



Capability-Building für Transformation

Wie Organisationen durch systematischen
Fähigkeitsaufbau resilient werden

Capability-Building für Transformation: Wie Organisationen durch systematischen Fähigkeitsaufbau resilient werden

Autor: uns bekannt

Herausgeber: St. Galler Forschungsverbund, St. Gallen 2026

Schriftenreihe: Ganzheitliches Management in der Praxis
Publikation des St. Galler Forschungsverbunds, einem gemeinnützigen Verein zur Verbreitung der ganzheitlichen St. Galler Management Lehre mit dem Ziel, die Qualität des Managements in Unternehmen und Organisationen zu fördern und zu entwickeln.

Rechte: Alle Autorenrechte und Autorenpflichten liegen beim Autor. Das Exklusivrecht zur Publikation liegt bei der St. Gallen Business School, als Verlag amtiert der St. Galler Forschungsverbund. Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Kontakt: E-Mail: seminare@sgbs.ch | Internet: www.sgbs.ch

Konzept: Diese Publikation ist eine vom Autor verfasste Projektarbeit im Rahmen des St. Galler Praxisstudiums zum 'SGBS Certified Expert St. Gallen'. Das Thema adressiert ein aktuelles Thema der betreffenden Branche, zeigt Herausforderungen und Handlungsbedarf. Der Autor versucht, für die aufgezeigten Herausforderungen geeignete Lösungen zu entwickeln. Die Arbeit ist bewusst praxisorientiert und nicht wissenschaftlich ausgerichtet. Das St. Galler Praxisstudium ist ein bewusst nicht akademisches, berufsbegleitendes Studium für Führungskräfte, das sich voll auf die Bedürfnisse der Praxis ausrichtet. So werden gezielt jene Kompetenzen erlernt, die für das Berufsziel der Teilnehmenden besonders wichtig sind. Das Motto: «Lernen, was wirklich nützt». Mehr dazu: www.sgbs.ch/experts

Disclaimer: Der Herausgeber übernimmt keine Verantwortung für Darstellungen, Inhalt, jedwelchen Aussagen, Zitaten oder Verbindungen, die vom Autor in diesem Werk beschrieben werden.



Capability-Building für Transformation

Wie Organisationen durch systematischen
Fähigkeitsaufbau resilient werden

Inhalt

1. Einleitung	3
1.1. Problemstellung und Relevanz.....	3
1.2. Zielsetzung und Forschungsfrage.....	5
1.3. Methodisches Vorgehen	6
1.4. Aufbau der Arbeit	7
2. Theoretische Grundlagen	9
2.1. Begriffsklärung: Ressourcen, Kompetenzen und Capabilities	10
2.1.1. Ressourcen.....	10
2.1.2. Kompetenzen	10
2.1.3. Capabilities	11
2.2. Dynamic Capabilities	12
2.3. Organisatorische Resilienz, Definition und Dimensionen	13
2.4. Capability-Building im Kontext von Transformation	14
2.5. Verbindung zu Resilienz	16
2.6. Rolle von Leadership und HR.....	19
2.7. Die Capability-Matrix als Ordnungsrahmen für resiliente Organisationen	20
2.8. Reifegradmodelle.....	23
2.9. Gap-Analysen.....	25
2.10. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (PDCA, Kaizen)	26
3. Diskussion & Fazit	29
3.1. Chancen des Capability-Buildings	30
3.2. Herausforderungen und Grenzen.....	31
3.3. Vergleich mit klassischen Change-Management-Ansätzen	32
3.4. Zentrale Erkenntnisse, Beantwortung Forschungsfragen	34
3.5. Implikationen für die Managementpraxis	37
3.6. Ausblick: Weiterentwicklung des Capability-Ansatzes.....	39
4. Umsetzung in der Praxis: Fahrplan zur lernenden Organisation in einem Unternehmen	42

4.1.	Ausgangspunkt: Gemeinsames Zielbild und Vorbildrolle der Geschäftsleitung	42
4.2.	Schritt 1: Systematische Reifegradmessung und Capability-Landkarte	43
4.3.	Schritt 2: Priorisierung der Fähigkeitslücken und Definition von Lernfeldern	43
4.4.	Schritt 3: Aufbau cross-funktionaler Capability-Teams	44
4.5.	Schritt 4: Verankerung der Capability-Matrix in Steuerung und HR-Prozessen	44
4.6.	Schritt 5: Daten- und Prozessarchitektur als „Nervensystem“ stärken	45
4.7.	Schritt 6: Lernzyklen institutionalisieren (PDCA und Kaizen)	46
4.8.	Schritt 7: Rolle von Leadership und HR als Enabler der lernenden Organisation....	46
Quellen	48

1. Einleitung

Erfolgreiche Transformation erfordert mehr als die Einführung neuer Technologien; sie erfordert Leadership, welche Orientierung gibt und Veränderung konsequent ermöglicht (Kotter, 2012). Führungskräfte, die gemeinsam mit ihren Teams organisatorische Fähigkeiten aufbauen, schaffen damit die Grundlage, um auf Unsicherheit nicht nur zu reagieren, sondern aktiv umzugestalten (Kotter, 2012).

Vor diesem Hintergrund setzt Capability-Building an, indem es den systematischen Aufbau jener organisatorischen Fähigkeiten in den Mittelpunkt rückt, die es einer Organisation ermöglichen, Chancen und Risiken frühzeitig wahrzunehmen, geeignete Antworten zu entwickeln und sich strukturell wie kulturell anzupassen (Teece et al., 1997). Digitale Capabilities, wie etwa ein belastbares Datenmanagement, integrierte Prozesse und der kompetente Umgang mit neuen Technologien, bilden dabei das „Nervensystem“ dieser Anpassungsfähigkeit. Diese als Informationen verfügbar machen, damit Entscheidungswege zu verkürzen und Lernprozesse zu beschleunigen ist eine der Hauptaufgaben jeder Organisation (Teece et al., 1997).

In diesem Umfeld wird Capability-Building zum zentralen Hebel, um organisatorische Resilienz als Fähigkeit zu integrierten und lernorientierte Bewältigung von Veränderungen zu stärken (ISO, 2017). Resiliente Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht nur über robuste Strukturen verfügen, sondern durch bewusst gestaltete Capabilities in der Lage sind, sich unter volatilen Bedingungen kontinuierlich weiterzuentwickeln (Ulrich, 1997; ISO, 2017).

1.1. Problemstellung und Relevanz

In einer Zeit tiefgreifender wirtschaftlicher, technologischer und gesellschaftlicher Umbrüche, geprägt durch Digitalisierung, Nachhaltigkeitsanforderungen, Globalisierung und den rasanten Fortschritt Künstlicher Intelligenz, stehen Organisationen unter permanentem Anpassungsdruck. Diese Dynamik führt dazu, dass Transformation nicht mehr als einmaliges Projekt umgesetzt werden können, sondern als dauerhafte Führungs- und Managementaufgabe verstanden werden müssen. Empirische Studien zeigen, dass ein Grossteil grösserer Transformations-

und insbesondere Digitalisierungsprogramme ihre Ziele verfehlen, was die Relevanz eines systematischeren Verständnisses von Veränderungsfähigkeit unterstreicht (Boston Consulting Group, 2020; McKinsey & Company, 2015, 2021).

Besonders problematisch ist dabei weniger das „Ob“, sondern das „Wie“ Transformation in Organisationen eingebettet wird. Viele Organisationen investieren erhebliche Ressourcen in neue Technologien, Projekte und Strukturen, ohne die zugrunde liegenden Fähigkeiten zu entwickeln, die diese Investitionen in wirksame Praxis überführen. Es entstehen sogenannte Umsetzungs- und Lernlücken: Strategien werden formuliert, aber im Alltag nicht gelebt; digitale Lösungen werden eingeführt, aber nicht konsequent genutzt; Prozesse werden neugestaltet, ohne dass Mitarbeitende befähigt werden, ihr Verhalten und ihre Routinen entsprechend anzupassen. Dieses Defizit verweist auf fehlende oder unzureichend entwickelte organisatorische Capabilities. Also wiederholbare, eingebettete Fähigkeiten, mit denen Organisationen Veränderungen wahrnehmen, bewerten und produktiv umsetzen können (Teece et al., 1997).

Vor diesem Hintergrund richtet sich der Fokus dieser Arbeit auf Capability-Building als Schlüssel für erfolgreiche Transformation und den Aufbau von organisatorischer Resilienz. Im Zentrum steht die Frage, wie der systematische Aufbau organisatorischer Fähigkeiten dazu beitragen kann, Resilienz zu stärken. Dies mit dem Verständnis als Fähigkeit einer Organisation, unter volatilen Bedingungen funktionsfähig zu bleiben, sich anzupassen und aus Störungen zu lernen (ISO, 2017). Besonders bedeutsam ist dabei die Rolle von Leadership und Human Resources: Führung prägt eine Organisation, ob Lernprozesse angestossen, funktionsübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht und Mitarbeitende befähigt werden, neue Technologien und Arbeitsformen aktiv mitzugestalten (Kotter, 2012). Während HR-Strukturen und -Instrumente den Rahmen für Kompetenzentwicklung und Capability-Aufbau bereitstellen (Ulrich, 1997).

Die Relevanz des Themas ergibt sich damit aus einer doppelten Perspektive: theoretisch, weil Capability-Building eine Brücke zwischen strategischen Ansätzen wie Dynamic Capabilities und organisatorischer Resilienz schlägt (Teece et al., 1997; ISO, 2017), und praktisch, weil Organisationen angesichts permanenter Veränderungen stärker darauf angewiesen sind, belastbare, insbesondere digitale

Capabilities aufzubauen. Capability-Building verbindet Strategie, Menschen, Kultur, Prozesse und Technologie zu einem ganzheitlichen Ansatz, der nicht nur erklärt, warum Transformation häufig scheitert, sondern auch aufzeigt, wie Organisationen durch systematischen Fähigkeitsaufbau widerstandsfähiger und zukunftsfähiger werden können (Boston Consulting Group, 2020; McKinsey & Company, 2015, 2021).

1.2. Zielsetzung und Forschungsfrage

Ziel dieser Arbeit ist es, zu untersuchen, wie Capability-Building als strukturiertes Managementinstrument gestaltet werden kann, um die Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen in Transformationsprozessen nachhaltig zu stärken. Der Fokus der empirischen Untersuchung liegt auf den digitalen Enablern (Befähigern) dieser Resilienz liegt. Im Zentrum steht die Frage, inwiefern der systematische Aufbau organisatorischer Fähigkeiten, insbesondere im Bereich digitaler Capabilities, einen entscheidenden Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung von Transformation leisten kann. Dabei werden vordergründig die Rollen von Leadership und Human Resources (HR) als Treiber und Enabler des Capability-Aufbaus betrachtet.

Forschungsfrage:

Inwiefern kann Capability-Building als strukturiertes Managementinstrument, mit besonderem Fokus auf digitalen Capabilities, die Resilienz von Organisationen in Transformationsprozessen erhöhen?

Daraus ergeben sich folgende Unterfragen:

1.1 Welche theoretischen Grundlagen bilden die Basis für Capability-Building, insbesondere im Hinblick auf Dynamic Capabilities und organisatorische Resilienz?

1.2 Wie kann der Reifegrad organisatorischer Fähigkeiten, mit besonderem Fokus auf digitalen Capabilities, erfasst und gezielt weiterentwickelt werden?

1.3 Welche Rolle spielen Leadership und HR bei der Entwicklung und Verankerung von Capabilities im Transformationskontext, insbesondere im Hinblick auf digitale Befähiger organisatorischer Resilienz?

1.3. Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Arbeit folgt einem theoriegeleiteten, konzeptionellen Forschungsansatz, der durch eine praxisorientierte Fallstudie ergänzt wird. Dieses kombinierte Vorgehen ermöglicht es, die wissenschaftlichen Grundlagen des Capability-Buildings systematisch zu analysieren und deren Ausprägung sowie Relevanz in einem konkreten organisatorischen Kontext empirisch zu untersuchen. Hierbei wird der empirische Fokus auf den digitalen Befähigern organisatorischer Resilienz liegen. Ein solcher Ansatz entspricht etablierten Forschungsdesigns im Managementbereich, in denen Theorieentwicklung und Fallanalysen eng miteinander verknüpft sind (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2018).

Ausgangspunkt der Arbeit ist eine umfassende Literaturrecherche zu zentralen theoretischen Strömungen des Capability-Buildings. Diese umfasst insbesondere den Resource-Based View (Barney, 1991), die Dynamic-Capabilities-Theorie (Teece et al., 1997; Teece, 2007) sowie Konzepte organisatorischer Resilienz, unter anderem im Rahmen von ISO 22316:2017 und neueren Beiträgen zur Resilienz als dynamischem Lern- und Anpassungsprozess (ISO, 2017; Duchek, 2020). Ergänzend werden aktuelle Studien zur digitalen Transformation und zu organisatorischen Capabilities aus der angewandten Managementforschung berücksichtigt, etwa Untersuchungen zu Erfolgsquoten von Transformationsprogrammen und digitalen Transformationen (McKinsey & Company, 2015, 2021; Boston Consulting Group, 2020). Die Recherche orientiert sich an etablierten Prinzipien systematischer Literaturarbeit im Managementkontext (Webster & Watson, 2002) und schafft die theoretische Grundlage für die weitere Analyse.

Darauf aufbauend werden ausgewählte Modelle und Instrumente des Capability-Buildings konzeptionell analysiert und bewertet. Dazu zählen unter anderem Capability-Matrizen, Reifegradmodelle, Gap-Analysen sowie kontinuierliche Verbesserungsansätze wie PDCA (Plan, Do, Act, Check) und Kaizen, die als

Mechanismen zur systematischen Entwicklung und Verankerung organisatorischer Fähigkeiten interpretiert werden (Garvin, 1993; Hammer & Stanton, 1999). Die Instrumente werden hinsichtlich ihrer theoretischen Fundierung und praktischen Anwendbarkeit eingeordnet, um ein konsistentes methodisches Instrumentarium zu entwickeln, das es ermöglicht, organisatorische Fähigkeiten, mit besonderem Fokus auf digitalen Capabilities, strukturiert zu erfassen und systematische Weiterentwicklungsfelder zu identifizieren.

Abschliessend werden die gewonnenen Erkenntnisse genutzt, um praxisorientierte Handlungsempfehlungen abzuleiten und einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung des Capability-Buildings zu geben. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Frage, wie Organisationen durch einen gezielten und systematischen Fähigkeitsaufbau, insbesondere im Bereich digitaler Capabilities, ihre digitale Transformation vorantreiben und ihre organisatorische Resilienz nachhaltig stärken können. Insgesamt erweist sich das gewählte methodische Vorgehen als geeignet, das Konstrukt des Capability-Buildings sowohl theoretisch fundiert als auch praxisnah zu untersuchen und die zentrale Forschungsfrage der Arbeit nachvollziehbar zu beantworten.

1.4. Aufbau der Arbeit

Die Masterarbeit folgt einem theoriegestützten, konzeptionellen Ansatz, der durch eine praxisorientierte Fallstudie mit Fokus auf digitalen Befähigern organisatorischer Resilienz ergänzt wird. Zu Beginn werden die zentralen theoretischen Grundlagen gelegt, indem wesentliche Begriffe wie Ressourcen, Kompetenzen und Capabilities voneinander abgegrenzt und in etablierte Managementansätze wie den Resource-Based View und die Dynamic-Capabilities-Theorie eingeordnet werden (Barney, 1991; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007). Darauf aufbauend wird das Konzept der organisatorischen Resilienz betrachtet, insbesondere basierend auf ISO 22316:2017 und neueren Resilienz Ansätzen, um zu zeigen, wie die Fähigkeit einer Organisation, sich anzupassen, Störungen zu bewältigen und aus ihnen zu lernen, mit dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Capabilities verknüpft ist (ISO, 2017; Duchek, 2020).

Im weiteren Verlauf widmet sich die Arbeit der Frage, welche Rolle Capability-Building in Transformationsprozessen spielt und warum viele Veränderungsvorhaben scheitern, wenn Organisationen sich primär auf Projekte oder Technologien konzentrieren und dabei den Aufbau zugrunde liegender Fähigkeiten vernachlässigen (McKinsey & Company, 2015, 2021; Boston Consulting Group, 2020). Es wird herausgearbeitet, dass nachhaltige Transformationen auf der Entwicklung stabiler, zugleich flexibler organisatorischer Fähigkeiten beruhen und dass Leadership, Kultur, Lernprozesse und HR-Instrumente zentrale Einflussfaktoren darstellen (Kotter, 2012; Ulrich, 1997).

Daraufhin werden Modelle und Instrumente vorgestellt, die es ermöglichen, Capabilities systematisch zu erfassen, zu bewerten und weiterzuentwickeln. Dazu gehören Strukturierungswerkzeuge wie die Capability-Matrix, diagnostische Instrumente wie Reifegradmodelle und Gap-Analysen sowie kontinuierliche Lern- und Verbesserungsmechanismen wie PDCA und Kaizen, die als Hebel für den gezielten Capability-Aufbau interpretiert werden (Garvin, 1993; Hammer & Stanton, 1999). Diese Ansätze verdeutlichen, wie Capability-Building verstanden werden kann: als dynamischer, iterativer Prozess, der sowohl strukturelle als auch kulturelle Weiterentwicklung einer Organisation umfasst und insbesondere digitale Capabilities als Enabler organisatorischer Resilienz adressiert.

Abschliessend werden die theoretischen und praktischen Erkenntnisse zusammengeführt und kritisch reflektiert. Die Arbeit zeigt, welche Chancen und Grenzen der Capability-Ansatz im Kontext von Transformation und Resilienz mit sich bringt und wie er sich im Vergleich zu klassischen Change-Management-Ansätzen positioniert. Schliesslich werden praxisorientierte Handlungsempfehlungen sowie ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen formuliert, etwa die verstärkte Nutzung datenbasierter Methoden oder KI-gestützter Diagnoseinstrumente zur Weiterentwicklung, Messung und Steuerung organisatorischer Capabilities im Sinne einer resilienten, transformationsfähigen Organisation.

2. Theoretische Grundlagen

Die folgenden Kapitel legen das theoretische und konzeptionelle Fundament dieser Arbeit. Sie befassen sich mit der Frage, wie Organisationen Fähigkeiten systematisch entwickeln, messen und weiterentwickeln können, um sich in einem zunehmend komplexen, dynamischen Umfeld erfolgreich zu behaupten. Im Mittelpunkt steht dabei das Konzept des Capability-Buildings als zentraler Hebel für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit, Transformation und organisatorische Resilienz.

Ausgangspunkt bildet der Ressource-Based View (RBV), der den Zusammenhang zwischen wertvollen und knappen, sowie schwer imitierbaren Ressourcen, organisatorischen Kompetenzen und nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen beschreibt (Barney, 1991). Aufbauend darauf erweitert die Dynamic-Capabilities-Theorie diesen Ansatz um die Fähigkeit von Organisationen, ihre Ressourcenbasis gezielt weiterzuentwickeln, neue Chancen zu erkennen und sich aktiv an veränderte Umweltbedingungen anzupassen (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007). Ergänzend wird organisatorische Resilienz als Zielgröße betrachtet, da sie beschreibt, in welchem Masse Organisationen Veränderungen antizipieren, absorbieren, bewältigen und daraus lernen können (ISO, 2017; Duchek, 2020).

Darauf aufbauend werden zentrale Modelle und Instrumente des Capability-Buildings vorgestellt, die den Übergang von theoretischen Konzepten zur praktischen Umsetzung ermöglichen. Dazu zählen insbesondere die Capability-Matrix als strukturierender Ordnungsrahmen sowie Reifegradmodelle und Gap-Analysen, mit deren Hilfe organisatorische Fähigkeiten systematisch erfasst, bewertet und weiterentwickelt werden können (Becker, Knackstedt & Pöppelbuss, 2009). Der kontinuierliche Verbesserungsprozess, etwa in Form von PDCA-Zyklen und Kaizen-Ansätzen, verdeutlicht dabei, dass Capability-Building als dynamischer, lernorientierter Prozess zu verstehen ist, der auf iterativer Anpassung und organisatorischem Lernen beruht (Garvin, 1993; Hammer & Stanton, 1999).

Abschliessend wird die Rolle von Leadership und Human Resources hervorgehoben, da Führung, Kultur, Kommunikation und Personalentwicklung entscheidende Voraussetzungen dafür schaffen, dass Capabilities nicht nur konzeptionell definiert, sondern strategisch verankert und wirksam umgesetzt

werden können (Kotter, 2012; Ulrich, 1997). Dabei rücken insbesondere jene Leadership- und HR-Praktiken in den Fokus, die Lernprozesse fördern, funktionsübergreifende Zusammenarbeit unterstützen und den systematischen Aufbau, insbesondere digitaler, Capabilities als Grundlage organisatorischer Resilienz ermöglichen.

2.1. Begriffsklärung: Ressourcen, Kompetenzen und Capabilities

Um das Konzept des Capability-Buildings fundiert zu verstehen, ist eine klare Abgrenzung der Begriffe Ressourcen, Kompetenzen und Capabilities notwendig. Diese drei Dimensionen bilden die konzeptionelle Grundlage des Resource-Based View (RBV). Darauf aufbauend erklärt die Dynamic-Capabilities-Theorie, wie Organisationen aus ihren Ressourcenausstattungen nachhaltige Wettbewerbsvorteile entwickeln. Zudem zeigt sie, wie diese Vorteile unter veränderten Umweltbedingungen erneuert werden können (Barney, 1991; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007).

2.1.1. Ressourcen

Ressourcen sind die grundlegenden materiellen und immateriellen Inputs, die einer Organisation zur Verfügung stehen, um Leistungen zu erbringen. Dazu zählen physische Ressourcen (z. B. Immobilien, Anlagen, IT-Systeme), finanzielle Ressourcen (z. B. Kapital, Cashflow), technologische Ressourcen (z. B. Patente, Software) sowie immaterielle Ressourcen wie Markenimage, Reputation, Unternehmenskultur und Wissen (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Ressourcen sind damit notwendige Voraussetzungen für Wertschöpfung, stellen für sich genommen jedoch noch keine Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile dar, sondern müssen durch geeignete organisatorische Routinen, Kompetenzen und Capabilities in produktiver Weise gebündelt und eingesetzt werden (Barney, 1991).

2.1.2. Kompetenzen

Kompetenzen beschreiben die Fähigkeit einer Organisation oder ihrer Mitarbeitenden, vorhandene Ressourcen zielgerichtet, koordiniert und effizient zur Erreichung bestimmter Ziele einzusetzen. Sie entstehen durch Erfahrung, Lernen und Zusammenarbeit und spiegeln sich unter anderem in Fach-, Methoden-, Sozial-

und Führungskompetenz wieder (Prahalad & Hamel, 1990). Kompetenzen können dabei als Bündel von Wissen, Fähigkeiten und Routinen verstanden werden, die auf spezifische Aufgaben, Prozesse oder Wertschöpfungsaktivitäten ausgerichtet sind. Während Ressourcen eher statisch die „Ausstattung“ einer Organisation beschreiben, repräsentieren Kompetenzen die aktive Nutzung, Kombination und Weiterentwicklung dieser Ressourcen. So kann ein Unternehmen beispielsweise über moderne digitale Tools verfügen, doch erst durch die Kompetenz der Mitarbeitenden, diese Werkzeuge strategisch sinnvoll anzuwenden, in Prozesse zu integrieren und kontinuierlich zu verbessern, entsteht tatsächlicher Mehrwert (Prahalad & Hamel, 1990).

2.1.3. Capabilities

Der Begriff Capabilities geht über individuelle Kompetenzen hinaus und bezeichnet die organisatorischen Fähigkeiten, Ressourcen und Kompetenzen systematisch zu koordinieren, zu integrieren und weiterzuentwickeln (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Capabilities können als organisatorische Routinen und wiederholbare Muster erfolgreichen Handelns verstanden werden, die es Unternehmen ermöglichen, ihre Aktivitäten stabil und dennoch anpassungsfähig zu gestalten (Eisenhardt & Martin, 2000).

In der Literatur wird häufig zwischen unterschiedlichen Ebenen von Capabilities unterschieden. Operational Capabilities beschreiben die Fähigkeit, bestehende Geschäftsprozesse effizient, zuverlässig und in hoher Qualität auszuführen. Etwa in Form standardisierter Abläufe im Einkauf, Bestellung und Abrechnung von Kunden usw.. Dynamic Capabilities hingegen bezeichnen die Fähigkeit einer Organisation, ihre Ressourcenbasis und operativen Routinen kontinuierlich zu erneuern, neue Technologien und Ressourcen zu integrieren sowie Innovationen und strukturelle Anpassungen umzusetzen (Teece, 2007).

Damit bilden Capabilities die Brücke zwischen strategischem Anspruch und operativer Umsetzung: Sie ermöglichen es Organisationen, externe Veränderungen in interne Lern-, Anpassungs- und Entwicklungsprozesse zu übersetzen und so ihre Anpassungs- und Erneuerungsfähigkeit zu sichern (Teece et al., 1997). In der Praxis bedeutet dies, dass der reine Besitz von Ressourcen und Kompetenzen nicht

ausreicht, um erfolgreiche Transformationen zu gestalten; erst durch den gezielten Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung von Capabilities entsteht die Fähigkeit, Wandel dauerhaft zu bewältigen und organisatorische Resilienz aufzubauen.

2.2. Dynamic Capabilities

Das Konzept der Dynamic Capabilities wurde von Teece, Pisano und Shuen (1997) entwickelt und gilt als zentrale Weiterentwicklung des Resource-Based View (RBV). Während der RBV erklärt, wie bestehende Ressourcen und Kompetenzen Wettbewerbsvorteile schaffen können, fokussiert die Dynamic-Capabilities-Theorie auf die Fähigkeit von Organisationen, ihre Ressourcen- und Kompetenzbasis kontinuierlich zu erneuern und an veränderte Umweltbedingungen anzupassen, um langfristig erfolgreich zu bleiben (Teece et al., 1997; Teece, 2007). Dynamic Capabilities bezeichnen damit jene unternehmerischen Fähigkeiten, Veränderungen frühzeitig zu erkennen, Chancen zu nutzen und interne Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle entsprechend auszurichten (Teece et al., 1997).

Teece (2007) konkretisiert Dynamic Capabilities in drei Kernprozessen: Sensing umfasst das Erkennen und Interpretieren von Chancen und Bedrohungen im externen Umfeld, etwa durch Markt- und Wettbewerbsbeobachtung, Kundenfeedback oder das Monitoring technologischer Trends. Seizing beschreibt das Ergreifen dieser Chancen durch Investitionsentscheidungen, die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle sowie die Gestaltung unterstützender Organisationsstrukturen. Transforming (oder Reconfiguring) schliesslich bezeichnet die kontinuierliche Anpassung, Integration und Reorganisation von Ressourcen, Prozessen und Fähigkeiten, um neue strategische Ausrichtungen zu unterstützen und verankern zu können (Teece, 2007).

Dynamic Capabilities sind somit nicht an bestimmte Ressourcen gebunden, sondern bilden einen übergeordneten, strategischen Mechanismus, der es Organisationen ermöglicht, sich in dynamischen Märkten wiederholt neu zu konfigurieren. Sie unterscheiden sich von operativen bzw. operationalen Fähigkeiten dadurch, dass letztere auf die effiziente Ausführung bestehender Aktivitäten und Prozesse zielen,

während Dynamic Capabilities primär die Fähigkeit zur Veränderung, Erneuerung und Neuausrichtung adressieren (Eisenhardt & Martin, 2000).

Für Transformationsprozesse, etwa im Kontext von Digitalisierung oder Nachhaltigkeitsstrategien, sind Dynamic Capabilities besonders bedeutsam, weil sie systematisches Lernen, Experimentieren und Anpassen innerhalb der Organisation ermöglichen. Sie bieten damit den theoretischen Rahmen, um zu verstehen, wie Capability-Building zur Stärkung organisatorischer Resilienz beiträgt: Organisationen entwickeln nicht nur Reaktionsfähigkeit, sondern die Fähigkeit, sich proaktiv weiterzuentwickeln und ihre Strukturen, Prozesse und digitalen Capabilities fortlaufend an eine volatile Umwelt anzupassen (Teece, 2007; Duchek, 2020).

2.3. Organisatorische Resilienz, Definition und Dimensionen

Der Begriff der organisatorischen Resilienz beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, externe Schocks, Krisen oder tiefgreifende Veränderungen zu absorbieren, sich anzupassen und im Idealfall gestärkt aus ihnen hervorzugehen (ISO, 2017; Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011). Resilienz geht damit über reine Krisenbewältigung hinaus und umfasst sowohl reaktive Elemente der Stabilisierung als auch proaktive Elemente der Vorbereitung, Anpassung und Erneuerung. Eine resiliente Organisation ist nicht nur in der Lage, Störungen zu überstehen, sondern nutzt diese gezielt als Anlass für organisatorisches Lernen, Weiterentwicklung und Innovation (Lengnick-Hall et al., 2011).

Die ISO 22316:2017 definiert organisatorische Resilienz als die Fähigkeit einer Organisation, in einem komplexen und sich ständig wandelnden Umfeld zu bestehen und erfolgreich zu sein (ISO, 2017). Diese Definition betont, dass Resilienz kein statischer Zustand, sondern ein dynamischer Entwicklungsprozess ist, der auf kontinuierlichem Lernen, Vernetzung und Anpassungsfähigkeit beruht. In neueren Beiträgen wird Resilienz daher als mehrphasiger Prozess verstanden, der das Antizipieren, Absorbieren, Anpassen und Transformieren im Umgang mit Störungen umfasst (Duchek, 2020).

In der Literatur werden unterschiedliche Dimensionen organisatorischer Resilienz hervorgehoben, die gemeinsam das Fundament für die Anpassungs- und Überlebensfähigkeit einer Organisation bilden. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Antizipations- und Frühwarnfähigkeit, also die Fähigkeit, Risiken, Schwächen und Chancen frühzeitig zu erkennen und daraus Handlungsoptionen abzuleiten. Eng damit verbunden ist die Anpassungsfähigkeit, die es einer Organisation ermöglicht, Strukturen, Prozesse und Ressourcen flexibel neu auszurichten, um auf veränderte Rahmenbedingungen effektiv zu reagieren. Ebenso wesentlich ist die Widerstands- und Aufrechterhaltungsfähigkeit (Robustness und Continuity), welche beschreibt, in welchem Masse eine Organisation auch unter Stress, Unsicherheit oder Störungen funktionsfähig bleibt und ihre Kernleistungen aufrechterhalten kann (ISO, 2017). Ergänzend dazu wird die Lernfähigkeit als entscheidende Dimension verstanden, sie umfasst die Bereitschaft und Kompetenz, aus Erfahrungen zu lernen, Fehler zu reflektieren und neues Wissen systematisch in Routinen, Entscheidungs- und Innovationsprozesse zu überführen (Lengnick-Hall et al., 2011; Duchek, 2020). Schliesslich tragen Kohäsion und Kultur wesentlich zur Resilienz bei: Ein starkes Wertefundament, gegenseitiges Vertrauen und kollektiver Zusammenhalt schaffen Orientierung und Stabilität, insbesondere in Phasen des Wandels. Zusammengenommen ermöglichen diese Dimensionen Organisationen, nicht nur auf Veränderungen zu reagieren, sondern sie aktiv zu gestalten und gestärkt daraus hervorzugehen.

Resilienz entsteht damit an der Schnittstelle zwischen Struktur und Kultur: Einerseits erfordert sie robuste Prozesse, klare Governance-Mechanismen und ausreichende Ressourcen, andererseits eine Kultur, die Lernen, Fehlerakzeptanz und gemeinsames Problemlösen fördert (ISO, 2017; Duchek, 2020). In diesem Sinne kann Capability-Building als Gestaltungsinstrument organisatorischer Resilienz verstanden werden, da es die strukturellen und kulturellen Voraussetzungen schafft, um kontinuierliche Anpassungsfähigkeit durch den gezielten Aufbau und die Weiterentwicklung organisatorischer Capabilities zu institutionalisieren.

2.4. Capability-Building im Kontext von Transformation

Transformationen in Bereichen wie Digitalisierung, Automatisierung, Nachhaltigkeit oder Künstlicher Intelligenz zählen heute zu den zentralen

strategischen Herausforderungen moderner Organisationen. Obwohl Unternehmen häufig erhebliche finanzielle und technologische Ressourcen investieren, scheitern viele dieser Vorhaben daran, dass die Organisation nicht über die erforderlichen Capabilities verfügt, um neue Technologien, Prozesse oder Nachhaltigkeitsanforderungen produktiv zu nutzen. Zahlreiche Studien weisen darauf hin, dass technologische Innovationen allein nicht ausreichen, wenn sie nicht von strukturellen, kulturellen und personellen Fähigkeiten begleitet werden, die deren Einsatz überhaupt erst wirksam machen (Bughin et al., 2019; Kane et al., 2018).

Unternehmen implementieren häufig digitale Tools, Automatisierungssysteme oder KI-Anwendungen, ohne parallel die notwendigen Fähigkeiten aufzubauen, die deren strategischen Nutzen ermöglichen, etwa Datenkompetenz, funktionsübergreifende Zusammenarbeit, Prozessdenken, digitale Entscheidungslogik und Veränderungsbereitschaft (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Kane et al., 2018). Ohne diese Capabilities bleibt Technologie wirkungslos: Sie wird nicht genutzt, falsch eingesetzt oder erzeugt zusätzliche Komplexität. Empirische Untersuchungen zur digitalen Transformation zeigen, dass diese vor allem dann gelingt, wenn Technologieeinsatz und Capability Building eng gekoppelt sind und Mitarbeitende in der Lage sind, neue Systeme strategisch, sicher und kontinuierlich weiterzuentwickeln (Kane et al., 2018; Bughin et al., 2019).

Ähnliche Herausforderungen zeigen sich im Bereich Nachhaltigkeit und ESG-Transformation. Regulatorischer Druck, gesellschaftliche Erwartungen und unternehmerische Strategien führen zu tiefgreifenden Veränderungen in Prozessen, Berichterstattung, Lieferketten und Entscheidungslogiken. Nachhaltigkeit ist jedoch kein rein technisches oder prozessuales Thema, sondern erfordert spezifische Capabilities wie ökologische Bewertungskompetenz, systemisches Denken, Stakeholder Management, Compliance Fähigkeiten und eine starke Lern- und Veränderungskultur (Eccles & Klimenko, 2019; UN Global Compact, 2022). Studien zeigen, dass Unternehmen ESG Ziele nur dann erfolgreich umsetzen, wenn diese Fähigkeiten organisational verankert sind und nicht allein über Reporting oder Technologieinstrumente adressiert werden (UN Global Compact, 2022).

In beiden Transformationsfeldern wird deutlich, dass das bloße Implementieren von Technologien, Tools oder Richtlinien nicht ausreicht. Transformation entsteht erst dann, wenn Organisationen die Fähigkeit entwickeln, Veränderungen zu antizipieren, interne Strukturen anzupassen, Wissen aufzubauen und neues Verhalten dauerhaft zu verankern. Genau hier setzt Capability Building an: Es bildet die Brücke zwischen strategischer Ambition und operativer Umsetzung, indem es auf den gezielten Aufbau organisatorischer Fähigkeiten zielt, etwa in Datenanalyse, digitaler Zusammenarbeit, nachhaltigkeitsorientierter Entscheidungsfindung oder KI-Kompetenz (Teece, 2007).

Capability Building wird damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor moderner Transformationen, weil es Organisationen befähigt, Technologien produktiv zu nutzen, Nachhaltigkeit systemisch zu verankern und kontinuierliches Lernen zu institutionalisieren. Es ergänzt klassische Projekt- und Change-Management Ansätze um eine langfristige, strukturelle Perspektive, in der Capabilities als strategische Assets verstanden werden, die kontinuierlich weiterentwickelt werden müssen und die Grundlage für organisatorische Resilienz in einer volatilen Umwelt bilden (Teece, 2007; ISO, 2017).

2.5. Verbindung zu Resilienz

Organisatorische Resilienz beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, Störungen, Krisen oder tiefgreifende Veränderungen zu absorbieren, sich anzupassen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen (ISO, 2017). In einer zunehmend volatilen, unsicheren und datengetriebenen Umwelt ist diese Fähigkeit jedoch nicht mehr primär eine Frage stabiler Strukturen, sondern der Geschwindigkeit und Qualität organisatorischer Wahrnehmung, Entscheidungsfindung und Umsetzung. Resilienz ist damit heute in hohem Masse daten- und informationsbasiert, weil belastbare Entscheidungen ohne zeitnahe und verlässliche Informationen kaum möglich sind (Duchek, 2020).

In einer volatilen Umwelt wird Reaktionsgeschwindigkeit zu einem zentralen Mass für Resilienz. Eine Organisation kann nur so schnell reagieren, wie sie in der Lage ist, relevante Informationen zu erfassen, zu verarbeiten und in handlungsfähige Entscheidungen zu überführen. Genau an dieser Stelle werden digitale Capabilities

zur Voraussetzung von Resilienz: Ohne digitale Fähigkeiten zur Datenerhebung, Integration und Interpretation bleibt Resilienz vielfach auf reaktive Improvisation beschränkt, statt in systematischer Antizipation und proaktiver Anpassung verankert zu sein.

Capability Building bildet folglich einen zentralen Mechanismus, durch den Resilienz praktisch wirksam wird. Capabilities ermöglichen es Organisationen, Veränderungen frühzeitig zu erkennen, koordinierte Massnahmen einzuleiten und organisatorisches Wissen kontinuierlich weiterzuentwickeln (Teece, 2007; Duchek, 2020). Resilienz entsteht damit nicht primär durch punktuelle Krisenmassnahmen, sondern durch den systematischen Aufbau von Fähigkeiten, die dauerhaft handlungsfähig machen und Anpassungsprozesse institutionalisieren.

Die von Duchek (2020) und anderen Autorinnen identifizierten Resilienz Dimensionen, etwa Frühwarnfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Widerstandsfähigkeit, Lernkompetenz und kulturelle Kohäsion, sind ohne digitale Capabilities nur eingeschränkt realisierbar. Frühwarnfähigkeit setzt datenbasierte Transparenz voraus, beispielsweise durch integrierte Informationssysteme und analytische Kompetenzen. Anpassungsfähigkeit erfordert digital unterstützte Prozessflexibilität und funktionsübergreifende Zusammenarbeit, während Lernkompetenz auf der systematischen Auswertung von Daten und Erfahrungen beruht. Selbst kulturelle Unterschiede und Verbundenheit werden zunehmend durch digitale Kommunikations- und Kollaborationsplattformen unterstützt, die Austausch, Partizipation und Orientierung in Veränderungsprozessen fördern.

Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang im Kontext digitaler Medienbrüche. Diese stellen nicht lediglich Effizienzprobleme dar, sondern wirken als „Resilienz Killer“: In Krisen- oder Entscheidungssituationen verlangsamen fragmentierte Systeme, manuelle Schnittstellen und inkonsistente Datenbestände den Informationsfluss erheblich. Verzögerte oder fehlerhafte Informationen erhöhen das Risiko falscher Entscheidungen und schwächen die organisatorische Reaktionsfähigkeit. Resilienz scheitert in solchen Fällen nicht an fehlendem Willen, sondern an fehlender digitaler Anschlussfähigkeit und unzureichend entwickelten Capabilities.

Vor diesem Hintergrund kann das digitale Rückgrat einer Organisation als das „Nervensystem“ organisatorischer Resilienz verstanden werden. Es verbindet Sensorik (Datenerfassung), Verarbeitung (Analyse und Interpretation) und Motorik (Umsetzung in Prozesse und Entscheidungen) und sorgt dafür, dass Informationen dort ankommen, wo sie benötigt werden, zeitnah, konsistent und entscheidungsrelevant.

Auch die Dynamic Capabilities Perspektive unterstreicht diesen Zusammenhang. Die Fähigkeiten des Sensing, Seizing und Transforming (Teece, 2007) sind ohne digitale Grundlagen nur begrenzt umsetzbar: Digitale Capabilities ermöglichen es, Umweltveränderungen frühzeitig zu erkennen, Handlungsoptionen datenbasiert zu bewerten und organisatorische Strukturen flexibel anzupassen (Teece, 2007; Teece et al., 1997). Dieselben Fähigkeiten sind zentral für den Umgang mit Krisen, regulatorischen Eingriffen oder abrupten Marktverschiebungen; je ausgeprägter diese Capabilities sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Organisation externe Schocks bewältigt, ohne nachhaltige Schäden zu erleiden.

Ein vergleichbarer Zusammenhang zeigt sich im Kontext der Nachhaltigkeits- und ESG Transformation, die Capabilities wie systemisches Denken, Transparenzkompetenz, datenbasiertes Stakeholder Management und interdisziplinäre Problemlösung erfordert (Eccles & Klimenko, 2019; UN Global Compact, 2022). Auch hier erhöht der gezielte Aufbau digitaler Capabilities die Widerstandsfähigkeit gegenüber regulatorischen, ökologischen und reputationsbezogenen Risiken.

Zusammenfassend wird deutlich: Resilienz entsteht nicht zufällig und auch nicht allein durch technologische Investitionen. Sie ist das Ergebnis eines systematischen, capability orientierten Entwicklungsprozesses, in dem digitale Capabilities die infrastrukturelle und kognitive Grundlage moderner Resilienz bilden. Ohne Capabilities keine Anpassungsfähigkeit, und ohne Anpassungsfähigkeit keine Resilienz.

2.6. Rolle von Leadership und HR

Leadership spielt eine zentrale Rolle beim Aufbau organisatorischer Fähigkeiten und damit bei der erfolgreichen Umsetzung von Transformationsstrategien. Während Technologien, Prozesse oder Strukturen wichtige Voraussetzungen darstellen, zeigen Forschung und Praxis, dass nachhaltige Veränderung vor allem durch Führung ermöglicht und getragen wird (Kotter, 2012; Ulrich, 1997). Führungskräfte schaffen Orientierung, gestalten Lernprozesse und vermitteln die strategische Bedeutung neuer Fähigkeiten in die Organisation hinein und übernehmen damit eine Schlüsselposition zwischen Strategieformulierung, Umsetzung und kultureller Verankerung.

Eine zentrale Aufgabe von Leadership im Capability-Building besteht darin, strategische Ziele in konkrete, zu entwickelnde Capabilities zu übersetzen. Führungskräfte müssen definieren, welche Fähigkeiten für eine erfolgreiche digitale oder nachhaltige Transformation notwendig sind, etwa Datenkompetenz, Veränderungsfähigkeit, Innovationsbereitschaft oder funktionsübergreifende Zusammenarbeit, und sicherstellen, dass diese gezielt aufgebaut werden (Teecce, 2007). Gleichzeitig müssen sie dafür sorgen, dass diese Capabilities durch HR-Instrumente wie Kompetenzmodelle, Lern- und Entwicklungsprogramme, Talentmanagement oder Performance-Systeme systematisch gefördert und im Arbeitsalltag verankert werden (Ulrich, 1997; Ulrich & Dulebohn, 2015). Dadurch wird Leadership zu einem Bindeglied zwischen organisatorischer Strategie und personalwirtschaftlicher Entwicklung.

Leadership bedeutet dabei nicht nur die Steuerung formaler Strukturen, sondern auch die aktive Gestaltung der Organisationskultur. Forschungsergebnisse zeigen, dass Fähigkeiten nicht allein aus Ressourcen oder Prozessen entstehen, sondern massgeblich durch kulturelle Faktoren wie Lernbereitschaft, Fehlerakzeptanz, psychologische Sicherheit und Offenheit für Veränderung geprägt werden (Schein & Schein, 2017). Führungskräfte beeinflussen diese Kultur durch ihr Verhalten, durch Kommunikation und durch das Vorleben neuer Arbeitsweisen; ohne eine Kultur, die Lernen und Wandel unterstützt, bleiben neu aufgebaute Fähigkeiten häufig oberflächlich und verlieren schnell an Wirkung.

Darüber hinaus ist Capability Building in hohem Masse von wirksamer Governance und klarer Kommunikation abhängig, beides Gestaltungsfelder von Leadership. Eindeutige Entscheidungsstrukturen, Transparenz über Rollen und Verantwortlichkeiten sowie ein konsistentes Kommunikationsverhalten schaffen Orientierung und befähigen Mitarbeitende, neue Fähigkeiten gezielt aufzubauen und wirksam einzusetzen. Insbesondere in Transformationsphasen sind klare Governance-Mechanismen entscheidend, um Unsicherheit zu reduzieren und sicherzustellen, dass Capabilities nicht isoliert in Einzelprojekten entstehen, sondern systematisch in die Gesamtorganisation integriert werden (Teece, 2007).

Aus HR-Perspektive übernimmt Leadership damit eine doppelte Rolle: einerseits als Strategietreiber, der Richtung und Prioritäten definiert, und andererseits als Enabler, der Rahmenbedingungen für Capability-Building und Resilienz Schaffung gestaltet. HR fungiert als strategischer Partner, indem es diese Anforderungen in konkrete Entwicklungs-, Lern- und Veränderungsprogramme übersetzt und so die institutionalisierte Weiterentwicklung organisatorischer Capabilities unterstützt (Ulrich, 1997; Ulrich & Dulebohn, 2015).

Zusammenfassend wird deutlich, dass Capabilities nicht allein aus Technik, individuellem Know-how oder formalen Prozessen hervorgehen. Sie entstehen in einem komplexen Zusammenspiel aus Leadership, Kultur, Kommunikation, Governance und HR-Architekturen; Führungskräfte, die diesen Zusammenhang verstehen und aktiv gestalten, schaffen die Voraussetzung dafür, dass Capability-Building wirksam wird und strategische Transformation sowie organisatorische Resilienz nachhaltig gelingen.

2.7. Die Capability-Matrix als Ordnungsrahmen für resiliente Organisationen

Die Capability Matrix ist in dieser Arbeit ein zentrales Instrument zur systematischen Erfassung, Strukturierung und Bewertung organisatorischer Fähigkeiten. Sie dient als Ordnungsrahmen, der Capabilities entlang klar definierter Dimensionen abbildet und dadurch Transparenz über die Fähigkeitsschwerpunkte und Entwicklungsfelder einer Organisation schafft. Im Kontext organisatorischer Resilienz übernimmt die Capability Matrix eine zusätzliche Funktion, indem sie sichtbar macht, inwieweit eine Organisation in der Lage ist, auf Störungen,

Unsicherheiten und dynamische Umweltveränderungen handlungsfähig zu reagieren (ISO, 2017; Duchek, 2020).

Während Resilienz häufig als abstraktes Ziel oder emergente Eigenschaft beschrieben wird, erlaubt die Capability Matrix deren Operationalisierung über konkrete, beobachtbare Fähigkeiten. Sie übersetzt das Konzept der Resilienz in überprüfbare, vergleichbare und gezielt entwickelbare Capability Profile und schafft damit eine belastbare Grundlage für Analyse, Priorisierung und strategische Steuerung. Resilienz wird so weniger als statischer Zustand, sondern als Ergebnis systematischen Capability Buildings verstehbar, im Sinne eines kontinuierlichen Prozesses des Auf, Aus und Umbaus organisatorischer Fähigkeiten (Teece, 2007; Duchek, 2020).

Typischerweise umfasst die in dieser Arbeit verwendete Capability Matrix fünf zentrale Dimensionen: Prozesse, Kompetenzen, Daten, Governance und Technologie. Jede dieser Dimensionen trägt auf spezifische Weise zur organisatorischen Resilienz bei und adressiert zentrale Voraussetzungen für Wahrnehmungs-, Entscheidungs- und Anpassungsfähigkeit.

Prozesse beschreiben die Fähigkeit der Organisation, wiederholbare Abläufe effizient, stabil und zugleich anpassungsfähig zu gestalten. Für resiliente Organisationen ist dabei nicht nur Prozessstabilität entscheidend, sondern insbesondere die Fähigkeit, Prozesse unter veränderten Rahmenbedingungen schnell zu modifizieren und digital zu unterstützen. Klar strukturierte, weitgehend digitalisierte Prozesse reduzieren Reibungsverluste, verkürzen Reaktionszeiten und verhindern, dass Medienbrüche den Informationsfluss in Krisensituationen blockieren.

Kompetenzen beziehen sich auf die Fähigkeiten von Mitarbeitenden und Teams, Informationen zu interpretieren, Entscheidungen zu treffen und Veränderungen umzusetzen. Resilienz entsteht hier durch Problemlösungskompetenz, Veränderungsfähigkeit, bereichsübergreifende Zusammenarbeit und digitale Führung; ohne diese Kompetenzen bleibt selbst eine gut ausgebaute technische Infrastruktur weitgehend wirkungslos (Prahalad & Hamel, 1990).

Daten stehen für die Fähigkeit, Informationen systematisch zu erfassen, zu integrieren, zu analysieren und für Entscheidungen nutzbar zu machen. Da Resilienz in einer volatilen Umwelt massgeblich von Reaktionsgeschwindigkeit abhängt, kommt dieser Dimension eine Schlüsselrolle zu: Sie bildet die Grundlage für Frühwarnfähigkeit, Lagebilder und evidenzbasierte Entscheidungen. Ohne verlässliche Datenstrukturen kann Resilienz kaum über reaktive Improvisation hinausgehen.

Governance beschreibt die organisatorischen Rahmenbedingungen, die Klarheit über Verantwortlichkeiten, Entscheidungswege und Eskalationsmechanismen schaffen. In resilienten Organisationen ermöglicht Governance schnelle, regelbasierte Entscheidungen auch unter Unsicherheit und stellt sicher, dass Informationen dort wirksam werden, wo Handlungskompetenz liegt (ISO, 2017).

Technologie umfasst die Systeme, Tools und digitalen Plattformen, die den operativen und strategischen Betrieb unterstützen. Im Sinne des digitalen „Rückgrats“ fungiert Technologie als infrastrukturelle Basis des organisatorischen Nervensystems; entscheidend ist dabei nicht der Besitz einzelner Systeme, sondern die Fähigkeit, diese integriert, sicher und zielgerichtet einzusetzen, da Medienbrüche oder Insellösungen die Resilienz unmittelbar schwächen.

Durch die strukturierte Betrachtung dieser fünf Dimensionen ermöglicht die Capability Matrix eine holistische Bewertung der Resilienz Fähigkeit einer Organisation. Sie verdeutlicht, dass Resilienz nicht aus einzelnen Massnahmen oder Technologien entsteht, sondern aus dem abgestimmten Zusammenspiel von Menschen, Prozessen, Daten, Governance und Technologie (ISO, 2017; Duchek, 2020). Gerade im Kontext digitaler Transformation bietet die Matrix den Vorteil, dass sie technische Aspekte mit kulturellen und strukturellen Faktoren verbindet und Resilienz damit umfassender erfasst als rein technikorientierte Reifegradmodelle (Becker, Knackstedt & Pöppelbuss, 2009).

Darüber hinaus fungiert die Capability Matrix als Kommunikations- und Steuerungsinstrument. Sie erleichtert den Dialog zwischen Management, Führungskräften und HR, indem sie Resilienz über Capabilities greifbar macht, Entwicklungsbedarf sichtbar werden lässt und Prioritäten im Capability Building

klar strukturiert (Ulrich, 1997). Resilienz wird dadurch vom abstrakten Leitbild zu einem konkret gestaltbaren Entwicklungsprozess, der sich entlang klar definierter Fähigkeitsdimensionen planen und nachverfolgen lässt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Capability Matrix schafft den Ordnungsrahmen, um Resilienz systematisch aufzubauen, zu messen und weiterzuentwickeln. Sie operationalisiert Resilienz über Capabilities und macht deutlich, dass organisatorische Widerstandsfähigkeit heute untrennbar mit digitalen, datenbasierten und Governance gestützten Fähigkeiten verbunden ist (ISO, 2017; Teece, 2007; Duchek, 2020).

2.8. Reifegradmodelle

Reifegradmodelle (Maturity Models) sind ein zentraler Bestandteil des Capability Buildings, da sie den Entwicklungsstand einer Organisation systematisch erfassen und eine strukturierte Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen bieten. Sie ermöglichen es, komplexe Fähigkeiten wie Prozessqualität, digitale Kompetenz, Datenmanagement oder Governance über klar definierte Entwicklungsstufen hinweg zu bewerten. Damit schafft man eine gemeinsame Sprache für Führungskräfte, HR und Fachbereiche, um den Status quo zu verstehen, Zielzustände zu bestimmen und konkrete Entwicklungsschritte abzuleiten (Becker, Knackstedt & Pöppelbuss, 2009).

Grundsätzlich beruhen Reifegradmodelle auf der Annahme, dass Organisationen sich entlang definierter Entwicklungsstufen bewegen. Typischerweise von einem niedrigen Reifegrad, der durch Ad hoc Handeln, fehlende Strukturen oder geringe Transparenz gekennzeichnet ist, hin zu einem hohen Reifegrad mit klaren Prozessen, integrierten Systemen, qualifizierten Mitarbeitenden und einer lernorientierten Kultur. Diese Logik geht unter anderem auf das Capability Maturity Model (CMM) zurück und wurde in zahlreiche Managementbereiche übertragen, darunter Software und Prozessmanagement, Digitalisierung, Datenmanagement, Nachhaltigkeit und Organisationsentwicklung.

Ein typisches Reifegradmodell umfasst fünf Stufen:

Initial / Ad hoc: Fähigkeiten sind kaum vorhanden oder werden zufällig ausgeübt; es fehlt an Standards, Routinen und Transparenz.

Wiederholbar / Basic: Erste Strukturen entstehen, einzelne Teams entwickeln stabile Arbeitsweisen, jedoch ohne übergreifende Einbettung.

Definiert / Etabliert: Prozesse, Rollen, Methoden und Kompetenzen sind organisationseinheitlich definiert und dokumentiert.

Gemanagt / Gesteuert: Fähigkeiten sind messbar operationalisiert; Daten, Kennzahlen und Governance Strukturen ermöglichen Steuerung und Vergleichbarkeit.

Optimierend / Lernend: Die Organisation verbessert Fähigkeiten systematisch und nutzt Feedbackschleifen, Datenanalysen und Innovation, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Reifegradmodelle sind besonders wertvoll im Kontext von Transformation, da sie eine strukturierte Standortbestimmung ermöglichen. Organisationen erhalten Klarheit darüber, welche Fähigkeiten bereits stark ausgeprägt sind und wo kritische Lücken bestehen; diese Transparenz ist essenziell, um gezielt in Capability Building zu investieren, statt Veränderungsmaßnahmen breit oder unspezifisch zu verteilen. Gerade im Bereich Digitalisierung und KI zeigen Studien, dass Unternehmen mit einem höheren Reifegrad in Datenkompetenz, digitalen Prozessen, Governance und Technologieintegration Transformationsprojekte schneller, effizienter und nachhaltiger umsetzen (Kane et al., 2018).

Ein weiterer Vorteil von Reifegradmodellen liegt in ihrer Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven zusammenzuführen. Mitarbeitende aus Fachbereichen, HR, IT und Führung können den Reifegrad aus ihrer Sicht einschätzen, sodass Selbst- und Fremdbild sichtbar werden und blinde Flecken, Widerstände oder Fehleinschätzungen identifiziert werden können. Solche Mehrfachperspektiven sind wertvoll, um die tatsächliche Transformationsbereitschaft realistischer einzuschätzen und passgenaue Capability Building Massnahmen abzuleiten.

Insgesamt bilden Reifegradmodelle ein diagnostisches Fundament des Capability Buildings. Sie ermöglichen nicht nur eine Analyse des Ist Zustands, sondern auch die Priorisierung von Entwicklungsschwerpunkten, die Strukturierung von Transformationsprogrammen und die Erfolgskontrolle im Zeitverlauf (Becker et al.,

2009). Damit sind sie ein unverzichtbares Instrument für Organisationen, die ihre Fähigkeiten gezielt weiterentwickeln, ihre Resilienz stärken und sich auf eine volatile, digitale und zunehmend komplexe Umwelt vorbereiten wollen.

2.9. Gap-Analysen

Gap-Analysen sind ein zentraler Bestandteil des Capability-Buildings, da sie den Unterschied zwischen dem aktuellen Reifegrad einer Organisation (Ist-Zustand) und dem angestrebten Zielzustand (Soll-Zustand) systematisch sichtbar machen.

Während Reifegradmodelle den Status quo strukturiert erfassen, liefern Gap-Analysen die Grundlage für konkrete Entwicklungsmassnahmen, Priorisierungen und strategische Entscheidungen, indem sie die Frage beantworten, welche Capabilities einer Organisation fehlen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen.

Typischerweise folgen Gap-Analysen einem dreistufigen Vorgehen:

- Ermittlung des Ist-Zustands, bei der anhand eines Reifegradmodells vorhandene Fähigkeiten, Strukturen und Kompetenzen bewertet werden.
- Definition des Soll-Zustands, bei dem der Zielreifegrad auf Basis der Unternehmensstrategie festgelegt wird, etwa im Kontext von Digitalisierung, Automatisierung oder ESG-Anforderungen.
- Analyse der Fähigkeitslücke (Gap), bei der der Unterschied zwischen Ist und Soll sichtbar gemacht, priorisiert und als Grundlage für Massnahmenplanung genutzt wird.

Im Kontext von Transformationen, insbesondere der digitalen und nachhaltigen Transformation, sind Gap-Analysen besonders wertvoll, weil sie aufzeigen, wo technologische oder regulatorische Entwicklungen Fähigkeiten erfordern, die noch nicht hinreichend vorhanden sind. Digitale Technologien wie KI, Automatisierung oder Data Analytics können nur dann erfolgreich eingesetzt werden, wenn die Organisation über passende Kompetenzen, Governance-Strukturen, Datenqualität und technologische Integrationsfähigkeit verfügt (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Gap-Analysen identifizieren genau jene Bereiche, in denen diese Voraussetzungen

in unterschiedlichen Dimensionen fehlen und Capability-Building gezielt ansetzen muss.

Darüber hinaus ermöglichen Gap-Analysen eine evidenzbasierte Priorisierung: Da Ressourcen wie Zeit, Budget oder Personal begrenzt sind, unterstützt die Analyse dabei, Massnahmen auf jene Fähigkeitslücken auszurichten, die einen besonders hohen strategischen Nutzen bieten. Studien zeigen, dass Organisationen, die ihre Investitionen systematisch an identifizierten Fähigkeitslücken ausrichten, Transformationen erfolgreicher und nachhaltiger umsetzen (Kiron et al., 2015).

Ein weiterer Vorteil von Gap-Analysen liegt in ihrer Fähigkeit, Selbst- und Fremdwahrnehmungen zusammenzuführen. Mitarbeitende, Führungskräfte und HR können ihre Einschätzungen einbringen, wodurch Diskrepanzen über den tatsächlichen Entwicklungsstand sichtbar werden. Solche Divergenzen sind wichtige Hinweise auf kulturelle Barrieren, Kommunikationsdefizite oder fehlende Transparenz, Faktoren, die den Capability-Aufbau massgeblich beeinflussen (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Schliesslich unterstützen Gap-Analysen die Entwicklung eines konkreten Massnahmenportfolios, das beispielsweise Trainingsprogramme, Prozessanpassungen, Technologieeinführungen, Governance-Optimierungen oder kulturelle Interventionen umfassen kann. In diesem Sinne fungiert die Gap-Analyse als strategischer Übersetzungsmechanismus, der den Übergang von abstrakten Zielbildern zu realistischen, umsetzbaren Entwicklungspfaden ermöglicht. Insgesamt bildet sie damit einen essenziellen Bestandteil des Capability-Buildings, da sie Fähigkeitsbedarfe sichtbar macht, Handlungsfelder priorisiert und sicherstellt, dass Transformationsmassnahmen strategisch kohärent und ressourceneffizient umgesetzt werden.

2.10. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (PDCA, Kaizen)

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP), insbesondere in Form der PDCA-Logik (Plan–Do–Check–Act) und des Kaizen-Prinzips, spielt eine zentrale Rolle beim systematischen Aufbau organisatorischer Fähigkeiten. Während Reifegradmodelle und Gap-Analysen den Entwicklungsstand einer Organisation

diagnostizieren, bilden PDCA und Kaizen den operativen Mechanismus, mit dem Fähigkeiten schrittweise verbessert, stabilisiert und weiterentwickelt werden. Capability-Building wird damit nicht als einmalige Intervention verstanden, sondern als fortlaufender Lern- und Entwicklungsprozess, der tief in der Organisation verankert ist (Garvin, 1993).

Das PDCA-Modell nach Deming beschreibt einen iterativen Zyklus, der den kontinuierlichen Aufbau von Fähigkeiten unterstützt:

Plan: Ableitung konkreter Entwicklungsziele aus Gap-Analysen, z. B. Verbesserung der Datenkompetenz oder Einführung neuer Governance-Strukturen.

Do: Umsetzung von Massnahmen, etwa Trainings, Prozessanpassungen, Pilotprojekten oder technischer Integration.

Check: Bewertung der Wirksamkeit anhand definierter Kennzahlen, Reifegradfortschritte oder qualitativer Feedbacks.

Act: Verstetigung erfolgreicher Massnahmen und Anpassung der Strategie, um den nächsten Entwicklungsschritt einzuleiten.

Dieser zyklische Ansatz ermöglicht es Organisationen, Fähigkeiten systematisch und risikoarm auszubauen. Anstatt umfassende Transformationsprogramme auf einmal umzusetzen, erlaubt PDCA schrittweise Experimente, aus denen Organisationen lernen und die sie bei Erfolg skalieren können; so entsteht ein Lernprozess, der Fehler reduziert und gleichzeitig Innovation fördert (Garvin, 1993).

Der Kaizen-Ansatz ergänzt PDCA um eine ausgeprägte kulturelle Dimension: Er betont die Bedeutung kontinuierlicher Verbesserung im Alltag, getrieben durch Mitarbeitende auf allen Ebenen. Kaizen basiert auf der Annahme, dass Fähigkeiten nicht nur in Projekten entstehen, sondern durch regelmässiges Hinterfragen bestehender Routinen, kollaboratives Lernen und eine Kultur der Offenheit für Veränderung (Imai, 1986). Dadurch wird Capability-Building zu einem Bestandteil der täglichen Arbeit, statt ein isoliertes Entwicklungsprojekt zu bleiben.

Zentral für eine erfolgreiche Anwendung von PDCA und Kaizen ist die Rolle von Leadership und HR. Leadership definiert die Richtung, schafft psychologische Sicherheit, fördert Lernbereitschaft und lebt Verbesserungsverhalten vor; Führungskräfte müssen aktiv Zeit für Reflexion, Feedback und Experimentieren einräumen, damit PDCA und Kaizen wirksam greifen können (Kotter, 2012). HR unterstützt den Prozess durch Kompetenzmodelle, Schulungsprogramme, Coaching-Formate, Talentmanagement und Performance-Systeme, die nicht nur Ergebnisse, sondern auch Lern- und Veränderungsverhalten honorieren (Ulrich & Dulebohn, 2015). Gemeinsam bilden Leadership und HR damit das Fundament einer People- & Culture-Orientierung, die kontinuierlichen Fähigkeitsaufbau langfristig erst ermöglicht.

Ohne eine Kultur, die Lernen fördert, Fehler akzeptiert und Wissen teilt, bleiben PDCA und Kaizen reine Methodeninstrumente ohne tiefgreifende Wirkung. Erst die Kombination aus klaren Strukturen (PDCA), kontinuierlichem Lernen (Kaizen) und kultureller Unterstützung (People & Culture) schafft den Rahmen, in dem Capabilities nachhaltig wachsen können und Organisationen sich fortlaufend an neue Anforderungen anpassen, eine Grundvoraussetzung für Resilienz, digitale Transformation und nachhaltige Organisationsentwicklung (Duchek, 2020).

3. Diskussion & Fazit

Dieses Kapitel fasst die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit zusammen und ordnet sie in den übergeordneten Transformationskontext ein. Auf Basis der theoretischen Grundlagen, insbesondere Dynamic Capabilities, organisatorische Resilienz und digitale Transformation, sowie der empirischen Reifegradanalyse wird deutlich, dass erfolgreiche Transformation weit mehr benötigt als technologische Projekte oder organisatorische Einzelmaßnahmen. Entscheidend ist der systematische Aufbau organisatorischer Fähigkeiten, die Veränderung dauerhaft ermöglichen, tragen und skalieren.

Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse der Analyse verdichtet, die Chancen und Herausforderungen des Capability-Buildings diskutiert und Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis abgeleitet. Abschliessend wird ein Ausblick gegeben, wie sich der Capability-Ansatz künftig weiterentwickeln kann und welche Bedeutung er für die strategische Zukunftsfähigkeit von Organisationen haben wird.

Nach der detaillierten Analyse des Reifegrads und der identifizierten Fähigkeitslücken widmet sich dieses Kapitel der übergeordneten Einordnung und kritischen Reflexion der Ergebnisse. Ziel der Diskussion ist es, die Befunde der Praxisanalyse mit den theoretischen Konzepten aus den vorangegangenen Kapiteln zu verknüpfen und daraus zentrale Erkenntnisse für den Capability-Aufbau im Kontext digitaler Transformation und organisatorischer Resilienz abzuleiten. Dabei werden sowohl die Chancen, die sich aus den identifizierten Stärken ergeben, als auch die Herausforderungen und Grenzen betrachtet, die den Aufbau organisatorischer Fähigkeiten erschweren können.

Darüber hinaus erfolgt ein Vergleich mit klassischen Change-Management-Ansätzen, um die Besonderheiten des Capability-Buildings und dessen Mehrwert für Transformationsprozesse herauszuarbeiten. Die Diskussion trägt somit dazu bei, die Analyseergebnisse kritisch zu bewerten, sie in den relevanten Forschungskontext einzuordnen und Implikationen für Theorie und Praxis abzuleiten. Damit bildet sie eine zentrale Brücke zwischen empirischen Erkenntnissen und der abschliessenden

Bewertung des Capability-Ansatzes im Rahmen dieser Arbeit als Hebel für Resilienz und Transformation.

3.1. Chancen des Capability-Buildings

Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist, dass die Organisation über grundsätzlich günstige Voraussetzungen für eine wirksame digitale Weiterentwicklung verfügt. Die ausgeprägte Offenheit gegenüber Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz, die hohe Motivation der Mitarbeitenden sowie die breite Nutzung moderner digitaler Werkzeuge bilden eine solide Ausgangsbasis für Capability-Building. Diese Faktoren gelten in der Forschung als zentrale Ermöglicher von Transformation, da sie Veränderungsbereitschaft, Lernfähigkeit und Akzeptanz neuer Arbeitsweisen erhöhen und damit wichtige kulturelle Voraussetzungen für Resilienz schaffen (Kiron et al., 2015; Duchek, 2020).

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse jedoch, dass diese positiven individuellen und kulturellen Voraussetzungen bislang nicht in stabile, organisationsweite Capabilities überführt wurden. Die identifizierten Defizite in der Prozesslandschaft, im Datenverständnis- und -management, in der Governance sowie in der technologischen Integration lassen sich daher nicht primär als operative oder technische Probleme interpretieren. Vielmehr sind sie Indikatoren dafür, dass Leadership die digitale Transformation bisher überwiegend als technisches Implementierungsprojekt und zu wenig, als umfassenden organisatorischen und kulturellen Wandel verstanden hat.

Wenn Mitarbeitende Prozesse als ineffizient, Systeme als unzureichend integriert oder Daten als schwer zugänglich beschreiben, verweist dies auf fehlende strategische Rahmensetzung, Priorisierung und Orientierung durch Führung. Prozessklarheit, Datenqualität und integrierte Systemarchitekturen entstehen nicht bottom-up, sondern erfordern bewusste Führungsentscheidungen hinsichtlich Zielbildern, Verantwortlichkeiten und Veränderungslogiken. Das Ausbleiben entsprechender Ergebnisse ist somit als Führungsdefizit auf der strukturellen Ebene zu deuten, nicht als mangelndes Engagement der Mitarbeitenden.

Gerade vor dem Hintergrund der theoretischen Annahmen dieser Arbeit wird deutlich, dass Capability-Building und organisatorische Resilienz nicht allein durch Technologieinvestitionen entstehen, sondern durch konsequente Leadership-Arbeit. Führung hat die Aufgabe, digitale Transformation als strategischen Lern- und Entwicklungsprozess zu gestalten, kulturelle Leitplanken zu setzen und Capabilities systematisch aufzubauen. Das zentrale Resilienz Treiber wie datenbasierte Entscheidungsfähigkeit, prozessuale Stabilität und klare Verantwortlichkeitsstrukturen bislang nur eingeschränkt ausgeprägt sind, belegt diese Führungsdimension ex negativo.

Zugleich zeigen die Ergebnisse, dass durch gezielten Capability-Aufbau weiterhin erhebliche Entwicklungspotenziale bestehen. Insbesondere der Aufbau datenbasierter Entscheidungsfähigkeit, klarer End-to-End-Prozesse und wirksamer Governance-Strukturen eröffnet die Möglichkeit, langfristig eine höhere organisatorische Resilienz zu entwickeln. Diese Fähigkeiten erhöhen die Anpassungsfähigkeit, reduzieren Abhängigkeiten von Einzelpersonen und verringern die Verwundbarkeit gegenüber externen Schocks und sind zentrale Merkmale resilienter Organisationen.

Auch der Einsatz von Künstlicher Intelligenz ist vor diesem Hintergrund weniger eine Frage einzelner Tools als eine Führungsaufgabe. Die im Unternehmen vorhandene positive Grundhaltung gegenüber KI schafft günstige Voraussetzungen, um KI-Anwendungen künftig nicht nur punktuell, sondern strategisch und Resilienz fördernd einzusetzen. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass Leadership die notwendigen strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen schafft, insbesondere im Hinblick auf Datenverständnis, Datenqualität, Prozessstabilität und Governance.

3.2. Herausforderungen und Grenzen

Trotz der positiven Ausgangslage bestehen wesentliche Herausforderungen, die die Wirksamkeit des Capability-Buildings einschränken können. Die grösste Barriere stellt das geringe Denken in Datenstrukturen und die Datenqualität dar. Ohne saubere, zugängliche und strukturierte Daten und die Fähigkeit der Organisation damit umzugehen, können weder Automatisierungen noch KI-Lösungen ihr

Potenzial entfalten. Die Literatur zeigt, dass mangelnde Datenreife zu den häufigsten Gründen für das Scheitern digitaler Initiativen gehört (Brynjolfsson & McAfee, 2017) und schwächen insbesondere die Frühwarn- und Prädiktionsfähigkeit der Organisation als zentrale Resilienz Dimensionen.

Weitere Herausforderungen ergeben sich aus fragmentierten Prozessen, Medienbrüchen und unklaren Schnittstellen. Solange Abläufe nicht harmonisiert werden, bleiben Ineffizienzen bestehen und technologische Innovationen können nicht operativ wirksam werden. Dies begrenzt die Fähigkeit, in Stresssituationen koordiniert und skalierbar zu reagieren (ISO, 2017). Auch fehlende Governance-Strukturen stellen ein Risiko dar: Ohne klare Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege verliert Capability-Building an Orientierung und Wirkung (Weill & Ross, 2004).

Eine weitere zusätzliche Herausforderung liegt in den Skills und dem Mindset der Mitarbeiter. Obwohl Mitarbeitende grundsätzlich offen für KI und Digitalisierung sind, fehlen ihnen oft die dafür notwendigen Kompetenzen. Skill-Gaps im Bereich Daten, digitaler Arbeitsmethoden und KI-Anwendung können den Aufbau neuer Capabilities verlangsamen und reduzieren die Lern- und Anpassungsfähigkeit als Kernbestandteile organisatorischer Resilienz.

3.3. Vergleich mit klassischen Change-Management-Ansätzen

Der Vergleich mit klassischen Change-Management-Ansätzen zeigt eine klare Verschiebung der Perspektive: Während traditionelle Modelle (z. B. Kotter, 2012; Lewin, 1951) stark auf Projektdenken, Motivation und Verhaltensveränderung fokussieren, setzt Capability-Building auf strukturelle, wiederholbare und messbare Fähigkeiten/Fähigkeitserweiterung, die über einzelne Projekte hinauswirken.

Typische Unterschiede sind:

Zeitperspektive:

Klassischer Change ist häufig projektorientiert und zeitlich begrenzt; Capability-Building ist kontinuierlich, langfristig und evolutiv (Teece, 2007) und zielt damit auf die dauerhafte Stärkung der Resilienz Fähigkeit, nicht auf einmalige Veränderungsschübe.

Fokus:

Change-Management adressiert primär Verhalten und Kultur; Capability-Building ergänzt dies um Prozesse, Daten, Technologie, Governance und Lernsysteme und adressiert damit gezielt die strukturellen Enabler organisatorischer Resilienz (ISO, 2017).

Erfolgsmessung:

Traditionelle Ansätze messen Erfolg meist über Akzeptanz oder Projektmeilensteine; Capability-Building misst über Reifegrade, Leistungskennzahlen und nachhaltige Leistungsverbesserung über weitere Gebiete der Wertschöpfung einer Firma.

Wiederholbarkeit:

Während Change-Programme oft einmalig bleiben, zielt Capability-Building darauf ab, organisatorisches Lernen dauerhaft zu verankern (Nonaka & Takeuchi, 1995), dies ist ein zentrales Merkmal resilienter Organisationen.

Damit wird deutlich, dass Capability-Building keine Alternative, sondern eine Weiterentwicklung klassischer Change-Ansätze darstellt. Die Kombination beider Perspektiven, Verhalten und Fähigkeit, ist notwendig, um Transformation erfolgreich, resilient und nachhaltig zu gestalten.

Chancen:

Systematisches Capability-Building als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil.

Herausforderungen:

Messbarkeit, Zeitaufwand, Widerstände in der Organisation.

Vergleich:

Unterschied zu klassischen Change-Ansätzen (Projektfokus vs. Fähigkeitsfokus).

Ein zentraler Vorteil des systematischen Capability-Buildings besteht darin, dass es einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzeugen kann. Organisationen, die ihre Fähigkeiten gezielt aufbauen und kontinuierlich weiterentwickeln, sind nachweislich widerstandsfähiger gegenüber Marktveränderungen, technologischen Entwicklungen und externen Schocks. Fähigkeiten wie Datenkompetenz,

Prozessagilität oder technologische Integrationsfähigkeit können nicht kurzfristig kopiert werden und gelten daher als schwer imitierbare strategische Ressourcen (Teece, 2007). Gleichzeitig bringt dieser Ansatz jedoch wesentliche Herausforderungen mit sich: Die Messbarkeit von Capabilities ist komplex, da Fähigkeiten oft interdependent, kulturell verankert und nicht direkt quantifizierbar sind. Zudem erfordert Capability-Building Zeit, Ausdauer und ein konsistentes Commitment seitens Leadership. Widerstände innerhalb der Organisation, etwa aufgrund von Unsicherheit, Silodenken oder Gewohnheiten, können die Fähigkeitstransformation zusätzlich erschweren.

Im Vergleich zu klassischen Change-Management-Ansätzen wird deutlich, dass Capability-Building einen grundlegend anderen Fokus setzt. Während traditionelle Change-Modelle häufig projektorientiert arbeiten und auf kurzfristige Verhaltensänderungen abzielen, richtet sich Capability-Building auf den langfristigen Aufbau struktureller, organisatorischer, digitaler und kultureller Grundlagen. Change-Programme konzentrieren sich darauf, Menschen durch Veränderung zu führen; Capability-Building erweitert diese Perspektive, indem es Organisationen befähigt, Transformation dauerhaft, wiederholbar und resilient zu gestalten. Dadurch wird deutlich: Change initiiert Veränderung, Capability-Building verankert sie.

3.4. Zentrale Erkenntnisse, Beantwortung Forschungsfragen

In diesem Kapitel werden die zentralen Forschungsfragen der Arbeit auf Basis der theoretischen Grundlagen und der empirischen Analyse beantwortet. Dabei werden die gewonnenen Erkenntnisse im Lichte der zugrunde liegenden Konzepte, insbesondere Dynamic Capabilities, digitale Capabilities und organisationale Resilienz, reflektiert und zusammengeführt.

Forschungsfrage:

Inwiefern kann Capability-Building als strukturiertes Managementinstrument, mit besonderem Fokus auf digitalen Capabilities, die Resilienz von Organisationen in Transformationsprozessen erhöhen?

Antwort:

Die Untersuchung zeigt, dass Capability-Building dann wirksam zur Erhöhung organisationaler Resilienz in Transformationsprozessen beiträgt, wenn es als strukturiertes, langfristig angelegtes Managementinstrument verstanden und implementiert wird. Transformation erweist sich nicht als Ergebnis einzelner Projekte oder technischer Implementierungen, sondern als Folge des gezielten Aufbaus organisationaler Fähigkeiten, die Veränderung antizipierbar, gestaltbar und lernorientiert machen.

Digitale Capabilities, insbesondere in den Dimensionen Datenqualität, Prozessgestaltung, Governance und Systemintegration, bilden dabei eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Voraussetzung für Resilienz: Erst in Verbindung mit systematischem Capability-Building werden digitale Potenziale in stabile Routinen, adaptive Strukturen und organisationale Lernprozesse überführt. Damit bestätigt die Arbeit zentrale Annahmen der Dynamic-Capabilities-Theorie, wonach langfristige Wettbewerbsfähigkeit aus der Fähigkeit resultiert, Ressourcenbasis, Routinen und Kompetenzen kontinuierlich zu erneuern und an Umweltveränderungen anzupassen.

Beantwortung der Unterfrage:

1.1. Welche theoretischen Grundlagen bilden die Basis für Capability-Building, insbesondere im Hinblick auf Dynamic Capabilities und organisatorische Resilienz?

Theoretisch fundiert sich Capability-Building in der Dynamic-Capabilities-Theorie, die Organisationen als Akteure beschreibt, die ihre Ressourcen, Routinen und Kompetenzen kontinuierlich integrieren, aufbauen und rekonfigurieren müssen, um in dynamischen Umwelten überlebens- und wettbewerbsfähig zu bleiben. Die hierfür zentralen dynamischen Fähigkeiten, etwa Sensing, Seizing und Reconfiguring, bilden die Grundlage dafür, dass Organisationen Veränderungen frühzeitig wahrnehmen, geeignete Antworten entwickeln und ihre Strukturen sowie Prozesse entsprechend anpassen können.

Organisatorische Resilienz wird in diesem Rahmen nicht als kurzfristiger Krisenmodus verstanden, sondern als Ergebnis langfristiger Entwicklungsprozesse,

in denen Fähigkeiten wie Frühwarnkompetenz, Anpassungsfähigkeit, Lernfähigkeit und kulturelle Kohäsion aufgebaut und verstetigt werden. Capability-Building fungiert damit als verbindendes Konzept zwischen Dynamic Capabilities und Resilienz: Es operationalisiert den theoretischen Anspruch, dynamische Fähigkeiten systematisch zu entwickeln und in organisationale Routinen zu überführen, die es ermöglichen, Schocks zu absorbieren, aus Störungen zu lernen und gestärkt aus Krisen hervorzugehen.

1.2. Wie kann der Reifegrad organisatorischer Fähigkeiten, mit besonderem Fokus auf digitalen Capabilities, erfasst und gezielt weiterentwickelt werden?

Der Reifegrad organisationaler Fähigkeiten lässt sich durch strukturierte Managementinstrumente erfassen, die Capabilities sichtbar, messbar und steuerbar machen, etwa Capability-Matrizen, Reifegradmodelle, Gap-Analysen sowie kontinuierliche Verbesserungszyklen wie PDCA und Kaizen. Solche Modelle ermöglichen die systematische Bestimmung des Ist-Zustands, die Identifikation von Fähigkeitslücken und die Priorisierung von Entwicklungsmaßnahmen entlang definierter Dimensionen (z. B. Daten, Prozesse, Governance, Kultur, Technologie).

Die Praxisanalyse verdeutlicht, dass selbst in Organisationen mit hoher digitaler Offenheit, moderner Tool-Landschaft und positiver Haltung zu KI signifikante Fähigkeitslücken bestehen können, insbesondere in den Bereichen Datenqualität, Prozessklarheit, Governance und Systemintegration. Digitale Reife erweist sich damit als notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung für Resilienz: Erst wenn digitale Capabilities über systematisches Capability-Building in robuste Prozesse, klare Verantwortlichkeiten und lernorientierte Routinen überführt werden, entsteht eine tragfähige Basis organisationaler Resilienz.

1.3 Welche Rolle spielen Leadership und HR bei der Entwicklung und Verankerung von Capabilities im Transformationskontext, insbesondere im Hinblick auf digitale Befähiger organisatorischer Resilienz?

Leadership übernimmt im Capability-Aufbau eine zentrale Orchestrierungs- und Sinnstiftungsfunktion, indem Führungskräfte strategische Orientierung geben, Lernräume eröffnen und ein Klima schaffen, in dem Experimentieren, Reflexion

und der Erwerb neuer Fähigkeiten ausdrücklich gewünscht und unterstützt werden. Insbesondere im digitalen Transformationskontext sind Führungspersonen gefordert, technologische Investitionen mit Capability-Building zu verknüpfen, sodass Technologien nicht isoliert eingeführt, sondern in Resilienz fördernde Routinen und Strukturen eingebettet werden.

HR fungiert ergänzend als struktureller Enabler des Capability-Buildings, indem Kompetenzmodelle, Lern- und Entwicklungsprogramme sowie kulturelle Interventionen konsequent auf den Aufbau strategisch relevanter Capabilities ausgerichtet werden. Ohne diese systemische Einbettung in Führungs- und HR-Strukturen verbleibt Capability-Building auf der Ebene punktueller Initiativen und entfaltet weder nachhaltige Wirkung noch einen messbaren Beitrag zur Resilienz. Erst das Zusammenspiel von strategischem Leadership, professionalisiertem HR-Management und einer lernorientierten Kultur ermöglicht den langfristigen Aufbau jener digitalen und organisationalen Fähigkeiten, die Organisationen transformations- und krisenfest machen

3.5. Implikationen für die Managementpraxis

Die Analyse zeigt deutlich, dass Capability-Building nur dann wirksam wird, wenn Organisationen es als strategischen, kontinuierlichen und bereichsübergreifenden Entwicklungsprozess verstehen. Für die Praxis lassen sich daraus mehrere zentrale Implikationen ableiten, die Organisationen unterstützen, Fähigkeiten gezielt aufzubauen und Transformation nachhaltig zu verankern.

Eine erste entscheidende Implikation ist die Einführung einer systematischen Reifegradmessung. Reifegradmodelle ermöglichen es, den aktuellen Entwicklungsstand der Organisation hinsichtlich Prozesse, Daten, Technologie, Governance und Kompetenzen zu erfassen und transparent zu machen. Eine solche Standortbestimmung schafft Klarheit darüber, wo die Organisation steht, welche Fähigkeiten bereits vorhanden sind und wo kritische Lücken bestehen. Gleichzeitig dienen regelmäßige Reifegradmessungen als Monitoring-Instrument, um Fortschritte sichtbar zu machen und den Erfolg von Entwicklungsmaßnahmen zu überprüfen. Des Weiteren bilden regelmäßige Reifegradmessungen ein Frühwarnsystem für Resilienz relevante Schwächen in den Enabler-Dimensionen.

Für die Führungsperspektive bietet dies eine datengestützte Grundlage für Priorisierung und wirksame Entscheidungsfindung.

Darauf aufbauend sollten Fähigkeitslücken gezielt priorisiert werden, dass sie die strategischen Ziele direkt unterstützen und gegenseitig verstärken und insbesondere die organisatorische Widerstands- und Anpassungsfähigkeit erhöhen. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass Defizite häufig in drei Bereichen liegen:

- People & Culture, unzureichende digitale Kompetenzen, fehlende Lernstrukturen, Silos
- Technologie, fehlende Integration, technische Fragmentierung, Medienbrüche
- Governance, unklare Rollen, fehlende Entscheidungswege, mangelnde Datentransparenz

Praxisorientierte Massnahmen umfassen daher u. a. die Entwicklung einer klaren Datenstrategie, die Harmonisierung von Prozessen, die Definition von Governance-Strukturen, die Verbesserung der Systemintegration sowie gezielte Qualifizierungsprogramme im Bereich Digitalisierung, Datenkompetenz und KI. Organisatorischer Fähigkeitsaufbau bleibt wirkungslos, wenn er unsystematisch erfolgt; vielmehr müssen Massnahmen so priorisiert werden, dass sie die strategischen Ziele direkt unterstützen und gegenseitig verstärken.

Eine dritte zentrale Implikation betrifft die Rolle von Leadership als Treiber und Übersetzer der Capabilities. Führungskräfte müssen verstehen, welche Fähigkeiten strategisch erforderlich sind, und diese aktiv in die Organisation tragen. Dazu gehört die Schaffung von Lernräumen, die Förderung funktionsübergreifender Zusammenarbeit, die Kommunikation klarer Erwartungen und der Aufbau psychologischer Sicherheit. Leadership fungiert damit als Transformationsmotor: Führungskräfte übersetzen strategische Ambitionen in konkrete Fähigkeitserwartungen und schaffen die kulturellen Bedingungen, damit Mitarbeitende neue Fähigkeiten entwickeln und anwenden können. Ohne diese aktive, sichtbare Führungsfunktion bleibt Capability-Building auf der operativen Ebene stecken und entfaltet keinen nachhaltigen Resilienz Beitrag, oder wird zu einer HR-Massnahme ohne strategische Wirkung.

Zusammenfassend wird deutlich, dass Capability-Building ein ganzheitlicher und langfristiger Ansatz ist, der Management, HR und Führung gleichermaßen fordert. Organisationen, die Reifegradmessungen konsequent einsetzen, Fähigkeitslücken gezielt adressieren und Leadership als gestaltende Kraft einsetzen, schaffen die strukturelle Grundlage für digitale Transformation und organisatorische Resilienz. Damit wird Capability-Building nicht nur zu einem Entwicklungsinstrument, sondern zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil, der die langfristige Zukunftsfähigkeit der Organisation massgeblich bestimmt.

3.6. Ausblick: Weiterentwicklung des Capability-Ansatzes

Die Ergebnisse dieser Arbeit verdeutlichen, dass Capability-Building ein zentraler Hebel moderner Organisationsentwicklung und ein wesentlicher Treiber organisatorischer Resilienz ist. Gleichzeitig zeigt sich, dass der systematische Aufbau organisatorischer Fähigkeiten sowohl in der unternehmerischen Praxis als auch in der wissenschaftlichen Ausgestaltung noch am Anfang steht. Vor diesem Hintergrund lassen sich aus den Ergebnissen nicht nur unternehmensspezifische, sondern auch weitergehende Implikationen für unterschiedliche Stakeholder sowie für zukünftige Forschung ableiten.

Für Unternehmen ergibt sich aus dieser Arbeit die klare Empfehlung, Capability-Building als dauerhaften Managementprozess und nicht als temporäres Transformationsprojekt zu etablieren. Reifegradanalysen, Capability-Matrizen und datenbasierte Diagnoseinstrumente sollten institutionell verankert und regelmässig eingesetzt werden, um Resilienz relevante Fähigkeitslücken frühzeitig zu identifizieren und gezielt zu adressieren. Insbesondere in digitalen Transformationskontexten ist der parallele Aufbau von Daten-, Prozess-, Governance-, Technologie- und Kompetenzfähigkeiten entscheidend, da technologische Investitionen ohne entsprechende organisatorische Voraussetzungen ihre Wirkung nicht entfalten.

Über die unmittelbare Unternehmensperspektive hinaus ergeben sich Handlungsempfehlungen für weitere Stakeholder. Für Führungskräfte und das Top-Management bedeutet dies, Capability-Building aktiv vorzuleben, Prioritäten klar zu setzen und Verantwortung konsequent zu verankern. HR-Funktionen kommt eine Schlüsselrolle beim systematischen Kompetenzaufbau, der Gestaltung von

Lernökosystemen sowie der Integration von Capability-Dimensionen in Talent-, Entwicklungs- und Nachfolgeprozesse zu (Ulrich & Dulebohn, 2015). IT- und Digitalverantwortliche sind gefordert, technologische Entscheidungen stärker an organisatorischen Fähigkeiten auszurichten und Integration, Nutzbarkeit und Governance systematisch mitzudenken. Externe Berater, Technologieanbieter und Bildungseinrichtungen sollten Capability-Building zunehmend als integrativen Bestandteil von Transformationsinitiativen berücksichtigen, anstatt sich auf isolierte Lösungsangebote zu fokussieren.

Die Ergebnisse dieser Arbeit unterliegen zugleich mehreren methodischen und inhaltlichen Einschränkungen, die bei der Interpretation zu berücksichtigen sind.

Die Arbeit fokussiert sich auf ausgewählte Capability-Dimensionen und kann nicht den Anspruch erheben, sämtliche relevanten organisatorischen Fähigkeiten vollständig abzubilden. Die abgeleiteten Handlungsempfehlungen sind daher als konzeptionelle Leitlinien zu verstehen und nicht als allgemein gültige Erfolgsrezepte.

Aus den Ergebnissen ergeben sich mehrere anschlussfähige Forschungsfragen, die für zukünftige Arbeiten von hoher Relevanz sind. Eine zentrale Fragestellung betrifft die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Kontexte: Wie unterscheiden sich Capability-Reifegrade und Entwicklungslogiken in anderen Branchen, Organisationsformen oder kulturellen Umfeldern, und wie wirken sich unterschiedliche Capability-Profile auf Resilienz Niveaus aus? Weitere Untersuchungen könnten klären, wie sich Capability-Building in vergleichenden Mehrfallstudien oder quantitativen Designs systematisch analysieren lässt.

Ein weiteres Forschungsfeld liegt in der Weiterentwicklung datenbasierter und KI-gestützter Diagnoseinstrumente. Zukünftige Studien könnten untersuchen, inwieweit Prozess-, Kommunikations- oder Nutzungsdaten zur objektiveren Messung von Capabilities beitragen und Resilienz relevante Schwachstellen früher identifizieren helfen. Ebenso relevant ist die Frage, wie Capability-Building langfristig mit organisatorischer Resilienz, Unternehmenserfolg und nachhaltiger Wertschöpfung zusammenhängt.

Darüber hinaus eröffnet die zunehmende Integration von KI neue Forschungsfragen im Spannungsfeld von Fähigkeitsentwicklung, Governance und Ethik. Zu

untersuchen wäre, welche Kompetenzen Organisationen benötigen, um KI verantwortungsvoll zu steuern, wie Entscheidungsprozesse gestaltet sein müssen und welche Rolle Leadership und HR bei der langfristigen Verankerung von KI-bezogenen Capabilities spielen.

Insgesamt zeigt diese Arbeit, dass Capability-Building weit über ein unterstützendes Instrument hinausgeht und als strategischer Kern organisatorischer Transformation verstanden werden muss. Die Ergebnisse machen deutlich, dass Organisationen nicht resilient werden trotz, sondern durch den systematischen Aufbau ihrer Fähigkeiten über Daten, Prozesse, Governance, Technologie und Kultur hinweg. Auch wenn die Ergebnisse aufgrund der genannten Limitationen nicht ohne Weiteres generalisierbar sind, liefern sie wertvolle Impulse für Praxis und Forschung und bilden eine fundierte Grundlage für weiterführende Untersuchungen im Kontext von Transformation und organisatorischer Resilienz.

4. Umsetzung in der Praxis: Fahrplan zur lernenden Organisation in einem Unternehmen

Dieses Kapitel skizziert einen umsetzungsorientierten Fahrplan, mit dem ein Unternehmen die in dieser Arbeit beschriebenen Capabilities systematisch aufbaut und organisatorische Resilienz als dauerhaften Lern- und Entwicklungsprozess verankert. Die einzelnen Schritte orientieren sich an der Capability-Matrix, der Reifegradlogik sowie am PDCA-Zyklus und legen besonderen Fokus auf die Vorbildrolle von Geschäftsleitung und Kader.

4.1. Ausgangspunkt: Gemeinsames Zielbild und Vorbildrolle der Geschäftsleitung

Im ersten Schritt muss die Geschäftsleitung ein klares, gemeinsam getragenes Zielbild einer resilienten, lernenden Organisation definieren und kommunizieren. Dieses Zielbild beschreibt, wie das Unternehmen in fünf Jahren arbeiten will, beispielsweise mit integrierten End-to-End-Prozessen, hoher Datenkompetenz, klarer Governance und gezielter Nutzung von KI zur Entscheidungsunterstützung.

Kernelemente dieses Zielbilds sind:

- Explizite Verknüpfung von Geschäftsstrategie, Capability-Building und Resilienz (z.B. „ohne Daten- und Prozessfähigkeiten keine stabile Wertschöpfungskette“).
- Beschreibung der gewünschten Kulturmerkmale, etwa Fehlerakzeptanz, geteiltes Lernen, bereichsübergreifende Zusammenarbeit und datenbasierte Entscheidungen.
- Verpflichtung der Geschäftsleitung, die eigenen Führungs- und Arbeitsweisen daran auszurichten und für alle sichtbar vorzuleben, z.B. durch transparente Entscheidungslogik, konsequente Nutzung von Daten und Feedbackformaten.

Ein praktischer Startpunkt ist ein eintägiger Strategie- und Leadership-Workshop der Geschäftsleitung, in dem Zielbild, Prioritäten und persönliche Vorbildrolle geschärft werden.

4.2. Schritt 1: Systematische Reifegradmessung und Capability-Landkarte

Auf Basis des in der Fallstudie genutzten Fragebogens wird eine unternehmensweite Reifegradmessung entlang der fünf Dimensionen Prozesse, Kompetenzen, Daten, Governance und Technologie durchgeführt. Die anonymisierte Befragung wird idealerweise alle 18–24 Monate wiederholt, um Fortschritte und Lernschleifen sichtbar zu machen.

Konkrete Umsetzungsschritte:

- Adaptation des bestehenden Fragebogens auf die spezifische Unternehmensrealität (z.B. Bewirtschaftung, Asset-Management, Projektentwicklung).
- Durchführung einer digitalen Befragung mit hoher Teilnahmequote, begleitet von klarer Kommunikation durch Geschäftsleitung und Kader.
- Erstellung einer Capability-Landkarte, die je Geschäftsbereich die End-to-End Prozesse, Stärken und Lücken in allen Dimensionen visualisiert und damit Transparenz über den organisationalen Status quo schafft.

Die Geschäftsleitung tritt als Sponsorin dieses Diagnoseprozesses auf, nimmt an Ergebnisworkshops teil und signalisiert damit, dass Capability-Building strategische Relevanz besitzt und nicht als einmalige HR-Massnahme verstanden wird.

4.3. Schritt 2: Priorisierung der Fähigkeitslücken und Definition von Lernfeldern

Auf Grundlage der Capability-Landkarte werden ein bis drei strategische Capability-Schwerpunkte definiert, die direkt zur Unternehmensstrategie und zur Resilienz beitragen, etwa „Datenfähigkeit steigern“, „End-to-End-Prozesse standardisieren“ oder „digitale Governance stärken“. Diese Fokussierung verhindert die Überlastung der Organisation und bündelt Ressourcen auf wenige, aber wirksame Lernfelder.

Vorgehen:

- Gemeinsame Priorisierungsworkshops mit Geschäftsleitung, Kader, HR und IT, in denen die grössten Resilienz Risiken (z.B. Datenbrüche, Prozessfragmentierung) identifiziert werden.

- Definition von 3–5 messbaren, capability bezogenen Zielen pro Schwerpunkt, z.B. „Reduktion manueller Datenerfassungen um 50% in zwei Jahren“, „klar dokumentierte End-to-End-Prozesse für Mietvertragsabwicklung“.
- Verknüpfung dieser Ziele mit der Leistungssteuerung von Führungskräften, um sicherzustellen, dass Capability-Building als Führungsaufgabe ernst genommen wird.

Die Geschäftsleitung übernimmt die Rolle des „Capability-Boards“, das übergreifende Prioritäten setzt, Zielkonflikte löst und Ressourcen freigibt.

4.4. Schritt 3: Aufbau cross-funktionaler Capability-Teams

Für jede priorisierte Capability wird ein cross-funktionales Capability-Team gebildet, das aus Fachbereichen, IT, HR und, wo sinnvoll, Controlling besteht. Diese Teams arbeiten nach dem PDCA-Zyklus und sind verantwortlich für die Planung, Erprobung und Verstetigung konkreter Verbesserungsinitiativen.

Praxisnahes Design:

- Jedes Capability-Team hat eine klar definierte Mandatsbeschreibung (Scope, Ziele, Zeitplan, Entscheidungsbefugnisse).
- Eine Führungskraft übernimmt die Rolle des „Capability Owner“ und berichtet regelmässig an Geschäftsleitung oder Bereichsleitung.
- Teams arbeiten mit kurzen Iterationen (z.B. 8–12 Wochen), testen Massnahmen im Pilotbereich und übertragen erfolgreiche Lösungen Schritt für Schritt in weitere Einheiten.

Die Geschäftsleitung zeigt Vorbildwirkung, indem sie selbst aktiv in ausgewählten Review-Meetings teilnimmt, Entscheidungen beschleunigt und Hindernisse (z.B. Ressourcenkonflikte) sichtbar beseitigt.

4.5. Schritt 4: Verankerung der Capability-Matrix in Steuerung und HR-Prozessen

Um dauerhaft eine lernende Organisation zu etablieren, wird die Capability-Matrix in zentrale Steuerungs- und HR-Instrumente integriert. Dadurch werden Capabilities nicht als Projekt, sondern als Bestandteil der Unternehmens-DNA verankert.

Konkret bedeutet dies:

- Integration aller Capability-Dimensionen in Kompetenzmodelle, Zielvereinbarungen und Führungsgrundsätze (z.B. „Führungskraft X entwickelt Datenkompetenz im Team systematisch weiter“).
- Ergänzung des Performance-Managements um capability bezogene Kennzahlen, etwa Nutzung standardisierter Prozesse, Datenqualität oder Anzahl umgesetzter Verbesserungsinitiativen.
- Ausrichtung von Lern- und Entwicklungsprogrammen auf priorisierte Capabilities, z.B. digitale Trainings, Daten- und KI-Schulungen, Prozessmanagement-Workshops, begleitet von Coaching für Führungskräfte.

Geschäftsleitung und Kader fungieren als erste Zielgruppe dieser Weiterbildungen und demonstrieren damit, dass capability bezogenes Lernen „top-down“ beginnt und nicht nur von Mitarbeitenden erwartet wird.

4.6. Schritt 5: Daten- und Prozessarchitektur als „Nervensystem“ stärken

Da die empirische Analyse insbesondere Defizite in Datenfähigkeit, Prozessklarheit und Systemintegration aufzeigt, liegt ein zentraler Praxisschwerpunkt auf dem Aufbau eines belastbaren digitalen Rückgrats. Ziel ist es, Medienbrüche zu reduzieren, Datenflüsse zu harmonisieren und damit die Frühwarn- und Reaktionsfähigkeit der Organisation zu erhöhen.

Wesentliche Massnahmen:

- Entwicklung einer unternehmensweiten Datenstrategie mit klaren Verantwortlichkeiten, Standards und Rollen (z.B. Data Owner, Data Steward).
- Schrittweise Harmonisierung der Kernprozesse (z.B. Mietvertragsabschluss, Bewirtschaftungsprozesse, Investitionsentscheide) auf Basis von End-to-End-Prozessmodellen.
- Konsolidierung der Systemlandschaft, Reduktion redundanter Tools und gezielte Investition in integrierte Plattformen, die Datenzugriff und -transparenz verbessern.

Die Geschäftsleitung verdeutlicht ihren Anspruch, indem sie bei eigenen Entscheidungen konsequent konsolidierte Datenlagen einfordert und sich nicht mit isolierten Excel-Auswertungen oder Einzelfallberichten zufriedengibt.

4.7. Schritt 6: Lernzyklen institutionalisieren (PDCA und Kaizen)

Damit die Organisation tatsächlich lernend wird, müssen Lern- und Verbesserungszyklen fest in den Arbeitsalltag eingebettet werden. Der PDCA-Zyklus und Kaizen-Prinzipien dienen als methodischer Rahmen, um kontinuierliche Verbesserung von Capabilities systematisch zu gestalten.

Konkrete verhaltensnahe Praktiken:

- Regelmässige „Learning Reviews“ nach Projekten, Krisen oder Prozessänderungen, in denen strukturiert gesammelt wird, was gelernt wurde und welche Capabilities gestärkt oder neu aufgebaut werden müssen.
- Etablierung kurzer, standardisierter Formate (z.B. 30-minütige Team-Kaizen-Runden pro Monat), in denen Mitarbeitende Verbesserungsideen einbringen und direkt in kleine Experimente überführen.
- Nutzung einfacher Metriken zur Sichtbarmachung von Lernfortschritten (z.B. Anzahl abgeschlossener Verbesserungsinitiativen, Reduktion Medienbrüche, Qualität der Daten).

Führungskräfte machen Lernen durch eigenes Verhalten sichtbar, indem sie offen über Fehler sprechen, aktiv nach Feedback fragen und Verbesserungsvorschläge konsequent aufgreifen und zur Umsetzung bringen.

4.8. Schritt 7: Rolle von Leadership und HR als Enabler der lernenden Organisation

Leadership und HR bilden den verbindenden Rahmen, der sicherstellt, dass Capability-Building kein isoliertes Digitalisierungsprogramm, sondern ein dauerhafter Organisationsentwicklungsprozess wird. Führungskräfte fungieren als Übersetzer zwischen strategischen Ambitionen, Capability-Anforderungen und täglicher Praxis, während HR die notwendigen Strukturen und Instrumente bereitstellt.

Konkret bedeutet dies:

- Führungskräfte definieren pro Team, welche Capabilities prioritär aufgebaut werden sollen, und richten Aufgaben, Projekte und Lernmassnahmen darauf aus.
- HR entwickelt Programme, in denen Führungskräfte lernen, wie sie Capabilities identifizieren, in Zielvereinbarungen verankern und im Alltag begleiten können.
- Governance-Gremien (z.B. Digitalisierungs- oder Resilienz Gremien) werden so besetzt, dass Leadership, HR, IT und Fachbereiche gemeinsam über den Fortschritt im Capability-Building entscheiden.

Durch diese Aufstellung entsteht eine Organisation, in der Geschäftsleitung und Kader nicht nur Transformation anstossen, sondern sie durch ihr tägliches Verhalten, ihre Entscheidungen und ihre Lernbereitschaft aktiv verkörpern. So wird Capability-Building vom Projekt zur Routine und die Organisation entwickelt sich schrittweise zu einer resilienten, lernenden Einheit.

Quellen

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuss, J. (2009). Developing maturity models for IT management. *Business & Information Systems Engineering*, 1(3), 213–222.
- Boston Consulting Group. (2020). *Flipping the odds of digital transformation success*. <https://www.bcg.com/publications/2020/flipping-the-odds-of-digital-transformation-success>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M., & Willmott, P. (2019). Why digital strategies fail. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80–88.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution. *Harvard Business Review*, 97(3), 106–116.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.

- Hammer, M., & Stanton, S. (1999). How process enterprises really work. *Harvard Business Review*, 77(6), 108–118.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.
- International Organization for Standardization. (2017). *Organizational resilience—Principles and attributes (ISO Standard No. 22316:2017)*.
<https://www.iso.org/standard/61794.html>.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). Coming of age digitally: Learning, leadership, and legacy. *MIT Sloan Management Review / Deloitte Insights*.
- Kiron, D., Prentice, P. K., & Ferguson, R. B. (2015). Raising the bar with analytics. *MIT Sloan Management Review*, 56(2), 29–33.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
- McKinsey & Company. (2015). *Unlocking success in digital transformations*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>.
- McKinsey & Company. (2021). *The new leadership agenda for digital transformation*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-new-leadership-agenda-for-digital-transformation>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard Business School Press.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204.

UN Global Compact. (2022). *Corporate sustainability reporting*. United Nations. <https://unglobalcompact.org/take-action/action/corporate-sustainability-reporting>

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Publikationen im Rahmen der Schriftenreihe: Praxisarbeiten

In der Schriftenreihe ‚Praxisarbeiten‘ veröffentlichen wir Arbeiten mit einem Fokus auf ein jeweils aktuelles und relevantes Thema einer Branche. Wir sind die Herausgeber, die Autorenrechte und Autorenpflichten liegen bei den jeweiligen Verfasserinnen und Verfassern.

ab 2020



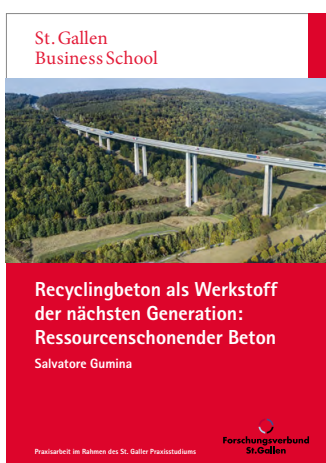
Die Vertriebsbank der
Zukunft
St.Gallen 2020



Agilität als Kernkompetenz
für erfolgreiche Bank-
geschäfte
St.Gallen 2020



Chancen der Digitalisierung
im Sales der Baustoffindustrie
St.Gallen 2020



Recyclingbeton als Werk-
stoff der nächsten
Generation: Ressourc-
schonender Beton
St.Gallen 2020



Startup's und regionale
Standortfaktoren
St.Gallen 2020



Agilität in bisher
hierarchisch geführten
Unternehmen?
St.Gallen 2020



Verpackungen aus Wellpappe
Wachstum dank E-Commerce
St. Gallen 2021



Klima-Neutralität:
CO₂-Strategie im Mittelstand
St. Gallen 2021



Dank Digitalisierung zur
Einzigartigkeit in der
Faltschachtelindustrie
St. Gallen 2021



Entwicklung der Software
Branche in Data Analytics
und Artificial Intelligence (AI)
St. Gallen 2021



Megatrend Kundenverhalten
im ÖPNV | Eine Heraus-
forderung für etablierte „Player“
St. Gallen 2022



Zukunftsszenarien der
Messe-, Tagungs- und
Kongressbranche
St. Gallen 2022



Zukunftsszenarien der
Messe-, Tagungs- und
Kongressbranche
St. Gallen 2022



Erweiterte Digitalisierung
von Kundendatenbanken
St. Gallen 2022



Der Weinbau im Wandel
St. Gallen 2023



Die Totalunternehmung
St. Gallen 2023



Nischenstrategie in der
Pumpenbranche
St. Gallen 2023



Die Bauindustrie
der Zukunft
St. Gallen 2023



Die Bauindustrie der Zukunft
St. Gallen 2023



Käse und Käsealternativen
St. Gallen 2023



Megatrend Neo-Ökologie
St. Gallen 2023



Human Capital
St. Gallen 2023



Markterfolg mit Medizin-
produkten
St. Gallen 2023



Customer Care im Wandel
der Zeit
St. Gallen 2023



Megatrend OpenAI & LLM
St. Gallen 2023



Digitale Transformation in der
Handlöt-Industrie 4.0
St. Gallen 2023



Die deutsche Automobil-
industrie in der Krise
St. Gallen 2023



Fondsdienstleister in einem
sich dynamisch veränderten
Wettbewerbsumfeld
St. Gallen 2023



Reaktivierung eines land-
wirtschaftlichen Betriebes
mit Wildtierhaltung in
Österreich
St. Gallen 2023



Das unbewusste Stress-
modell
St. Gallen 2023



Schweizer Chemie- und
Pharmaunternehmen im
Wandel der Zeit
St. Gallen 2024



Softwarelösungen in der
Travel Retail Industrie
St. Gallen 2024



Zentralisierung der Controlling
Funktion
St. Gallen 2024



Megatrends in der Logistik
St. Gallen 2024



Hochleistungsteams im
Breitbandausbau
St. Gallen 2024



High Performance
Organisation
St. Gallen 2024



Aufbau des Europageschäfts
eines chinesischen Welt-
marktführers
St. Gallen 2024



Lose Logistik
St. Gallen 2025



Smart Factory
St. Gallen 2025

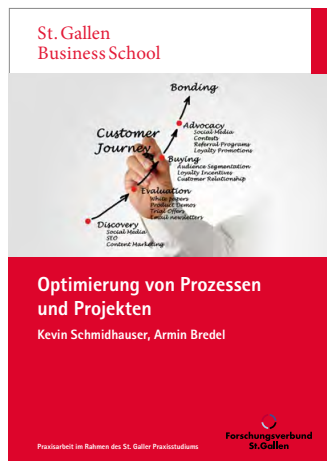


KI Transformation im
Versicherungswesen
St. Gallen 2025

2010 – 2019



Vermarktung und Investition
in der Gesundheitsbranche
2. Auflage 2020,
186 Seiten



Optimierung von
Prozessen und Projekten
2. Auflage 2020,
225 Seiten



Analysieren, bewerten,
kontrollieren
2. Auflage 2020
289 Seiten



Prozesse effizient gestalten
2. Auflage 2020,
172 Seiten



Optimale Organisations-
entwicklung
2. Auflage 2020,
193 Seiten



Märkte analysieren.
Integrierte Strategien
entwickeln.
2. Auflage 2020
206 Seiten



Der Kunde im Fokus
2. Auflage 2020,
285 Seiten



Das EFQM-Exzellenz-Modell
und seine Anwendung
2. Auflage 2020,
128 Seiten



Humanressourcen:
Rekrutierung, Aus- und
Weiterbildung
2. Auflage 2020,
192 Seiten



Ideen- und Innovations-
management
2. Auflage 2020,
170 Seiten



Ganzheitliche
Unternehmensanalyse
2. Auflage 2020,
172 Seiten



Erschliessung neuer
Geschäftsfelder
2. Auflage 2020
144 Seiten



Integriertes Key-Account-
Management
2. Auflage 2020,
268 Seiten



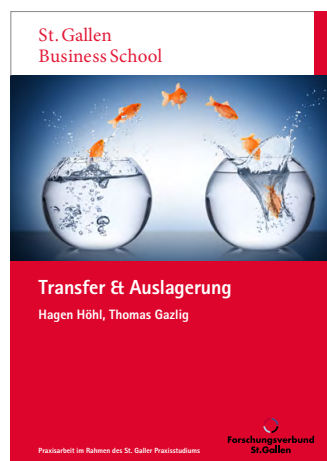
Produktmanagement
in Einzelhandel und
Medienwelt
2. Auflage 2020,
156 Seiten



Strategische Planung &
Controlling
2. Auflage 2020,
268 Seiten



Planen & Optimieren
2. Auflage 2020,
198 Seiten



Transfer & Auslagerung
2. Auflage 2020,
194 Seiten



Wettbewerb & Markt-
bearbeitung
2. Auflage 2020
152 Seiten



Produkt & Vermarktung
2. Auflage 2020,
252 Seiten



Projektmanagement &
Prozessoptimierung
2. Auflage 2020,
188 Seiten



General Management &
Strategie
2. Auflage 2020,
338 Seiten

www.sgbs.ch



St. Gallen Business School
Rosenbergstrasse 36
CH-9000 St. Gallen

Telefon: +41 71 225 40 80
E-Mail: seminare@sgbs.ch
Internet: www.sgbs.ch