen, wenn Prozesse zu stark standardisiert werden. Ebenso kann eine innovationsgetriebene Strategie kurzfristig zu höheren Kosten führen, die sich jedoch langfristig durch Differenzierung und Kundenbindung amortisieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die identifizierten Erfolgsfaktoren zentrale Orientierungsgrößen zur Beurteilung organisationaler Anpassungsfähigkeit darstellen. Es zeigt sich, dass der nachhaltige Unternehmenserfolg nicht in der Maximierung einzelner Erfolgsfaktoren liegt, sondern in deren ausbalanciertem Zusammenspiel.

## **6.2. Grenzen der Untersuchung und Implikationen für die Praxis**

Die Untersuchung basiert auf qualitativen Experteninterviews, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränkt. Die geringe Zahl der Interviews (acht) und die spezifische Auswahl der Branchen und Unternehmensgrößen können Verzerrungen in der Datengrundlage hervorrufen. Zudem wurden die Hypothesen primär aus der Theorie abgeleitet und durch qualitative Einschätzungen überprüft, wodurch keine kausalen Zusammenhänge empirisch nachgewiesen werden konnten.

Trotz dieser Einschränkungen bietet das entwickelte Modell praxisrelevante Anhaltspunkte. Unternehmen können die sechs identifizierten Fähigkeiten als Orientierung nutzen, um ihre Anpassungsfähigkeit und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit gezielt zu steigern. Zudem wurde durch eine sorgfältige Dokumentation des methodischen Vorgehens, die Entwicklung eines strukturierten Interviewleitfadens und die systematische Kategorisierung der Daten nach Mayring eine hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit gewährleistet.

Die Ergebnisse sind daher als glaubwürdig und vertrauenswürdig einzuschätzen, wenngleich sie vor allem als explorative Erkenntnisse für zukünftige Forschung und praxisorientierte Anwendungen dienen. Konkrete Handlungsfelder ergeben sich insbesondere bei der Etablierung flexibler Führungsstile, der Förderung digitaler Prozesskompetenz, der Schaffung klarer Verantwortlichkeiten und der Förderung einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur.

## 7. Fazit und Ausblick

### 7.1. Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse

Die Arbeit untersucht, welche organisationalen Fähigkeiten Unternehmen benötigen, um Qualität, Produktivität und Kosten unter volatilen, unsicheren und komplexen Bedingungen langfristig zu sichern. Im Zentrum steht ein integratives Modell, das sechs spezifische Fähigkeiten identifiziert, die gemeinsam die organisationale Anpassungsfähigkeit (Adaptabilität) fördern. Diese Meta-Kompetenz ermöglicht es Unternehmen, flexibel auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren. Die Konzepte der Dynamic Capabilities, organisationalen Ambidextrie und Agilität bilden den theoretischen Rahmen. Die empirische Validierung des Modells erfolgte durch qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring anhand von acht Experteninterviews. Die Ergebnisse bestätigen die Relevanz und wechselseitigen Verstärkungseffekte der sechs Fähigkeiten, insbesondere in Kombination von situativer Führung, strategischer Klarheit und digitalisierten Prozessen. Innovation erweist sich dabei als Schlüsselfaktor. Die Analyse belegt die sieben Hypothesen zur Wirkung der Fähigkeiten auf die Erfolgsfaktoren. Unternehmen, die diese Fähigkeiten integrieren, können besser auf externe und interne Herausforderungen reagieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern und steigern. Das Modell bietet somit praxisrelevante und theoretisch fundierte Orientierung.

### 7.2. Beantwortung der Forschungsfrage

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

**Inwieweit kann die gezielte Entwicklung der sechs Erfolgsfähigkeiten Unternehmen dabei unterstützen organisationale Anpassungsfähigkeit langfristig sicherzustellen und in welchem Zusammenhang stehen sie mit den Erfolgsfaktoren Qualität, Produktivität und Kosten?**

Die Ergebnisse der theoretischen Analyse und der empirischen Untersuchung lassen darauf schließen, dass die sechs identifizierten Fähigkeiten eine wesentliche Grundlage für die Anpassungs- und Leistungsfähigkeit von Unternehmen bilden. Die qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews bestätigte, dass diese Fähigkeiten nicht nur isoliert positive Effekte auf Qualität, Produktivität und Kosten haben, sondern vor allem in ihrer Kombination eine synergetische Wirkung entfalten, die die organisationale Adaptabilität erheblich steigert.

Insbesondere zeigten die Interviews, dass Unternehmen, die situative Führung und strategische Ausrichtung gezielt entwickeln, frühzeitig relevante Marktveränderungen erkennen und darauf reagieren können. Diese Fähigkeiten fördern die Fähigkeit zum „Sensing“ und „Seizing“ im Sinne der Dynamic Capabilities. Effizientes Umsetzen, digitale Prozesse und klare Verantwortlichkeiten wiederum ermöglichen die strukturelle und operative Umsetzung von Veränderungen, ohne die betriebliche Stabilität zu gefährden. Innovatives Denken schließlich liefert die kreative Grundlage, um nicht nur auf Veränderungen zu reagieren, sondern diese proaktiv mitzugestalten.

Zusammengefasst kann die Forschungsfrage wie folgt beantwortet werden:

**Die gezielte Entwicklung der sechs Erfolgsfähigkeiten ermöglicht es Unternehmen, Marktveränderungen frühzeitig zu erkennen und erfolgreich darauf zu reagieren, indem sie sowohl die operativen Erfolgsfaktoren Qualität, Produktivität und Kosten sichern, als auch die organisationale Anpassungsfähigkeit systematisch fördern.**

Das entwickelte Kompetenzmodell liefert hierfür eine theoretisch fundierte und empirisch validierte Orientierung, die Unternehmen in der strategischen und operativen Praxis als Steuerungsinstrument für nachhaltigen Erfolg dient.

### **7.3. Schlussfolgerungen aus Theorie und Empirie**

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass die sechs identifizierten Erfolgsfähigkeiten zentrale Stellgrößen für die langfristige Leistungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen darstellen. Aus der Verknüpfung von Theorie und Empirie lassen sich drei zentrale Schlussfolgerungen ableiten:

1. Adaptabilität als Meta-Kompetenz: Anpassungsfähigkeit entsteht nicht von selbst, sondern ist das Resultat der abgestimmten Entwicklung und Integration mehrerer Schlüsselkompetenzen.
2. Synergieeffekte durch Kombination: Die isolierte Förderung einzelner Fähigkeiten reicht nicht aus. Erst ihre Kombination schafft ein robustes, flexibles und anpassungsfähiges System, das langfristigen Unternehmenserfolg ermöglicht.

3. **Praxisrelevanz des Modells:** Das entwickelte Kompetenzmodell bietet eine theoretisch fundierte und praxisorientierte Grundlage für die systematische Entwicklung organisationaler Fähigkeiten. Es kann als Steuerungsinstrument für Unternehmen dienen, die ihre Anpassungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit gezielt ausbauen wollen.

Zusammengefasst zeigt die Arbeit, dass die Verbindung von fundierter Theorie und praxisnaher Empirie entscheidende Erkenntnisse für die Unternehmensentwicklung liefert. Sie macht deutlich, dass Anpassungsfähigkeit nicht nur eine Reaktion auf den Wandel darstellt, sondern eine strategische Fähigkeit, die Unternehmen aktiv gestalten können und müssen, um langfristig erfolgreich zu sein.

#### **7.4. Ausblick und Handlungsempfehlungen**

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen ausführlich, dass die gezielte Entwicklung und Integration der sechs identifizierten Erfolgsfähigkeiten einen entscheidenden Beitrag zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen leisten kann. Daraus lassen sich sowohl Implikationen für die betriebliche Praxis als auch für die zukünftige Forschung ableiten.

##### **Für die Unternehmenspraxis ergeben sich konkrete Handlungsempfehlungen:**

Um die organisationale Anpassungsfähigkeit systematisch zu stärken, lassen sich auf Basis der empirischen Ergebnisse und theoretischen Konzepte acht zentrale Handlungsempfehlungen ableiten. Erstens sollte Führung situativ und flexibel gestaltet werden, etwa durch regelmäßiges Coaching und 360°-Feedbacksysteme, um eine vertrauensbasierte und adaptive Führungskultur zu fördern. Zweitens ist eine dynamische strategische Ausrichtung essenziell. Durch die Einführung agiler Steuerungsinstrumente wie OKR-Zyklen und Strategie-Boards können Organisationen schneller auf Marktveränderungen reagieren. Drittens sind operative Umsetzungskompetenzen durch Lean-Methoden und modulare Produktionsstrukturen zu stärken, um Effizienz und Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen. Viertens sollten digitale Prozesse gezielt ausgebaut werden, etwa durch ERP-Systeme, Automatisierung und Schulungen im Bereich digitaler Kompetenzen. Fünftens ist Rollenklarheit zu schaffen, beispielsweise durch RACI-Matrizen und dezentrale Entscheidungsstrukturen, die schnelle Reaktionen und Verantwortungsübernahme fördern.

Sechstens muss innovatives Denken institutionell verankert werden, etwa durch Innovationsformate, Freiräume und Ideenplattformen. Ergänzend dazu empfiehlt sich siebentens die Entwicklung eines „Adaptability Index“, der die sechs Fähigkeiten regelmäßig misst und strategisch zurückspiegelt. Schließlich sollte achtens die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden gezielt gefördert werden, etwa durch Feedbackkultur, Beteiligungsformate und lernorientierte Anreizsysteme.

Zudem sollten Unternehmen geeignete Mess- und Steuerungsinstrumente implementieren, um den Reifegrad dieser Fähigkeiten regelmäßig zu überprüfen und gezielt weiterzuentwickeln. Die Einführung von agilen Organisationsformen, cross-funktionalen Teams und iterativen Innovationsprozessen sind hierbei wirksame Ansätze, um die erforderliche Flexibilität und Reaktionsfähigkeit zu fördern. Insbesondere die Verknüpfung von strategischer Ausrichtung und operativer Umsetzung sollte kontinuierlich überprüft und gegebenenfalls angepasst werden, um einen effektiven Transfer von Strategie in konkrete Maßnahmen zu gewährleisten.

Für die Forschung ergeben sich aus der Arbeit mehrere Perspektiven. Zukünftige Studien könnten die empirische Basis verbreitern, indem quantitative Erhebungen in unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen durchgeführt werden. Dabei könnten auch die Wechselwirkungen der sechs Fähigkeiten untereinander sowie deren relative Bedeutung in spezifischen Unternehmenskontexten vertieft untersucht werden. Ebenso wäre eine Längsschnittanalyse denkbar, um die Entwicklung der Fähigkeiten und deren Auswirkungen auf die Unternehmensperformance über die Zeit hinweg zu erfassen. Darüber hinaus könnten experimentelle Designs eingesetzt werden, um kausale Zusammenhänge zwischen den Fähigkeiten, der organisationalen Adaptabilität und den Erfolgsfaktoren zu validieren.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die vorliegende Arbeit eine fundierte theoretische Basis und praxisnahe Empfehlungen liefert, um Unternehmen in einem zunehmend dynamischen Wettbewerbsumfeld zu stärken. Die Operationalisierung und Integration der sechs Erfolgsfähigkeiten bietet nicht nur einen Weg zur Steigerung der Anpassungsfähigkeit, sondern auch eine Grundlage für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Zukünftige Forschung und Praxis sollten diese Erkenntnisse weiter vertiefen und so einen wertvollen Beitrag zur Gestaltung resilienter und agiler Organisationen leisten.

## Literaturverzeichnis

- Abidin, R., Osman, N., & Hashim, R. (2021). Critical Success Factors in Business Operation and Its Impact on Productivity Growth. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210727.007>
- Ademi, B., Klungseth, N. J., & Olsson, N. (2021). Strategic Flexibility and Business Model Innovation: A Literature Review.
- Almada-Lobo, F. (2016). The Industry 4.0 revolution and the future of Manufacturing Execution Systems (MES). *Journal of Innovation Management*, 3, 16–21. [https://doi.org/10.24840/2183-0606\\_003.004\\_0003](https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0003)
- Andersson, C., & Bellgran, M. (2015). On the complexity of using performance measures: Enhancing sustained production improvement capability by combining OEE and productivity. *Journal of Manufacturing Systems*, 35, 144–154. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2014.12.003>
- Asamani, L., Acquah-Coleman, R., Senayah, W., & Oppong, S. (2025). Interactive roles of resource availability, role clarity and employee motivation in enhancing organisational effectiveness through employee performance and job satisfaction. *Discover Psychology*, 5. <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00333-8>
- Asbari, M., Hidayat, D., & Purwanto, A. (2021). Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change. 2, 74–85.
- Ayaad, O., Al-Dewiri, R., Kasht, L., Qaddumi, B., & Ayyad, M. (2022). Adopting Lean Management in Quality of Services, Cost Containment, and Time Management. *Asian Pacific Journal of Cancer Prevention*, 23, 2835–2842. <https://doi.org/10.31557/APJCP.2022.23.8.2835>
- Barney And Hesterly 2015. (o. J.). Abgerufen 21. Mai 2025, von <http://archive.org/details/barney-and-hesterly-2015>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Bauer, J. (2008). Industrielle.
- Baumol, W. J. (1986). Productivity Growth, Convergence, and Welfare: What the Long-Run Data Show. *The American Economic Review*, 76(5), 1072–1085.
- Baur, N., & Blasius, J. (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*.
- Berisha, A., Govori, A., & Sejdija, Q. (2024). Impact of leadership styles on employee performance in small and medium enterprises. *Corporate Governance and*

Organizational Behavior Review, 8, 171–178.  
<https://doi.org/10.22495/cgobrv8i2p17>

- Bhimani, A., Horngren, C., Foster, G., & Datar, S. (2012). Management and Cost Accounting.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity into an Organization. MIT Sloan Management Review, 45.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Springer-Verlag.
- Campbell, J. M., & Park, J. (2017). Extending the resource-based view: Effects of strategic orientation toward community on small business performance. Journal of Retailing and Consumer Services, 34, 302–308.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.013>
- Cândido, C., & Santos, S. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? Journal of Management & Organization, 21, 237–262.  
<https://doi.org/10.1017/jmo.2014.77>
- Carmona-Lavado, A., Gimenez-Fernandez, E. M., Vlaisavljevic, V., & Cabello-Medina, C. (2023). Cross-industry innovation: A systematic literature review. Technovation, 124, 102743. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102743>
- Castiblanco Abril, O., & Vizcaíno, D. (2019). Tittle book: An introduction to qualitative research. Author: Uwe Flick. Góndola, enseñanza y aprendizaje de las ciencias, 15, 171–175. <https://doi.org/10.14483/23464712.15330>
- Chen, P., Chavez, O., Ong, D., & Gunderson, B. (2017). Strategic Resource Use for Learning: A Self-Administered Intervention That Guides Self-Reflection on Effective Resource Use Enhances Academic Performance. Psychological Science, 28, 095679761769645. <https://doi.org/10.1177/0956797617696456>
- Chiarini, A. (2020). Industry 4.0, quality management and TQM world. A systematic literature review and a proposed agenda for further research. The TQM Journal, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2020-0082>
- Chukwunweike, J., & Aro, O. (2024). Implementing agile management practices in the era of digital transformation. World Journal of Advanced Research and Reviews, 24, 2223–2242. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.1.3253>
- Coombs, H. (2022). Case Study Research Defined [White Paper].  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.7604301>

- Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47, 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>
- De Giovanni, P., & Cariola, A. (2021). Process innovation through industry 4.0 technologies, lean practices and green supply chains. *Research in Transportation Economics*, 90, 100869. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2020.100869>
- Desky, H., Mukhtasar, M., Istan, M., Ariesa, Y., Dewi, I. B., Dewi, M., Nur Abdi, M., Noviantoro, R., Fahlevi, M., & Purwanto, A. (2020). Did Trilogy Leadership Style, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Organizational Commitment (OCO) Influence Financial Performance? Evidence from Pharmacy Industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11, 297–305. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.10.50>
- Dewe, P. (2004). Job Stress and Burnout. In C. D. Spielberger (Hrsg.), *Encyclopedia of Applied Psychology* (S. 475–483). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B0-12-657410-3/00442-6>
- Dixon, S., Meyer, K., & Day, M. (2014). Building Dynamic Capabilities of Adaptation and Innovation: A Study of Micro-Foundations in a Transition Economy. *Long Range Planning*, 47(4), 186–205. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.011>
- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2013). Lean Leadership – Fundamental Principles and their Application. *Procedia CIRP*, 7, 569–574. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2013.06.034>
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43, 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Dresing, T., & Pehl, T. (2020). Transkription: Implikationen, Auswahlkriterien und Systeme für psychologische Studien (S. 1–20). [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5\\_56-2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5_56-2)
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Fischer, I., Goertler, T., & Rennert, J. (2024). Developing a Process Model for Digital Transformation – Insights from a multiple cross-industry case study. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2024.578>

- Flick, U. (2021, April 10). Qualitative Sozialforschung. Lesbar Kressbronner Buchhandlung. <https://lesbar-kressbronn.buchkatalog.de/qualitative-sozialforschung-9783499556944>
- Follen, M., Fradkin, L., Crane, J., & Noon, C. (2018). Lean Management in Obstetrics and Gynecology: Application in the Ambulatory Clinic Pre- and Post-Kaizen. *Open Journal of Obstetrics and Gynecology*, 8(14), Article 14. <https://doi.org/10.4236/ojog.2018.814161>
- Frink, D., & Klimoski, R. (2004). Advancing accountability theory and practice: Introduction to the human resource management review special edition. *Human Resource Management Review*, 14, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.02.001>
- Gagel, G. (2021). The Effects of Leadership Behaviors on Organization Agility: A Quantitative Study of 126 U.S.-Based Business Units. *Management and Organizational Studies*, 7, 1. <https://doi.org/10.5430/mos.v7n1p1>
- Gartner, W., Naughton, M., Deming, W., Gitlow, H., Gitlow, S., Mann, N., Scherkenbach, W., & Walton, M. (1988). The Deming Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 13, 138. <https://doi.org/10.2307/258362>
- Genau, L. (2020, August 21). Experte—Definition und wie du einen Experten findest. Scribbr. <https://www.scribbr.de/methodik/definition-experte/>
- George, B., Walker, R., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79, 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Grant, R. (1996). Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., & Cassina, M. (2011). Stress-Studie 2010. Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit.
- Gunnell, H., Smith, S., & Steadman, T. (2024). Strategic Alignment, Performance, and the Moderating Effect of Regulatory Fit. *Journal of Management Accounting Research*, 37, 1–16. <https://doi.org/10.2308/JMAR-2023-055>
- Halaychik, C. S. (2016). Chapter 1—Leadership Theories. In C. S. Halaychik (Hrsg.), *Lessons in Library Leadership* (S. 1–56). Chandos Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100565-1.00001-7>
- Hassan, S. (2013). The Importance of Role Clarification in Workgroups: Effects on Perceived Role Clarity, Work Satisfaction, and Turnover Rates. *Public Administration Review*, 73. <https://doi.org/10.1111/puar.12100>

- Helfferrich, C. (2011). Die Qualität qualitativer Daten. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Ishak, A., Siregar, K., Ginting, R., & Gustia, D. (2020). A systematic literature review of lean six sigma. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 1003, 012096. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1003/1/012096>
- Jansen, J., SIMSEK, Z., & CAO, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33, 1286–1303. <https://doi.org/10.2307/41679848>
- Johnson, A., & Lee, C.-Y. (2012). Operational Efficiency. <https://doi.org/10.1201/b15964-5>
- Juran, J. M. (Hrsg.). (1999). *Juran's quality handbook* (5. ed). McGraw-Hill.
- Juran, J. M., & De Feo, J. A. (Hrsg.). (2010). *Juran's quality handbook: The complete guide to performance excellence* (6th ed). McGraw Hill.
- Kalender, U., Wiegmann, S., Ernst, M., Ihme, L., Neumann, U., & Stöckigt, B. (2023). Who is sensitising whom? A participatory interview guide development as an awareness tool within a health care research project. *Heliyon*, 9, e16778. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16778>
- Kalmuk, G. (2015). The effect of quality orientation and learning orientation on firm performance. *Pressacademia*, 2, 455–455. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015414449>
- Kalmuk, G., & Acar, A. Z. (2015). The Mediating Role of Organizational Learning Capability on the Relationship Between Innovation and Firm's Performance: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 164–169. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.355>
- Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Gawankar, S. A. (2020). Achieving sustainable performance in a data-driven agriculture supply chain: A review for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 219, 179–194. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.05.022>
- Kenyon, G., & Sen, K. (2011). Customer's Perceptions and the Dimensions of Quality. <https://doi.org/10.13140/2.1.4738.4326>
- Kerzner, H. (2009). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10th ed). John Wiley & Sons.
- Korsgaard, S., Müller, S., & Welter, F. (2020). It's right nearby: How entrepreneurs use spatial bricolage to overcome resource constraints. *Entrepreneurship &*

- Regional Development, 33, 1–27.  
<https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1855479>
- Krell, C., & Lamnek, S. (2024). *Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Material (Originalausgabe)*. Julius Beltz GmbH & Co. KG.
- Krol, F., Stölzle, W., Meissner, M., Kille, C., & Backhaus, A. (2017). Digitalisierung in der Logistik: Vom Hype zur Marktrelevanz? (S. 40–61).
- Kruglov, P., & Shaw, C. (2024). Financial Performance and Innovation: Evidence From USA, 1998-2023 (No. arXiv:2403.10982). arXiv.  
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2403.10982>
- Kumareswaran, S. (2018). A case study of strategic organisational failures at a glove manufacturing company in Sri Lanka.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14571.80163/2>
- Lechmanová, K., Kocichová, N., & Vedeikytė, I. (2020). Disruptive innovation—How one company disrupted the whole industry.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30372.50565>
- Lee, Y., & Eissenstat, S. (2018). An application of work engagement in the job demands-resources model to career development: Assessing gender differences. *Human Resource Development Quarterly*, 29.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21310>
- Liu, M., Wang, L., & Yi, Y. (2022). Quality Innovation, Cost Innovation, Exporting, and Firm Productivity Evolution: Evidence from the Chinese Electronics Industry. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4135476>
- Loosen, W. (2016). Das Leitfadeninterview – eine unterschätzte Methode (S. 139–155). [https://doi.org/10.1007/978-3-658-01656-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-01656-2_9)
- Lütge, C., & Liel, B. (2015). Creating Shared Value und seine Erfolgsfaktoren – ein Vergleich mit CSR. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 16, 182–191. <https://doi.org/10.5771/1439-880X-2015-2-182>
- Maden, C. (2019). Role conflict, role ambiguity, and proactive behaviors: Does flexible role orientation moderate the mediating impact of engagement? *The International Journal of Human Resource Management*, 32, 1–27.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616590>
- Malik, M., Andargoli, A., Tallon, P., & Wickramasinghe, N. (2025). An organizational sensemaking theorizing of how firms construct digitally enabled strategic agility. *Information & Management*, 62(4), 104130.  
<https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104130>

- Manolache, M., & Epuran, G. (2023). The Mediating Impact of Goal–Role Clarity on the Relationship between Feedback–Seeking Behavior and Goal Orientations with Job Satisfaction Intrinsic Cognitions and Person–Organization Fit. *Sustainability*, 15, 12776. <https://doi.org/10.3390/su151712776>
- Masood, T., & Sonntag, P. (2020). Industry 4.0: Adoption challenges and benefits for SMEs. *Computers in Industry*, 121, 103261. <https://doi.org/10.1016/j.com-pind.2020.103261>
- Masoud, R., & Basahel, S. (2023a). The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation. *Digital*, 3, 109–126. <https://doi.org/10.3390/digital3020008>
- Masoud, R., & Basahel, S. (2023b). The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation. *Digital*, 3, 109–126. <https://doi.org/10.3390/digital3020008>
- Mayring, P. & Philipp. (2000). Qualitative Inhaltsanalyse. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1.
- Meuser, D., & Nagel, D. (2010). ExpertInneninterview (S. 376–379). [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92041-2\\_44](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92041-2_44)
- Mezghani, K., & ALOULOU, W. J. (2019). Business Transformations in the Era of Digitalization. 360p. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7262-6>
- Michaelis, T. L., Aladin, R., & Pollack, J. M. (2018). Innovation culture and the performance of new product launches: A global study. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 116–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.04.001>
- Morgeson, F., DeRue, D. S., & Karam, E. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management* XX, 36. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Mukherjee, A., & Malhotra, N. (2006). Does role clarity explain employee-perceived service quality? A study of antecedents and consequences in call centres. *International Journal of Service Industry Management*, 17. <https://doi.org/10.1108/09564230610689777>
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28, 437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Mumtaz, S., & Rowley, C. (2019). The relationship between leader–member exchange and employee outcomes: Review of past themes and future potential. *Management Review Quarterly*, 70. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00163-8>

- Mushangai, D. (2023). Dynamic capabilities: Axiomatic formation of firms' competitive competencies. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100654. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100654>
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2024). (PDF) A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. [https://www.researchgate.net/publication/375508401\\_A\\_Step-by-Step\\_Process\\_of\\_Thematic\\_Analysis\\_to\\_Develop\\_a\\_Conceptual\\_Model\\_in\\_Qualitative\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/375508401_A_Step-by-Step_Process_of_Thematic_Analysis_to_Develop_a_Conceptual_Model_in_Qualitative_Research)
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Okuyelu, O., & Adaji, O. (2024). AI-Driven Real-time Quality Monitoring and Process Optimization for Enhanced Manufacturing Performance. *Journal of Advances in Mathematics and Computer Science*, 39, 81–89. <https://doi.org/10.9734/jamcs/2024/v39i41883>
- Operato, L., Gallo, A., Marino, E. A. E., & Mattioli, D. (2025). Navigating CSRD reporting: Turning compliance into sustainable development with science-based metrics. *Environmental Development*, 54, 101138. <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2025.101138>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *SSRN Electronic Journal*, 27. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2285704>
- Orgambidez, A., & Almeida, H. (2020). Social support, role clarity and job satisfaction: A successful combination for nurses. *International Nursing Review*, 67, 380–386. <https://doi.org/10.1111/inr.12591>
- Oyewobi, L., Windapo, A., Rotimi, J., & Jimoh, R. (2016). Relationship between competitive strategy and construction organisation performance: The moderating role of organisational characteristics. *Management Decision*, 54, 2340–2366. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2016-0040>
- Özer, G., & Escartín, J. (2023). The making and breaking of workplace bullying perpetration: A systematic review on the antecedents, moderators, mediators, outcomes of perpetration and suggestions for organizations. *Aggression and Violent Behavior*, 69, 101823. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2023.101823>

- Pasaribu, S., Goestjahjanti, F., Srinita, S., Novitasari, D., & Haryanto, B. (2022). The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.896539>
- Peng, S., Kalliamvakou, E., Cihon, P., & Demirer, M. (2023). The Impact of AI on Developer Productivity: Evidence from GitHub Copilot (No. arXiv:2302.06590). *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2302.06590>
- Prahalad, C., & Hamel, G. (2006). The Core Competence of Corporation. In *Harvard Business Review* (Bd. 69, S. 275–292). [https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X\\_14](https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14)
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>
- Reza, J. R. D., García Alcaraz, J. L., Ramírez, C. S., López, J. A. G., Vargas, A. R., & Rodríguez Álvarez, J. L. (2025). Achieving strategic goals by continuous improvement and lean manufacturing implementation: A structural equation model -system dynamics approach. *Sustainable Futures*, 9, 100551. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100551>
- Saeedikiya, M., Salunke, S., & Kowalkiewicz, M. (2024). Toward a dynamic capability perspective of digital transformation in SMEs: A study of the mobility sector. *Journal of Cleaner Production*, 439, 140718. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140718>
- Schmidt, P. (2025). Exploring Organisational Resilience Through the Capability-Based View: A Systematic Literature Review. <https://doi.org/10.35511/978-963-334-550-4>
- Schulze, J. H., & Pinkow, F. (2020). Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space. *Administrative Sciences*, 10(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/admsci10030037>
- Schulze, J., & Pinkow, F. (2020). Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space. *Administrative Sciences*, 10. <https://doi.org/10.3390/admsci10030037>
- Shalender, K., & Yadav, R. (2019). Strategic Flexibility, Manager Personality, and Firm Performance: The Case of Indian Automobile Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20. <https://doi.org/10.1007/s40171-018-0204-x>

- Shang, K.-C., Kuo, S.-Y., Hsu, S.-W., Lai, P.-L., & Ye, K.-D. (2024). Leader-member exchange, team-member exchange, employee satisfaction, and service-oriented organizational citizenship behavior in the international logistics industry: The moderating effect of the service climate. *Research in Transportation Business & Management*, 52, 101072. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2023.101072>
- Shimizu, K., Hitt, M. A., Vaidyanath, D., & Pisano, V. (2004). Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future. *Journal of International Management*, 10(3), 307–353. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.05.005>
- Sibony, O., Lovallo, D., & Powell, T. (2017). Behavioral Strategy and the Strategic Decision Architecture of the Firm. *California Management Review*, 59, 5–21. <https://doi.org/10.1177/0008125617712256>
- Siguenza-Guzman, L., Abbeele, A., Vandewalle, J., Verhaaren, H., & Cattrysse, D. (2013). Recent Evolutions in Costing Systems: A Literature Review of Time-Driven Activity-Based Costing. *The Review of Business and Economic Literature (ReBEL)*, 58, 34–64.
- Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *The Academy of Management Review*, 36. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Song, Y., Bian, Z., Tu, W., & He, J. (2025). How environmental regulation policies affect corporate ESG ratings: Latecomer advantage in China's digital economy. *Energy Economics*, 144, 108336. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2025.108336>
- Stock, B., Jackson, A., Ward, E., Parnell, A., Phillips, D., & Semmens, B. (2018). Analyzing mixing systems using a new generation of Bayesian tracer mixing models. *PeerJ*, 6. <https://doi.org/10.7717/peerj.5096>
- Stock, R., Zacharias, N., & Schnellbaecher, A. (2016). How Do Strategy and Leadership Styles Jointly Affect Co-development and Its Innovation Outcomes?: SENIOR MANAGEMENT LEVERS AND CO-DEVELOPMENT. *Journal of Product Innovation Management*, 34. <https://doi.org/10.1111/jpim.12332>
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why Strategy Execution Unravels-and What to Do About It. *Harvard business review*, 93, 58–66.
- Tampubolon, S., & Purba, H. (2021). Lean Six Sigma Implementation, A Systematic Literature Review. *International Journal of Production Management and Engineering*, 9, 125–139. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2021.14561>
- Tarody, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 47. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.05.04>

- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thomas, T. (2023). The effects of strategic alignment and strategic clarity on multidimensional task performance. *Accounting, Organizations and Society*, 112, 101524. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101524>
- Thompson, G., & Glasø, L. (2015). Situational leadership theory: A test from three perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 36, 527–544. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0130>
- Turgut, H., Tokmak, İ., & Ates, M. F. (2016). The Moderating Role of Leader-Member Exchange on the Relationship between Emotional Labor with Job Satisfaction or Turnover Intention. *International Journal of Business and Management*, 11, 83–83. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n12p83>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Uzir, Md. U. H., Jerin, I., Al Halbusi, H., Hamid, A. B. A., & Latiff, A. S. A. (2020). Does quality stimulate customer satisfaction where perceived value mediates and the usage of social media moderates? *Heliyon*, 6(12), e05710. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05710>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, H. (2023). Leader-Member Exchange and Employee Job Performance: Review and Prospect. *BCP Business & Management*, 39, 380–393. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v39i.4186>

- Warnecke, H. J., & Hüser, M. (1995). Lean production. *International Journal of Production Economics*, 41(1), 37–43. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00080-1](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00080-1)
- WEF. (2020). *Global Lighthouse Network: Four Durable Shifts for a Great Reset in Manufacturing*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/global-lighthouse-network-four-durable-shifts-for-a-great-reset-in-manufacturing/>
- White, G. P. (1996). A meta-analysis model of manufacturing capabilities. *Journal of Operations Management*, 14(4), 315–331. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(96\)00096-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(96)00096-4)
- Whitley, R., Gläser, J., & Laudel, G. (2018). The Impact of Changing Funding and Authority Relationships on Scientific Innovations. *Minerva*, 56(1), 109–134. <https://doi.org/10.1007/s11024-018-9343-7>
- Wilden, R., Hohberger, J., Devinney, T., & Lavie, D. (2018). Revisiting James March (1991): Whither Exploration and Exploitation? *Strategic Organization*, 16. <https://doi.org/10.1177/1476127018765031>
- Wisotsky, B., Magat-Gordon, C., & Puklin, J. (1998). Vitreopapillary traction as a cause of elevated optic nerve head. *American journal of ophthalmology*, 126, 137–139. [https://doi.org/10.1016/S0002-9394\(98\)00080-4](https://doi.org/10.1016/S0002-9394(98)00080-4)
- Yin, r. k. (2023, Januar 5). Yin, R. K. (2018). Case study research and applications Design an.docx. SlideShare. <https://www.slideshare.net/slideshow/yin-r-k-2018-case-study-research-and-applications-design-andocx/255153005>
- Zheng, T., Ardolino, M., Bacchetti, A., Perona, M., & Zanardini, M. (2019). The impacts of Industry 4.0: A descriptive survey in the Italian manufacturing sector. *Journal of Manufacturing Technology Management*. <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2018-0269>

# Anhang

## **Hinweis zum Datenschutz und zur Bereitstellung der Transkripte:**

Aus Gründen des Datenschutzes werden die vollständigen Transkripte der geführten Interviews nicht im Anhang dieser Arbeit veröffentlicht. Die ungekürzten Transkripte wurden der Prüfungsleitung bzw. den betreuenden Dozierenden zur Verfügung gestellt und stehen ausschließlich für Prüfungszwecke bereit.

## **Hinweis zum Upload:**

Die Anhänge werden gemeinsam mit der Abschlussarbeit über die interne Plattform der HNU hochgeladen. Der Upload beinhaltet folgenden Anhang:

- Interviewleitfaden
- Transskript Experte 1
- Transskript Experte 2
- Transskript Experte 3
- Transskript Experte 4
- Transskript Experte 5
- Transskript Experte 6
- Transskript Experte 7
- Transskript Experte 8