



IW-Trends

**Soziale Infrastruktur, Kapazitäten und Handlungsfähigkeit von Unternehmen in Deutschland:
Ergebnisse des IW-Personalpanels IV/2024**

Holger Pfaff / Susanne Seyda / Thomas Schleiermacher / Jennifer Potthoff / Julia Traue / Carsten Rusniok

IW-Trends 3/2026

Vierteljahresschrift zur
empirischen Wirtschaftsforschung
Jahrgang 53



Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.

Postfach 10 19 42
50459 Köln
www.iwkoeln.de

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, das sich für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einsetzt. Unsere Aufgabe ist es, das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge zu verbessern.

Das IW in den sozialen Medien

LinkedIn
@Institut der deutschen Wirtschaft

Instagram
Instagram@IW_Koeln

Verantwortliche Redakteure

Prof. Dr. Michael Grömling

groemling@iwkoeln.de
0221 4981-776

Holger Schäfer

schaefer.holger@iwkoeln.de
030 27877-124

Alle Studien finden Sie unter
www.iwkoeln.de

Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung erhalten Sie über lizenzen@iwkoeln.de.

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit regelmäßig das grammatische Geschlecht (Genus) verwendet. Damit sind hier ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten gemeint.

ISSN 1864-810X (Onlineversion)

© 2026
Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH
Postfach 10 18 63, 50458 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
Telefon: 0221 4981-450
iwmedien@iwkoeln.de
iwmedien.de

Soziale Infrastruktur, Kapazitäten und Handlungsfähigkeit von Unternehmen in Deutschland: Ergebnisse des IW-Personalpanels IV/2024

Holger Pfaff* / Susanne Seyda / Thomas Schleiermacher / Jennifer Potthoff /
Julia Traue* / Carsten Rusniok*, Juli 2026

Zusammenfassung

Der Artikel untersucht die Grundlagen organisationaler Handlungsfähigkeit von Unternehmen auf Basis des AGIL-Modells. Im Zentrum steht die These, dass Handlungs- und Funktionsfähigkeit sowohl von institutionalisierten Strukturen als auch von daraus resultierenden Kapazitäten abhängen. Die Kapazitäten werden mit einem Kapazitätsindex erfasst, der vier Komponenten umfasst: Anpassungs- (A), Zielerreichungs- (G), Integrations- (I) und Kulturkapazität (L). Diese Kapazitäten entstehen und stabilisieren sich nur unter geeigneten strukturellen Voraussetzungen. Diese werden mit einem Strukturindex erfasst, der Anpassungs-, Verantwortungs-, Gemeinschaftsstruktur und Wissensinfrastruktur beinhaltet. Die Ergebnisse des IW-Personalpanels mit 791 befragten Personalverantwortlichen zeigen, dass die Unternehmen in Deutschland auf einer Skala von 0 bis 100 einen Wert im Kapazitätsindex von durchschnittlich 66,8 Punkten erreichen. Dies signalisiert eine solide, aber stark zu verbessernde Kapazitätsbasis. Der Strukturindex liegt mit 54,5 Punkten deutlich darunter und verweist auf eine strukturelle Lücke sowie Entwicklungspotenziale in den organisationalen Strukturen. Dadurch werden vorhandene Kapazitäten nicht vollständig wirksam und müssen teils durch individuelle Mehrleistungen kompensiert werden. Die zentrale Herausforderung besteht nicht nur im Aufbau materieller Ressourcen, sondern vor allem in der Stärkung der sozialen Infrastruktur, die kollektives Handeln ermöglicht.

Stichwörter: Soziale Infrastruktur, Kapazität, AGIL, Handlungsfähigkeit, Transformation

JEL-Klassifikation: D23, J24, M12, O33

DOI: 10.2373/1864-810X.26-03-01

*Universität zu Köln

Einleitung

Unternehmen stehen heute mehr denn je unter dem Druck, sich in einer Welt der parallelen Herausforderungen wie der Digitalisierung, der Dekarbonisierung, dem demografischen Wandel und der Deglobalisierung (Demary et al., 2021) behaupten zu müssen. Diese Entwicklungen verändern Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten und Arbeitsmärkte fundamental. Wandel ist damit nicht mehr Ausnahmezustand, sondern Normalfall. Gleichzeitig wächst die Einsicht, dass technologische Investitionen allein nicht mehr ausreichen, um Unternehmen zukunftsfähig zu machen. In einer Zeit, in der durch Künstliche Intelligenz (KI) standardisiertes Faktenwissen und mechanische Intelligenz zunehmend verfügbar und damit weniger exklusiv sind, schwindet der früher vorhandene wissensbasierte Wettbewerbsvorteil Deutschlands zusehends. Damit werden soziale Intelligenz, organisationale Lernfähigkeit und eine starke kollektive Handlungsfähigkeit immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Wenn KI breit verfügbar wird, kommt es darauf an, in welchen Unternehmen schneller, besser und kostengünstig zusammengearbeitet wird. Die Zukunftsfrage ist, ob Organisationen – verstanden als Kollektive von Menschen mit unterschiedlichen Interessenlagen und Kulturen – zukünftig in der Lage sind, so abgestimmt zu handeln, dass sie trotz ihrer individuellen Heterogenität und unterschiedlicher Präferenzen effizient arbeiten können und sich unter Druck wirksam anpassen können.

Entscheidend ist somit, ob Unternehmen in der Lage sind, ihre Ressourcen und Strukturen in kurzer Frist anzupassen oder sogar neu zu konfigurieren (Hüther et al., 2023) – also das, was in der internationalen Managementforschung als dynamische Fähigkeiten beschrieben wird (Teece, 2007). Bei dieser kollektiven Anpassungsleistung spielen Kommunikation, Kooperation und Koordination eine besondere Schlüsselrolle. Unternehmen, denen eine effektive Umsetzung in diesen Bereichen nicht gelingt, sind im Wettbewerb im Nachteil. Die zentrale These dieser Studie ist es, dass dieser Nachteil minimiert werden kann, wenn es im Betrieb gelingt, Strukturen zu etablieren, die zielführende Kooperationen ermöglichen und erleichtern. Diese Strukturen bezeichnen wir als soziale Infrastruktur von Unternehmen (Pfaff, 2022; 2024). Sie hat in ihrer Gesamtheit eine ähnlich hohe, wenn nicht sogar auf lange Sicht betrachtet höhere Bedeutung als die technische Infrastruktur.

Im Zentrum steht daher die Frage, wie es um diese strukturellen Grundlagen organisationaler Handlungsfähigkeit und der sich daraus ergebenden organisationalen Kapazitäten in den Unternehmen in Deutschland bestellt ist. Um diese Frage beantworten zu können, wird zunächst das Grundmodell zur Erklärung der organisationalen Handlungsfähigkeit vorgestellt, um daran anschließend die Ergebnisse des IW-Personalpanels 2024 zur Erfassung des Ist-Zustands der Kapazitäten und der Infrastrukturbasis in der deutschen Wirtschaft vorzustellen.

Soziale Infrastruktur und Handlungsfähigkeit: ein Erklärungsmodell

Ein zentrales Problem bisheriger Resilienz- und Organisationsforschung war das Ausblenden der Bedeutung von Grundstrukturen für Unternehmen und damit auch der Frage, ob und wie solche Grundstrukturen die Erfüllung von Unternehmensfunktionen sicherstellen können. Das Struktur-Kapazitäts-Modell organisationaler Handlungsfähigkeit will zur Klärung dieser Frage beitragen.

Das Struktur-Kapazitäts-Modell organisationaler Handlungsfähigkeit

Organisationen sind dann funktionsfähig, wenn sie handlungsfähig sind. Organisationale Handlungsfähigkeit entsteht jedoch nicht direkt aus formalen Strukturen, sondern aus den Kapazitäten, die durch Strukturen ermöglicht werden. Daher werden folgende zwei Ebenen unterschieden:

- (1) die strukturellen Voraussetzungen (Strukturindex) und
- (2) die daraus resultierenden Kapazitäten der Organisation (Kapazitätsindex).

Soziale Infrastruktur beinhaltet die Gesamtheit der strukturellen Bedingungen – institutionalisierte Arrangements, Regeln, Routinen und Praktiken –, die kollektives Handeln ermöglichen, erleichtern oder zielgerichtet begrenzen (Pfaff, 2022; 2024).

Zur Strukturierung der erfolgsrelevanten Kapazitäten wird auf das AGIL-Modell (Parsons/Smelser, 1956) zurückgegriffen. Es unterscheidet vier grundlegende Funktionsbereiche von Organisationen: Anpassung, Zielerreichung, Integration und latente Mustererhaltung. Die entsprechenden vier zentralen Kapazitäten sind: Anpassungskapazität, Zielerreichungskapazität, Integrationskapazität und Kulturkapazität. Sie

bestimmen, in welchem Ausmaß Organisationen in der Lage sind, koordiniert und wirksam zu handeln. Dabei sollten alle vier organisationalen Kapazitäten in einer Organisation vorhanden sein, damit die Organisation alltäglich und in Krisensituationen handlungsfähig ist. Handlungsfähigkeit ist die situative Könnerschaft, eine tatsächliche kollektive Handlung in jedem Moment ausführen zu können. Ist dieses Handeln dazu geeignet, die ihm zugedachten Funktionen zu erfüllen, ist Funktionsfähigkeit gegeben. Daraus ergibt sich folgende Wirkungskette im Rahmen des Struktur-Kapazitäts-Modells organisationaler Handlungsfähigkeit:

Soziale Infrastruktur → Kapazitäten → Handlungsfähigkeit → kollektives Handeln → Funktionsfähigkeit.

Wenn Organisationen in Krisen geraten und dabei ihre Handlungsfähigkeit einbricht, kann es daran liegen, dass die zur Krisenbewältigung notwendigen sozialen Infrastrukturen und organisationalen Kapazitäten nicht ausreichend vorhanden waren. Viele Unternehmen kompensieren solche strukturellen Defizite durch überdurchschnittliches Engagement einzelner Beschäftigter. Dieses Muster stabilisiert zwar kurzfristig, ist jedoch langfristig nicht tragfähig. Die Frage, ob dies dann zu langfristigen Erschöpfungssymptomen führt, wird häufig ausgeblendet.

Die Struktur-Ebene: Die soziale Infrastruktur als Ermöglichungs- und Befähigungsstruktur

Die soziale Infrastruktur wird über vier Strukturtypen erfasst: Anpassungsstruktur, Verantwortungsstruktur, Gemeinschaftsstruktur und Wissensinfrastruktur. Anpassungsstrukturen umfassen technische und organisationale Voraussetzungen für Veränderung im Unternehmen in Form von ressourcengenerierenden, flexibilisierenden und transformierenden Strukturen und etablierten Praktiken (technische Infrastruktur, transformationale Führungskultur, agile Strukturen). Verantwortungsstrukturen regeln in Organisationen die Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse. Besonders relevant für Unternehmen sind die Verwaltungsstrukturen als Form der institutionellen Ordnung von Autorität, Verantwortung und Entscheidungsrechten. Gemeinschaftsstrukturen fördern Zusammenarbeit und Zusammenhalt, indem sie institutionalisierte Formen der Begegnung und Vernetzung schaffen. Demgegenüber sichern Wissensinfrastruk-

turen den Austausch und die Weitergabe von Wissen zum Beispiel über Lern- und Sozialisationsroutinen und über Wissensmanagementsysteme. Mit welchen Befragungssitems diese Strukturen konkret gemessen werden, wird im noch folgenden Abschnitt „Messinstrumente“ dargelegt.

Die Kapazitäts-Ebene: Das Handlungspotenzial des Unternehmens

Zur Strukturierung der organisationalen Kapazitäten wird auf das AGIL-Modell von Talcott Parsons (z. B. Parsons/Smelser, 1956) zurückgegriffen. Es unterscheidet vier grundlegende Funktionsbereiche: Anpassung (A), Zielerreichung (G), Integration (I) und Mustererhaltung (L) (Parsons/Smelser, 1956). Diese vier Bereiche bilden die Grundlage unseres Kapazitätsindex. Es handelt sich um folgende vier Basiskapazitäten:

Die Anpassungskapazität umfasst die Fähigkeit eines Unternehmens, auf Umweltveränderungen zu reagieren oder diese zu absorbieren und die dafür notwendigen Ressourcen zu mobilisieren. Empirisch wird sie in dieser Studie über zwei Komponenten erfasst: eine Adaptive-Capacity-Skala, die die wahrgenommene Anpassungsfähigkeit misst, sowie eine Skala zur Erfassung der finanziellen Ressourcen („Slack“). Die Zielerreichungskapazität bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, Ziele zu definieren, Prioritäten zu setzen und deren Umsetzung sicherzustellen. Die Integrationskapazität bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, Zusammenarbeit, Vertrauen und Koordination im Unternehmen dauerhaft zu gewährleisten. Empirisch wird sie über die Sozialkapital-Skala erfasst. Kulturkapazität bezeichnet den gemeinsamen Vorrat an Sinn, Wissen und geteilten Sichtweisen, der gemeinsamem Handeln Orientierung gibt und es dauerhaft stabilisiert. Mit welchen Befragungssitems diese Kapazitäten konkret gemessen werden, wird im Absatz zu den „Messinstrumenten“ dargelegt.

Daten und Methoden

Datengrundlage: IW-Personalpanel 2024

Die empirische Analyse basiert auf dem IW-Personalpanel, einer repräsentativen Wiederholungsbefragung von Personalverantwortlichen in deutschen Unternehmen. In der Welle 37 (Herbst 2024) wurden 791 Personalverantwortliche zum Thema der sozialen Infrastruktur und der organisationalen Handlungsfähigkeit ihrer Unternehmen befragt. Die Erhebung fand im Zeitraum vom 11.10.2024 bis 19.12.2024 statt.

Informationen zur Stichprobenziehung und Gewichtung sind auf der IW-Website unter <https://www.iwkoeln.de/institut/forschungsschwerpunkte/iw-befragungen.html> dokumentiert. Die Stichprobe wurde nach Branche und Unternehmensgröße gewichtet, sodass die Ergebnisse als repräsentativ für die Grundgesamtheit der Unternehmen mit mindestens einer beschäftigten Person interpretiert werden können.

Messinstrumente

Die Trennung zwischen der Ebene der institutionalisierten Strukturen (soziale Infrastruktur) und der Ebene der daraus resultierenden organisationalen Handlungspotenziale (Kapazitäten) wird wie folgt vorgenommen: Die Elemente der sozialen Infrastruktur (Ermöglichungs- und Befähigungsstruktur) wurden mit reliablen Skalen erfasst und zu einem Strukturindex zusammengefasst. Die vier elementaren Kapazitäten der Unternehmen wurden in einem Kapazitätsindex gebündelt. Die Antworten der Unternehmen wurden (bis auf zwei Ausnahmen mit 11er-Skalen) auf einer Skala mit vier Antwortmöglichkeiten erhoben (1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 4 = „stimme voll und ganz zu“) und mittels linearer Transformation auf eine Skala von 0 bis 100 umkodiert. Im Folgenden wird die Bildung dieser Indizes detailliert dargelegt. Tabelle 1 stellt die jeweiligen Indizes und Skalen des Struktur- und Kapazitätsindex anhand beispielhafter Items dar.

Der **Strukturindex** wird als aggregierter Wert analog zum Kapazitätsindex aus vier Strukturkomponenten gebildet: Anpassungsstruktur, Verantwortungsstruktur, Gemeinschaftsstruktur und Wissensinfrastruktur. Die strukturellen Grundlagen wirken sich insgesamt und innerhalb der vier Dimensionen auf die Problemverarbeitungskapazität aus.

Die Anpassungsstruktur wird über drei Skalen erfasst (vgl. Tabelle 1). Diese Skalen stellen zentrale Voraussetzungen für Veränderungsfähigkeit dar, indem sie Ressourcenverfügbarkeit, Veränderungsorientierung und organisationale Flexibilität abbilden. Denn eine gute Infrastruktur erleichtert die Anpassungsfähigkeit und sorgt dafür, dass im Unternehmen die benötigten materiellen und immateriellen Ressourcen zur Verfügung stehen.

- (a) Die räumliche und technische Ausstattung umfasst die Existenz von modernen Gebäuden und Einrichtungen und moderner IT-Infrastruktur (Cronbachs Alpha: .76).
- (b) Die transformative Führungspraxis erfasst die Zuversicht, Neuerungen einführen zu können, das Vorantreiben von Transformationsprozessen, die Begeisterungsfähigkeit und die Veränderungsbereitschaft (Cronbachs Alpha: .86).
- (c) Die agile Organisationsstruktur erfasst das Ausmaß an agilen Verfahren, flexibler, aufgabengerechter Teamzusammenstellung und Change-Verantwortlichkeiten (Cronbachs Alpha: .68).

Die Verantwortungsstruktur erfasst die Klarheit und Verlässlichkeit von Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungsregeln im Unternehmen (Cronbachs Alpha: .77). Wenn die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten klar geregelt und transparent sind, fördert dies die Fähigkeit, Ziele zu setzen und diese zu erreichen.

Die Gemeinschaftsstruktur misst institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit und des sozialen Zusammenhalts – Gemeinschaftsaktivitäten, gemeinsame Feiern, informelle, zielorientierte Netzwerke, gemeinsame Freizeitaktivitäten und Teambuildingmaßnahmen (Cronbachs Alpha: .78). Dies stellt ebenfalls einen wichtigen Bereich dar, denn gemeinschaftliche Aktivitäten wirken sich auf das Betriebsklima und den sozialen Zusammenhalt aus.

Die Wissensinfrastruktur bildet die Voraussetzungen für Wissensaustausch und organisationales Lernen ab. Das schließt Wissensmanagement, digitale Austauschformate, Mentoring und standardisierte Onboarding-Prozesse ein. Die Art und Weise, wie Wissen im Unternehmen generiert und weitergegeben wird, beeinflusst die Unternehmenskultur und Fähigkeit des Unternehmens, erfolgreiche Handlungsweisen in die Zukunft mitzunehmen und sie an ein verändertes Umfeld anzupassen (Cronbachs Alpha: .74).

Der **Kapazitätsindex** erfasst die vier AGIL-Dimensionen: Anpassungskapazität, Zielerreichungskapazität, Integrationskapazität und Kulturkapazität. Die einzelnen Kapazitäten wurden jeweils mithilfe von Skalen gemessen und anschließend zu einem Gesamtindex zusammengeführt (vgl. Tabelle 1).

Der Anpassungskapazitätsindex basiert zum einen auf der Adaptive-Capacity-Skala, die misst, wie gut ein Unternehmen auf Veränderungen und Krisen reagiert, sich an neue Bedingungen anpasst und widerstandsfähig bleiben kann. Die Adaptive-Capacity-Skala umfasst vier Items, die die wahrgenommene Fähigkeit der Organisation erfassen, widerstandsfähig zu sein, sich anpassen zu können, nach Änderungen wieder das vorige Gleichgewicht zu erreichen und negative Folgen von externen Änderungen zu vermeiden (Cronbachs Alpha: .77). Der Anpassungskapazitätsindex basiert zum anderen auf einer Skala zur Erfassung der finanziellen Ressourcen (Slack). Mit insgesamt vier Items wird mithilfe dieser Skala die Fähigkeit gemessen, Gewinne zu realisieren, Rücklagen zu bilden, Rechnungen pünktlich zu bezahlen und keine Sparmaßnahmen ergreifen zu müssen (Cronbachs Alpha: .68).

Die Skala „Zielerreichungskapazität“ umfasst sechs Items, die die Fähigkeit des Kollektivs messen, Ziele leicht zu setzen, sich auf Priorisierungen zu einigen, klare Zielvorstellungen zu haben sowie diese Ziele hartnäckig zu verfolgen, zu implementieren und umzusetzen und im Normalfall auch zu erreichen (Cronbachs Alpha: .83).

Die Integrationskapazität wird über die Skala „Sozialkapital“ mittels sechs Items operationalisiert. Gemessen werden Einigkeit und Einverständnis, gegenseitiges Vertrauen, Wir-Gefühl, Betriebsklima, wechselseitige Hilfsbereitschaft und gemeinsame Werte (Cronbachs Alpha: .90).

Die Skala „Kulturkapazität“ besteht aus fünf Items, die das Ausmaß an kollektiver Sinngebung, gemeinsamen Sichtweisen, kollektiver Lernbereitschaft, positiver Kulturerfahrung und normativer Sozialisation neuer Mitglieder erfassen (Cronbachs Alpha: .80).

Die vier genannten Kapazitäten wurden gewählt, weil sie zentrale Voraussetzungen für die langfristige Handlungs- und Überlebensfähigkeit von Organisationen im Sinne des AGIL-Modells abbilden. Diese Dimensionen hängen eng zusammen. Unternehmen können ihre Ziele nur erfolgreich erreichen, wenn ausreichend Ressourcen vorhanden sind, Zusammenarbeit und Vertrauen funktionieren und eine gemeinsame Unternehmenskultur Orientierung gibt sowie Lern- und Anpassungsfähigkeit unterstützt.

Für den Aufbau dieser Kapazitäten sind entsprechende Strukturen im Unternehmen erforderlich, die mithilfe des Strukturindex erfasst werden.

Struktur- und Kapazitätsindizes mit Beispielimens

Tabelle 1

Indizes und Skalen	Leititems der Skalen
Strukturindex	Additiver Index aus (1) + (2) + (3) + (4)
(1) Anpassungsstruktur	Additiver Index: (1a) + (1b) + (1c)
a. Räumliche und technische Ausstattung (Skala)	„Wir verfügen über gut funktionierende Maschinen und Geräte“
b. Transformativ Führungspraxis (Skala)	„Die meisten Führungskräfte haben eine hohe Bereitschaft, Neuerungen umzusetzen“
c. Agile Organisationsstruktur (Skala)	„Wir nutzen agile Verfahren in unserem Unternehmen“
(2) Verantwortungsstruktur (Skala)	„Die Zuständigkeiten im Unternehmen sind transparent und nach innen und außen bekannt“
(3) Gemeinschaftsstruktur (Skala)	„In unserem Unternehmen bieten wir regelmäßig Maßnahmen zum Teambuilding an“
(4) Wissensinfrastruktur (Skala)	„Wir haben ein flächendeckendes Mentoring-System etabliert“
Kapazitätsindex	Additiver Index aus (5) + (6) + (7) + (8)
(5) Anpassungskapazität (Index) (A)	Additiver Index aus (5a) und (5b)
a. Adaptive Capacity (Skala)	„Nach Änderungen der Rahmenbedingungen für unser Unternehmen finden wir oft sehr schnell wieder das ursprüngliche Gleichgewicht“
b. Finanzielle Ressourcen (Slack) (Skala)	„Wir haben in den letzten 3 Jahren Reingewinne realisiert“
(6) Zielerreichungskapazität (Skala) (G)	„Wir können uns in unserem Unternehmen leicht auf gemeinsame Ziele und deren Priorisierung verständigen“
(7) Sozialkapital (Skala) (I)	„In unserem Unternehmen gibt es ein Wir-Gefühl unter den Beschäftigten“

Legende: Der vollständige Struktur-Kapazitäts-Fragebogen umfasst 48 Items. Er wurde von Holger Pfaff entwickelt und gemeinsam mit Carsten Rusniok empirisch validiert. Das Instrument ist urheberrechtlich geschützt; eine Nutzung in Forschung und Praxis bedarf der vorherigen Zustimmung der Autoren.

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 1: <https://dl.iwkoeln.de/index.php/s/5nM3dHPd7XZiNiP>

Ergebnisse

Stand der sozialen Infrastruktur und organisationalen Kapazitäten

Die Unternehmen weisen in der Gesamtstichprobe im Durchschnitt einen Kapazitätsindexwert von 66,8 Punkten auf (Skala: 0 bis 100). Mit 74,2 Punkten weist die Integrationskapazität (Sozialkapital) den höchsten Wert auf, während die übrigen Kapazitäten auf einem deutlich niedrigeren Niveau liegen (Tabelle 2).

Der Strukturindex liegt mit durchschnittlich 54,5 Punkten nicht nur absolut weit vom maximal erreichbaren Punktwert (100 Punkte) entfernt, sondern auch vergleichsweise deutlich unter dem durchschnittlichen Kapazitätsindexwert (66,8 Punkte). Damit besteht sowohl absolut als auch relativ gesehen eine Diskrepanz zwischen vorhandenen Kapazitäten und strukturellen Voraussetzungen, die wir als strukturelle Lücke bezeichnen.

Innerhalb der Strukturkomponenten zeigt sich ein differenziertes Bild: Während die Verantwortungsstruktur der befragten Unternehmen im Durchschnitt vergleichsweise stark ausgeprägt ist (70,6 Punkte), weisen insbesondere die Wissensinfrastruktur (39,7 Punkte) und die Gemeinschaftsstruktur (49,2 Punkte) deutliche Defizite auf.

Systematische Instrumente für den kontinuierlichen Aufbau, die Reproduktion und lernende Erneuerung des kulturellen „Wissensvorrats“ – zum Beispiel Wissensmanagement, digitale Austauschtools, Mentoring und standardisiertes Onboarding – fehlen in vielen Unternehmen oder sind nur mäßig vorhanden. Gerade für ein rohstoffarmes Land wie Deutschland, dessen Zukunftsfähigkeit stark von Innovations- und Lernfähigkeit und damit von kollektivem, implizitem und sozial eingebettetem Wissen abhängt, ist dies ein besorgniserregender Befund.

In Bezug auf die Anpassungsstruktur (60,0 Punkte gesamt) zeigen die Ergebnisse, dass diese im Durchschnitt mäßig bis gut ausgeprägt ist, wobei die befragten Unternehmen besonders bei der räumlichen und technischen Ausstattung (66,4 Punkte) sowie bei der transformativen Führungspraxis (62,0 Punkte) punkten, aber weniger bei den agilen Organisationsstrukturen (54,0 Punkte).

Mittelwerte der Indizes und Subskalen (Gesamtstichprobe)

Tabelle 2

INDIZES	PUNKTWERT (0-100 Punkte)
Strukturindex	54,5
Anpassungsstruktur	60,0
- Räumliche und technische Ausstattung	66,4
- Transformative Führungspraxis	62,0
- Agile Organisationsstruktur	54,0
Verantwortungsstruktur	70,6
Gemeinschaftsstruktur	49,2
Wissensinfrastruktur	39,7
Kapazitätsindex	66,8
Anpassungskapazität	65,0
Zielerreichungskapazität	65,4
Sozialkapital (Integrationskapazität)	74,2
Kulturkapazität	63,5

Quellen: IW-Personalpanel 2024, Welle 37; eigene Berechnungen

Tabelle 2: <https://dl.iwkoeln.de/index.php/s/X2gJQnmczjpNsby>

Unterschiede nach Branchengruppe und Unternehmensgröße

Im Branchenvergleich schneiden unternehmensnahe Dienstleister mit den höchsten Werten bei den organisationalen Kapazitäten wie auch bei der sozialen Infrastruktur ab, während das verarbeitende Gewerbe darunter liegt.

Bei der Betrachtung nach Unternehmensgröße fällt auf, dass Großunternehmen mit 250 oder mehr Beschäftigten und mittlere Unternehmen (50 bis 249 Beschäftigte) über eine stärkere soziale Infrastruktur verfügen als kleine Unternehmen (1 bis 49). Dies ist vor allem auf geringere Gemeinschaftsstrukturen und eine schwächer ausgeprägte Wissensstruktur in kleinen Unternehmen zurückzuführen. Dennoch erreichen kleine Unternehmen ähnliche Werte beim Kapazitätsindex wie mittlere und große Unternehmen, möglicherweise weil kleine Unternehmen auch ohne explizite Strukturen ein hohes Maß an Sozialkapital aufbauen können. Großunternehmen hingegen können ihren Strukturvorsprung nicht in eine bessere Handlungskapazität übersetzen (Tabelle 3).

Für das Gesamtsample wie auch für die einzelnen Unternehmensgrößengruppen gilt, dass die Indizes stark korrelieren: Unternehmen mit hohen Werten beim Strukturindex

Strukturindex und Kapazitätsindex
nach Branche und Unternehmensgröße

Tabelle 3

INDIZES	Alle	Verarbei- tendes Gewerbe	Handel, Verkehr, Logistik	Unter- nehmens- nahe Dienst- leister	Gesell- schafts- nahe Dienst- leister	Kleine Unternehmen (< 50 Mit- arbeiter)	Mittel (50 bis 249 Mitarbeiter)	Groß (> 249 Mitarbeiter)
Struktur- Index	54,5	51,7	50,8	63,0	48,6	54,4	59,3	59,4
Kapazitäts- Index	66,8	63,0	67,8	71,7	62,3	66,8	66,8	64,2
Strukturlücke (Punkt- differenz)	12,3	11,3	17,0	8,7	13,7	12,4	7,5	4,8

Skala von 0 bis 100 Punkten.
Quellen: IW-Personalpanel 2024, Welle 37; eigene Berechnungen

Tabelle 3: <https://dl.iwkoeln.de/index.php/s/4S44t7cXJnstAB6>

weisen auch hohe Werte beim Kapazitätsindex aus. Der Korrelationskoeffizient nach Pearson beträgt für das Gesamtsample sowie für die Gruppe der kleinen Unternehmen 0,66. Bei den mittleren und großen Unternehmen beträgt er 0,72 bzw. 0,75. Der Befund deutet darauf hin, dass der Zusammenhang zwischen Struktur- und Kapazitätsindex bei mittleren Unternehmen etwas stärker ausgeprägt ist. Zugleich zeigen die Ergebnisse, dass größere Unternehmen über stärker ausgeprägte Strukturen verfügen, diese sich aber nicht automatisch in entsprechend höhere Kapazitätswerte übersetzen.

Zusammenfassende Diskussion

Bei der Interpretation der Befunde müssen einige methodische Einschränkungen berücksichtigt werden. Da die Ergebnisse der Erhebung ausschließlich auf der Selbstauskunft von Personalverantwortlichen basieren, lassen sich Verzerrungen durch deren subjektive Wahrnehmung nicht ausschließen. Es besteht die Möglichkeit, dass die eigenen organisationalen Kapazitäten und Funktionsfähigkeiten systematisch über- oder unterschätzt wurden. Eine methodische Schwäche ist zudem, dass keine objektiven Prozessdaten oder betriebliche Kennzahlen erfasst wurden, um diese Selbsteinschätzungen zu validieren. Das Fehlen von Längsschnittdaten begrenzt die Aussagekraft zusätzlich.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen über eine solide, aber nicht exzellente Kapazitätsbasis verfügen. Gleichzeitig besteht eine deutliche strukturelle Lücke zwischen Kapazitäten und deren infrastrukturellem Unterbau, die sich durch die Diskrepanz zwischen den Durchschnittswerten des Struktur- und Kapazitätsindex zeigt. Diese Lücke deutet darauf hin, dass vorhandene Kapazitäten nicht in ausreichendem Maße reproduziert und stabilisiert werden können. In solchen Situationen wird die Funktionsfähigkeit von Unternehmen häufig durch erhöhten individuellen Einsatz kompensiert. Dieses Muster einer heroischen Führungs- und Arbeitskultur wird von Managementforschern zunehmend kritisch gesehen (Mintzberg, 2009). Daran schließt sich folgende weiterführende Überlegung an: Exzellente Leistungsträger stabilisieren zwar das Unternehmen kurzfristig, langfristig jedoch steigt mit der damit einhergehenden interessierten Selbstgefährdung das Risiko für Burnout auf der individuellen Ebene und das Risiko der kollektiven Nicht-Handlungsfähigkeit auf der Gruppenebene.

Besonders kritisch ist die durchschnittlich schwache Ausprägung der Wissensinfrastruktur in deutschen Unternehmen. Sie weist auf Defizite in der systematischen Wissensweitergabe und im organisationalen Lernen hin. Dadurch besteht die Gefahr, dass betriebsspezifisches Erfahrungs-, Prozess- und Beziehungswissen deutscher Unternehmen personengebunden bleibt und bei Fluktuation verloren geht (Argote/Miron-Spektor, 2011). Insbesondere der anstehende Austritt der Babyboomer-Generation aus dem Arbeitsmarkt stellt ein Risiko für stark personenorientierte Unternehmenskulturen dar, was die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen in Deutschland auf Dauer gefährden kann. Umso wichtiger sind strukturierte Wissensmanagement- und Mentoring-Programme, um dem Verlust erfolgskritischen Wissens durch den Generationenwechsel entgegenzuwirken.

Literatur

Argote, Linda / Miron-Spektor, Ella, 2011, Organizational Learning: From Experience to Knowledge, in: Organization Science, 22. Jg., Nr. 5, S. 1123–1137

Demary, Vera / Matthes, Jürgen / Plünnecke, Axel / Schaefer, Thilo, 2021, Gleichzeitig: Wie vier Disruptionen die deutsche Wirtschaft verändern: Herausforderungen und Lösungen, IW-Studien, Köln

Hüther, Michael / Enste, Dominik H. / Potthoff, Jennifer, 2023, Wie resilient ist die Soziale Marktwirtschaft im internationalen Vergleich? Zur Widerstandsfähigkeit von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft in der Transformation, RHI-Studie, Nr. 37, München

Mintzberg, Henry, 2009, Führung neu definieren, in: Harvard Business Manager, 31. Jg., Nr. 10, S. 96–102

Parsons, Talcott / Smelser, Neil, 1956, Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory, Routledge

Pfaff, Holger, 2022, The social infrastructure of organizational resilience, agency capacity and resilience spirals: starting points for resilient leadership, in: Franco, Mario (Hrsg.), Leadership – New Insights, London

Pfaff, Holger, 2024, Soziale Infrastruktur: Begriffsbestimmung, Komponenten und Funktionen, in: Kurscheid, Clarissa / Maier-Rigaud, Remi / Sauer, Michael (Hrsg.), Lebenslagen und Gemeinwohl, Baden-Baden, S. 89–102

Teece, David J., 2007, Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, in: Strategic Management Journal, 28. Jg., Nr. 13, S. 1319–1350

The Social Infrastructure, Capacities, and Organizational Agility of Companies in Germany: Results of the IW Personnel Panel IV/2024

This article examines the foundations of organizations' capacity for action based on the AGIL model. At its core is the thesis that an organization's capacity for action and functionality depends both on its institutionalized structures and on the resulting capacities. The companies' capacities were measured using a capacity index composed of four components: adaptive capacity (A), goal-achievement capacity (G), integration capacity (I), and cultural capacity (L). These capacities emerge and stabilize only under suitable structural conditions. The structural conditions were measured using a structural index that encompasses the dimensions of adaptation structure, accountability structure, community structure, and knowledge infrastructure. The results of the IW Personnel Panel, which surveyed 791 respondents, show that companies in Germany achieve an average capacity index score of 66.8 on a scale of 0 to 100. This indicates a solid but significantly underdeveloped capacity base, while the structural index, at 54.5 points, is well below this level, pointing to potential for development in the four organizational structures mentioned above. This structural deficit means that existing capacities are not being fully utilized and must, in some cases, be compensated for by individuals going the extra mile. The key challenge, therefore, is not only to build up additional material resources but also to strengthen the social infrastructure that enables collective action.