

A Einleitung

1 Design Thinking als Stellhebel zur Umsetzung des marktorientierten Führungsanspruchs angesichts der zunehmenden Marktdynamik

In jüngster Zeit sind eine Reihe von bedeutenden Entwicklungen zu beobachten, die das Wirtschaftsumfeld in den letzten Jahren maßgeblich geprägt und verändert haben.¹ Unternehmen stehen unter einem hohen Veränderungsdruck, um ihre Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung langfristig erhalten zu können.

Grundsätzlich sind drei zentrale Entwicklungen zu beobachten. Auf der einen Seite haben die Globalisierung sowie Digitalisierung der Märkte eine steigende Markttransparenz und internationale Wettbewerbsintensität bewirkt. Wertschöpfungsprozesse und Branchenstrukturen haben sich grundlegend verändert, Markteintrittsbarrieren sind gesunken und neue Branchen und Geschäftsmodelle sind entstanden.² Zum anderen haben die technischen Entwicklungen das unternehmerische Handeln insofern verändert, als dass diese mit dem Aufbau unternehmensspezifischer Fähigkeiten sowie der Entwicklung spezieller Anwendungsbereiche einhergehen. Weiterhin sind durch den zunehmenden technologischen Fortschritt eine Vielzahl neuer Kommunikations-, Informations- und Vertriebskanäle entstanden, über welche die Konsumenten angesprochen werden, interagieren und auf welche die Konsumenten jederzeit und überall zugreifen können.³ Hierbei nehmen die Konsumenten durch ihre aktive Marktteilnahme und die Möglichkeit der grenzenlosen Informationsverbreitung eine immer bedeutender werdende Machtposition für die Unternehmen ein.⁴

Die massiven Marktveränderungen stellen Unternehmen zwangsläufig vor die Aufgabe, sich den neuen Rahmenbedingungen anzupassen, indem sie ihre Unternehmensstruktur, -kultur und -prozesse so transformieren, dass der Kunde noch stärker

¹ Vgl. Becker, J. (1999), S. 1.

² Vgl. Meffert et al. (2015), S. 9; Fraser, H. (2007), S. 66.

³ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 9; Fraser, H. (2007), S. 66.

⁴ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 9.

ins Zentrum ihrer Geschäftstätigkeit rückt und seine Wünsche und Bedürfnisse besser erkannt und erfüllt werden können. Im Vordergrund dieses Transformationsprozesses stehen weniger Rationalisierungsmaßnahmen oder die Weiterentwicklung aktuell erfolgreicher Angebote als vielmehr die Notwendigkeit einer paradigmatischen Neuorientierung und Ausweitung der Unternehmenskompetenzen auf Fähigkeiten, die den Unternehmen dabei helfen, sich dem wandelnden Markt vorausschauend und kontinuierlich anzupassen und in der Konsequenz langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.⁵

Die konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf die Markt- und Kundenbedürfnisse („market-based view“) sowie auf die strategische Nutzung unternehmensspezifischer Ressourcen („ressource-based view“) und Kompetenzen („competence-based view“) wird seit jeher von Vertretern aus Wissenschaft und Praxis für einen langfristigen unternehmerischen Erfolg vorausgesetzt und bildet den Leitgedanken der marktorientierten Unternehmensführung.⁶ Der positive Einfluss dieses Führungsgedankens auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens wurde mehrfach empirisch belegt.⁷ Außerdem zeigen spätere Studien, dass der positive Erfolgsbeitrag der Marktorientierung (MO) umso größer ist, je dynamischer das Marktumfeld ist, was ihre hohe Relevanz innerhalb der Unternehmenspraxis und Wissenschaft bis heute erklärt.⁸

Trotz des erwiesenen hohen Stellenwertes der marktorientierten Unternehmensführung sowie der unumstrittenen Bedeutung der Kundenzentrierung für den Unternehmenserfolg verlieren etablierte Unternehmen wie beispielsweise Nokia innerhalb kürzester Zeit ihre Marktführerschaft oder sogar Existenz, obwohl sie mit den klassischen ressourcen- und marktorientierten Organisations- und Führungsmodellen versuchen, auf die veränderten Marktbedingungen zu reagieren, diese allein aber nicht mehr auszureichen scheinen, um die zunehmende Komplexität und Dynamik

⁵ Vgl. Übernickel, D. et al. (2015), S. 22; Micheli et al. (2019), S. 145; Collins, H. (2013), S. 39; Sauvonnet, E. und Blatt, M. (2015), S. 116; Johansson-Sköldberg et al. (2013), S. 127; Stephens, J. P. und Boland, B. J. (2014), S. 220.

⁶ Vgl. Becker, J. (1999), S. 1; Kumar et al. (2002), S. 38; Jaworski, B. und Kohli, A. (1993), S. 53; Meffert et al. (2015), S. 5; Benkenstein, M. (2018), S. 51 f.

⁷ Siehe hierzu z. B. die Studien von Narver, J. und Slater, S. (1990); Jaworski, B. und Kohli, A. (1993); Becker, J. (1999); Baker, W. und Sinkula, J. (1999); Homburg, C. und Pflesser, C. (2000).

⁸ Vgl. Becker, J. (1999); Homburg, C. und Pflesser, C. (2000).

des Marktes zu erfassen und in der Konsequenz Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen oder zu antizipieren und wettbewerbsstrategisch in Form von innovativen Lösungen zu bedienen.⁹ Das Beispiel zeigt anschaulich, dass selbst erfolgreiche Unternehmen an der Umsetzung des marktorientierten Führungsanspruchs scheitern können und Schwierigkeiten haben, ihre Wettbewerbsvorteile im Zuge von einschneidenden Umfeldveränderungen, wie z. B. unerwartete Diskontinuitäten, kurz- und insbesondere langfristig aufrechtzuerhalten.¹⁰ Die Gründe hierfür sind vielfältig. Zwei zentrale Problemfelder der MO sollen im Folgenden herausgegriffen werden.¹¹ Zum einen wird Unternehmen die Generierung eines tiefgreifenden Verständnisses von Kundenbedürfnissen sowie die Einschätzung und Identifikation von Marktentwicklungen durch die besondere Volatilität, Komplexität, Unsicherheit und Ambiguität¹² des Organisationsumfeldes erschwert¹³. Folgt man der Klassifikation von Herbert Simon (1973) und Horst Rittel (1973), so lassen sich derartige Marktbedingungen der Gruppe von ‚schlecht-strukturierten‘ bzw. ‚wicked problems‘ zuordnen¹⁴, die aufgrund ihrer sozialen Komplexität unstrukturiert sind und sich einem eindeutigen Verständnis durch den Beobachter - sowohl im Hinblick auf die Lösung, als auch auf das Problem selbst - entziehen¹⁵. Simon (1973) konstatiert, dass derartige

⁹ Vgl. Day, G. (1998), S. 2 ff.; Hassi, L. und Laakso, M. (2011a), S. 7; Fraser, H. (2007), S. 66.

¹⁰ Vgl. Fojcik, T. (2014), S. 34; Teece et al., S. (2016), S. 20. Day (2011) fasst diesen Zustand folgendermaßen zusammen: „The concept of market orientation has served the field of marketing well. [...] But this concept arose in a simpler and slower-paced era and should be rethought in light of the uncertainties and complexities of contemporary markets. [...] There is a real and expanding gap between the demands of markets and the ability of firms to address the complexity and velocity of change in their markets.“; Day, G. (2011), S. 194.

¹¹ Für eine ausführliche Diskussion um die Problemfelder der MO in der Unternehmenspraxis und Marketingforschung wird auf die Arbeit von Dreher (2014) verwiesen.

¹² VUCA ist eine Abkürzung für die englischen Begriffe ‚Volatility‘, ‚Uncertainty‘, ‚Complexity‘ und ‚Ambiguity‘ und fasst die zentralen Herausforderungen zusammen, denen sich Unternehmen in einem sich ständig verändernden Markt stellen müssen; vgl. Eppler, M. J. und Kernbach, S. (2016), S. 86. Für eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Begrifflichkeiten siehe Cousin, B. (2018), S. 2 f.

¹³ Vgl. Dreher, S. (2014), S. 2.

¹⁴ „Wicked Problems“ beschreiben in der Regel Problemsituationen, die aufgrund ihres intransparenten, dynamischen und komplexen Umfelds sehr schwierig zu erfassen sind und in ihrem Wesen mehrdeutig sind; vgl. Rittel, H. und Webber, M. (1973), S. 160. Simon (1973) spricht in diesem Zusammenhang von ‚ill-structured problems‘ bzw. schlecht-strukturierten Problemen; vgl. Simon, H. (1973), S. 187 f. In der Literatur des Design Thinking Diskurs wird genauer zwischen ‚ill-structured problems‘ und ‚wicked problems‘ differenziert. Da diese Differenzierung für die vorliegende Arbeit keine Relevanz hat, wird auf die Arbeit von Lindberg, T. (2013) verwiesen. Siehe Lindberg, T. (2013), S. 108.

¹⁵ Vgl. Rittel, G. und Webber, M. (1973), S. 161.

Problemsituationen aufgrund ihrer Ambiguität und fehlenden Erfahrungswerte nicht allein durch systematische, rationalistisch-analytische Planungsprozesse – so wie sie in den klassischen ressourcen- und marktorientierten Organisations- und Führungsmodellen wiederzufinden sind - zu erfassen und zu lösen sind, sondern eine paradigmatische Neuorientierung verlangen¹⁶. Eppler und Hoffmann (2012) schreiben: „The problem is less about the world having changes; it is more about the intensity of analytical thinking.“¹⁷ Groves und Vance (2014) verweisen in diesem Zusammenhang auf die Verinnerlichung einer non-linearen Denkweise, die über den klassisch rational-analytischen und linearen Umgang mit Daten, Fakten und Eindrücken hinausgeht und auch die Intuition, Imagination, Visualisierung und Kreativität in der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen berücksichtigt.¹⁸

Ein anderer Grund liegt vermutlich darin begründet, dass die Shareholder-Orientierung und der damit verbundene Erfolgsdruck den Kerngedanken der marktorientierten Unternehmensführung – nämlich den Anspruch einer auf die Bedürfnisse des einzelnen Menschen ausgerichteten Unternehmensführung - verzerren und bewusst in den Hintergrund rücken lassen.¹⁹ So gilt das Festhalten an ehemals Erfolg versprechenden Kompetenzen im Rahmen von tiefgreifenden Transformationsprozessen als eines der bedeutendsten Probleme von in dynamischen Märkten agierenden Unternehmen. Vor allem größere, gewachsene Unternehmen zeigen sich veränderungsresistent, da sie durch ihre formelle Organisationsstruktur und -prozesse an Flexibilität verloren haben und fürchten, dass langfristig orientierte Veränderungsmaßnahmen die Effizienz und die optimale Auslastung ihrer Ressourcen und damit das Erreichen ihrer kurzfristig orientierten Zielvorgaben negativ beeinflussen könnten.²⁰ Martin (2009) spricht in diesem Zusammenhang auch von

¹⁶ Vgl. Rittel, G. und Webber, M. (1973), S. 162; Lindberg, T. (2013), S. 111; Freundenthaler-Mayrhofer, D. und Sposato, T. (2018), S.13.

¹⁷ Eppler, M. und Hoffmann, F. (2012), S. 10.

¹⁸ Vgl. Groves, K. und Vance, C. (2014), S. 131; Freundenthaler-Mayrhofer, D. und Sposato, T. (2018), S.37.

¹⁹ Vgl. Kirchgeorg, M. und Bruhn, M. (2018), S. 440. Zu den Ursachen des Bedeutungsverlustes der marktorientierten Unternehmensführung in der Unternehmenspraxis siehe auch Benkenstein, M. (2018), S. 54 ff.

²⁰ Vgl. Meffert, H. (2018), S. 373; Rauth et al. (2015), S. 47.

„Reliability Bias“²¹, mit dem er die linearen und analytischen Denk- und Entscheidungsmuster von Unternehmen bezeichnet, die auf vergangenheitsorientierten und sicheren Erfahrungswerten basieren anstatt die Kunden selber zum Ausgangspunkt neuer Entscheidungswege zu nehmen.²² Er stellt fest, dass diese eher reliabilitätsorientierten Unternehmen dazu neigen, etablierte Geschäftsmodelle zu optimieren oder weitreichend auszuschöpfen anstatt sie weiterzuentwickeln und die Exploration neuer Geschäftsmodelle voranzutreiben, die durch ihre Originalität und Brauchbarkeit einen wirklichen Mehrwert für den Nutzer und die gegenwärtige Problemsituation darstellen.²³ Den Grund hierfür sieht March (1991) im Mangel an kognitiven und organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens, mit der damit verbundenen Unsicherheit erfolgreich umzugehen oder das Risiko eines Misserfolgs in Kauf zu nehmen²⁴, und Martin (2010) postuliert, dass nur die Balance aus einer analytischen und intuitiven Denkweise die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig sichern wird²⁵.

Vor diesem Hintergrund ist sowohl für die strategische Organisationsforschung als auch für die Wirtschaftspraxis von besonderem Interesse, wie Unternehmen in einem komplexen und dynamischen Umfeld langfristig wettbewerbsfähig bleiben können.²⁶ Im Zentrum dieses Forschungsinteresses stehen insbesondere Großunternehmen mit hierarchisch und funktional gegliederten Organisationsstrukturen. Die strategische Management- und Erfolgsfaktorenforschung befasst sich bereits seit längerem mit entsprechenden Erklärungsansätzen.²⁷ Ebenso ist in der

²¹ Analog zu Lindberg (2013) wird im Folgenden auch der Begriff der Reliabilitätsorientierung verwendet; vgl. Lindberg, T. (2013), 237.

²² Vgl. Martin, R. (2009), S. 37, S. 43. In einem späteren Beitrag erklärt Martin (2010) die Reliabilitätsorientierung mit der fehlenden Balance der Exploitation und Exploration in Unternehmen und verweist hiermit implizit auf die in der Managementforschung oft geforderte Ambidextrie von Unternehmen; vgl. Martin, R. (2010), S. 41.

²³ Vgl. Martin, R. (2009), S. 37.

²⁴ Vgl. March, J. (1991), S. 73; siehe hierzu auch Lindberg, T. (2013), S. 237 f.

²⁵ Vgl. Martin, R. (2010), S. 38.

²⁶ Vgl. Teece et al. (1997), S. 509.

²⁷ Vgl. Teece et al. (1997), S. 509; Sprafke, N. (2016), S. 2. Es handelt sich insbesondere um Forschungsbemühungen, welche die Rekonfiguration wertschöpfender Fähigkeiten und damit den Erhalt bzw. Aufbau eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils im Kontext eines sich stetig wandelnden Marktes in den Vordergrund ihrer Arbeit stellen. Siehe hierzu bspw. die Studie von Day, G. (2011)

Marketingwissenschaft die Forderung nach einem Paradigmenwechsel²⁸, nach einem Abschied des Marketing (Mktg.) und die Notwendigkeit eines radikalen Umdenkens das Ergebnis einer immer wiederkehrenden kritischen Auseinandersetzung mit den vorherrschenden Leitlinien und Problemlösungsmustern, die den aktuellen Problemstellungen sich wandelnder Märkte nicht gerecht zu werden scheinen.²⁹ Meffert (1999) hält die Forderung nach einem Paradigmenwechsel für wenig angebracht und appelliert, dass derartige Entwicklungen allenfalls als „evolutionäre Erweiterung der Denkansätze und Konzepte“ gesehen werden sollten.³⁰ Weiterhin postuliert er, dass sich die Marketingwissenschaft desjenigen Ansatzes bedienen sollte, der für die jeweilige Problemlösung am geeignetsten erscheint, und dass gerade die Kombination und Pluralität verschiedener Ansätze zu einer verbesserten "Ausleuchtung der Marketing-Arena" beitragen würde.³¹

Der Einzug des Design Thinking-Ansatzes in die Führungsetagen großer und mittelständischer Unternehmen ist ebenfalls auf diese Erweiterung des Anspruchsspektrums der marktorientierten Unternehmensführung zurückzuführen. Während die Bedeutung des Designs als strategischer Wettbewerbsvorteil anerkannt wird³² und die Wirkung von Design auf den Unternehmenserfolg mehrfach wissenschaftlich bewiesen wurde³³, wird in jüngster Zeit auch der Einsatz designorientierter Denkweisen, Methoden und Prozesse im Bereich des strategischen Managements empfohlen³⁴. Der Grundgedanke des Design Thinking (DT) kommt dem Anspruch einer marktorientierten Unternehmensführung sehr nahe, indem sein

zur Anpassungsfähigkeit, die Studie von Najafi-Tavani et al. (2016) zur Absorptionsfähigkeit und die Studie von Herhausen, D. (2016) zur Balance zwischen proaktiver und reaktiver MO.

²⁸ Ein Paradigma beschreibt nach Kuhn (1973) grundsätzliche Denk- und Problemlösungsmuster, die sich in einer wissenschaftlichen Disziplin etabliert haben und über eine gewisse Periode überdauern. Ein Paradigmenwechsel bezeichnet den Wandel und die Veränderung eines vorherrschenden Paradigmas. Es entsteht infolge einer kritischen Auseinandersetzung mit den zugrunde liegenden Ausrichtungen und Problemlösungsmustern; vgl. Kuhn, T. S. (1973), S. 175.

²⁹ Vgl. Meffert, H. (1999), S. 37.

³⁰ Vgl. Meffert, H. (1999), S. 59.

³¹ Vgl. Meffert, H. (1999), S. 62.

³² Vgl. Zheng, D. (2018), S. 736.

³³ Vgl. Freundenthaler-Mayrhofer, D. und Sposato, T. (2018), S. 136; Moll et al. (2007).

³⁴ Vgl. Freundenthaler-Mayrhofer, D. und Sposato, T. (2018), S. 39.

paradigmatischer Kern an der kundenorientierten Perspektive der MO anknüpft³⁵ und höhere Flexibilität und Adaptionsfähigkeit hinsichtlich der ‚Wickedness‘ von Marktbedingungen verspricht.³⁶

"[...] DT involves applying the creative tools and mindset that designers have used for decades to new challenges going well beyond what has traditionally been thought of as design."³⁷

Das Zitat beschreibt sehr gut, was DT ausmacht. DT ist ein kundenzentrierter Problemlösungsansatz, der sich an den Prozessmodellen, dem Methodenbündel sowie dem Mindset professioneller Designer bedient. Er hat insbesondere seit Beginn des 21. Jahrhunderts weitreichende Aufmerksamkeit erhalten und wird mittlerweile in den unterschiedlichsten Anwendungsformen und Unternehmensfunktionen einer Vielzahl von großen und mittelständischen Unternehmen eingesetzt. Die Anerkennung des Ansatzes im Bereich des strategischen Managements ist zum großen Teil durch die Prominenz und den Erfolg diverser Design- und Innovationsberatungen, die den Ansatz anwenden, zum anderen aber auch durch den zunehmenden Innovationsdruck reliabilitätsorientierter Unternehmen begründet, deren organisationalen Fähigkeiten bisher analytisch, linear-stabil und vergangenheitsorientiert ausgestaltet waren.³⁸ So führt Martin (2010) den Nutzen des Ansatzes für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auf die im DT propagierte Balance aus

³⁵ Vgl. Kirchgeorg, M. und Bruhn, M. (2018), S. 339 f.

³⁶ Vgl. Freundenthaler-Mayrhofer, D. und Sposato, T. (2018), S. 39; Lindberg, T. (2013), S. 196; Siehe hierzu bspw. auch die Studien von Martin, R. (2009); Fraser, H. (2007); Liedtka, J. (2015); Carlgren, L. (2013); Buchanan, R. (1992).

³⁷ Kelley, T. (2016).

³⁸ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 256 ff., S. 283; Johansson-Sköldberg et al. (2013), S. 127; Leavy, B. (2010), S. 5 f. Ein reliabilitätsorientiertes Unternehmen trifft Entscheidungen zu neuen Handlungspfaden vornehmlich auf der Grundlage analytischer, sicherheits- und vergangenheitsorientierter Denk- und Entscheidungsmuster. Durch die Reliabilitätsorientierung besteht daher die Gefahr, dass neue Problemsituationen durch das Unternehmen nicht vollständig erkannt oder adäquat bedient werden und das Unternehmen in bestehenden Pfaden verharrt. Ein validitätsorientiertes Unternehmen hingegen zeichnet sich durch non-lineare, kreative und abduktive Denk- und Entscheidungsmuster aus, welche für die Exploration wirklich neuer Probleme und einer kundenorientierten Lösung erforderlich sind; zur Kategorisierung von reliabilitäts- und validitätsorientierten Unternehmen siehe auch Lindberg, T. (2013), S. 237 ff. und S. 256 ff.

analytischer und intuitiver Denkweise, aus Exploration und Exploitation sowie Abduktion³⁹ und Analytik zurück.⁴⁰ Hierdurch – so behauptet er – seien Unternehmen in der Lage, sowohl validitäts- als auch reliabilitätsorientierte Entscheidungsfindungsmuster in Abhängigkeit der vorliegenden Problemsituation situationspezifisch anzuwenden.⁴¹ Demnach beschreibt Martin (2010) mit dem Begriff ‚Design Thinking‘ eine Vision eines biparadigmatisch geführten Unternehmens⁴², dessen organisationale Fähigkeit darin besteht, „[...] den paradigmatische[n] Gegensatz zwischen professionellem Design Thinking und [den] in Unternehmen dominanten Denk- und Entscheidungsmustern“ aufzulösen⁴³ und „[...] als sich gegenseitig ergänzende Teile des Fähigkeitsbündels einer Organisation zu entwickeln“⁴⁴.

Diesen Überlegungen folgend eröffnet sich die Frage, wie der paradigmatische Gegensatz „[...] zwischen reliabilitätsorientierter, analytischer und validitätsorientierter, abduktiver Fähigkeit tatsächlich als komplementär gedeutet und realisiert werden kann“⁴⁵. Es ist festzustellen, dass diese Frage bisher in der Literatur weitgehend unberücksichtigt bleibt. Die überwiegende Mehrheit der Autoren, die sich mit der Implementierung von DT in reliabilitätsorientierten Organisationen beschäftigt, formuliert eher eine Vision als ein konkretes Erklärungsmodell, welches auch auf die spezifischen Gestaltungsdimensionen der

³⁹ Das Konzept des „abductive reasoning“ wurde von Peirce (1991) eingeführt und beruht auf der der Annahme, dass wirklich neue wissenschaftliche Theorien oder Hypothesen weder durch Induktion (Schlussfolgerung vom Einzelfall auf das Allgemeine) noch durch Deduktion (Schlussfolgerung vom Allgemeinen auf den Einzelfall) entstehen, dennoch durch eine gewisse Logik - der Abduktion entwickelt werden; vgl. Peirce, C. S. (1991), S. 400; In Anlehnung an Peirce bezeichnet Martin (2010) ‚abductive reasoning‘ als „[...] ‘logical leap of the mind’ or an ‘inference to the best explanation’ to imagine a heuristic for understanding the mystery. [...] Abductive logic offers a line of reasoning between the data-driven world of analytically thinking and the knowing-without-reason world of intuitive thinking.“; Martin, R. (2010), S. 42. Für eine ausführliche Erläuterung der Abduktion im Design Thinking siehe auch Lindberg, T. (2013), S. 174.

⁴⁰ Vgl. Martin, R. (2010), S. 40; siehe auch Lindberg, T. (2013), S. 238.

⁴¹ Der Begriff der validitäts- und reliabilitätsorientierten Entscheidungsfindungsmuster wurde von Lindberg eingeführt, um das antagonistische Verhältnis zwischen der Analytik und Abduktion auszudrücken; vgl. Lindberg, T. (2013), S. 238. In Anlehnung an Lindberg (2013) wird diese Formulierung fortfolgend auch in der vorliegenden Arbeit verwendet.

⁴² Vgl. auch Lindberg, T. (2013), S. 261.

⁴³ Lindberg, T. (2013), S. 296; siehe auch Lindberg, T. (2013), S. 238.

⁴⁴ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 261.

⁴⁵ Lindberg, T. (2013), S. 261.

Implementierung von DT in einer biparadigmatischen Umgebung eingeht.⁴⁶ So konzentrieren sich die strategischen Empfehlungen hinsichtlich der Implementierung von DT überwiegend auf den Einsatz monoparadigmatischer DT Prozesse oder Methodiken sowie die Verinnerlichung des DT Mindset in vom Tagesgeschäft weitgehend segregierten Projekten oder Unternehmenseinheiten (z. B. in den Entwicklungsphasen von Innovationsprozessen), da dort die Konfliktpotenziale mit reliabilitätsorientierten Denk- und Handlungsmuster am geringsten zu sein scheinen.⁴⁷ Diese Betrachtung einer monoparadigmatischen Implementierung von DT in Form isolierter Projekte oder Unternehmenseinheiten wird dem Anspruch Mefferts einer paradigmatischen Erweiterung nicht gerecht. Aus diesem Grund scheint die integrierte Implementierungsstrategie einen höheren Nutzen darzustellen. Sie bedeutet aber auch, dass biparadigmatische DT-Organisationen sich eben nicht nur über die Anwendung von monoparadigmatischen DT Prozessen oder Methodiken in einer ansonsten reliabilitätsorientierten Umgebung konstituieren, sondern deren Konstitution entsprechende Veränderungen auf Ebene der Organisationsstruktur und -prozesse sowie vor allem des Mindsets erfordert.⁴⁸

Die vorliegende Arbeit trägt dazu bei, diesen ungeklärten Sachverhalt weiter zu ergründen.

2 Definitiorische Abgrenzung

Um ein einheitliches Begriffsverständnis für die weiteren Ausführungen dieser Forschungsarbeit zu gewährleisten, werden im Folgenden die Begriffe definiert, die in dieser Arbeit im Wesentlichen zur Anwendung gelangen. Zentrale Begriffe dieser

⁴⁶ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 261; Micheli et al. (2019), S. 144.

⁴⁷ Vgl. Lindberg et al., S. 16 f. In einer fallstudiengestützten Untersuchung stellen Lindberg et al. (2011) fest, dass die Ausbildung einer paradigmatischen Akzeptanz nicht ausreicht, um DT in sonst reliabilitätsorientierten Unternehmen erfolgreich zu implementieren; vgl. Lindberg et al. (2011), S. 16. Siehe auch Lindberg, T. (2013), S. 270 f.

⁴⁸ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 272.

Arbeit stellen das Design Thinking (DT), das Mindset und die Marktorientierung (MO) dar.

2.1 Design Thinking

Die Literatur liefert bereits eine beachtliche Anzahl an Definitionen und Konzeptualisierungen für den Begriff ‚Design Thinking‘⁴⁹, die zwar inhaltliche Parallelen aufzeigen, dennoch kein einheitliches und allgemeingültiges Begriffsverständnis abbilden.⁵⁰ Die Ursache für die Heterogenität der Begriffsauffassung rührt daher, dass das Konzept seit seiner ersten thematischen Veröffentlichung in den 60er Jahren keine diskursübergreifende nachhaltige Entwicklung erfahren hat⁵¹ und in der Folge auch theoretisch nicht hinreichend fundiert ist. Johansson-Sköldberg et al. ordnen die Verwendung des DT Begriffs zwei verschiedenen Diskursen zu: dem wissenschaftlich geprägten, deskriptiven ‚Design(ery) Thinking‘-Diskurs und dem eher praxisorientierten, präskriptiven ‚Design Thinking‘-Diskurs.⁵² Letzterem ist auch die vorliegende Arbeit zuzuordnen. Da für die nachhaltige Wertschätzung und die wissenschaftliche Weiterentwicklung des DT im Management Kontext eine eindeutige Konzeptualisierung sowie Operationalisierung von großer Bedeutung ist⁵³, sollen im Rahmen dieses Kapitels die verschiedenen Diskurse sowie die diesen Diskursen zugrunde liegenden DT-Begriffsverständnisse kurz vorgestellt und eine inhaltliche Konkretisierung des für diese Forschungsarbeit verwendeten Begriffsverständnisses vorgenommen werden.⁵⁴ In diesem Zusammenhang betonen Hassi und Laakso

⁴⁹ Vgl. z. B. die Arbeiten von Dorst, K. (2010), S. 131; Hassi, L. und Laakso, M. (2011a), S. 1; Hassi, L. und Laakso, M. (2011b), S. 52; Kimbell, L. (2011), S. 288; Royalty et al. (2012), S. 96; Vetterli et al. (2012), S. 4; Carlgren, L. (2013), S. 41; Liedtka, J. (2015), S. 925; Carlgren et al. (2016a), S. 39; Lindberg, T., Noweski, C. und Meinel, C. (2010b), S. 31.

⁵⁰ Vgl. Hassi, L. und Laakso, M. (2011b), S. 55.

⁵¹ Vgl. Badke-Schaub et al. (2010), S. 43; Johansson-Sköldberg et al. (2013), S. 130; Lindberg, T. (2013), S. 182.

⁵² Vgl. Johansson-Sköldberg et al. (2013), S. 123; Badke-Schaub et al. (2010), S. 43. Auch Lindberg (2013) identifiziert in seiner konzeptionellen Arbeit drei Diskursgruppen, die sich diesen beiden Diskursen zuordnen lassen; vgl. Lindberg, T. (2013), S. 281 f. In der einschlägigen Literatur wird der ‚Design Thinking‘-Diskurs auch synonym als Management-Diskurs bezeichnet.

⁵³ Vgl. Badke-Schaub et al. (2010), S. 43; Johansson-Sköldberg et al. (2013), S. 131f; Carlgren et al. (2016a), S. 39; Lindgaard, K. und Wesselius, H. (2017), S. 84.

⁵⁴ Für eine ausführliche Erklärung der Entwicklung der verschiedenen Begriffsauffassungen wird auf die Arbeiten von Lindberg (2013), Johansson-Sköldberg et al. (2013), Kimbell, L. (2011) sowie Hassi, L. und Laakso, M. (2011a) verwiesen.

(2011), dass sich wissenschaftliche Beiträge diskursübergreifend auf die theoretischen und empirischen Erkenntnisse beziehen und auf diesen aufbauen sollten.⁵⁵ Diesem Anspruch soll in dieser Arbeit gefolgt werden.

Der ‚**Designerly Thinking**‘-Diskurs ist bereits in den 60er Jahren entstanden und der Designwissenschaft zuzuordnen.⁵⁶ Er beschäftigt sich mit den kognitiven Problemlösungsstrategien des professionellen Designers und untersucht deren Auswirkungen auf die Design-Prozesse und -Ergebnisse.⁵⁷ Während die anfänglichen Beiträge eher retrospektiver Natur sind und sich inhaltlich ausschließlich auf die Beschreibung der Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse professioneller Designer sowie den diesen Prozessen unterliegenden Theorien und Denkmustern beschränken⁵⁸, erfolgt in späteren Beiträgen eine empirische und konzeptionelle Auseinandersetzung mit den kognitiven Strategien in Design-Prozessen, die durch die Entwicklung einer einheitlichen konzeptionellen Grundlage für eine domänenübergreifende Design-Disziplin und die Etablierung eines neuen Forschungsfelds innerhalb der Design-Forschung motiviert ist.^{59, 60}

Mitte der 80er Jahre hält DT Einzug in wissenschaftliche und praxisorientierte Beiträge im Bereich der Management- und Organisationstheorie und etabliert sich fortan als ein multidisziplinärer, kundenorientierter Innovations- und Problemlösungsansatz, der von zahlreichen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Bereichen übernommen und u. a. in der „d.school“ des Hasso Plattner Institute of Design in der Universität Potsdam und in der Stanford Universität gelehrt wird.⁶¹ Im Vergleich zum Designerly Thinking-Diskurs unterscheidet sich die Begriffsverwendung

⁵⁵ Vgl. Hassi, L. und Laakso, M. (2011a), S. 8.

⁵⁶ Vgl. Johansson-Sköldberg et al. (2013), S. 122; Hassi, L. und Laakso, M. (2011a), S. 4.

⁵⁷ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 69; Badke-Schaub et al. (2010), S. 43.

⁵⁸ Siehe hierzu bspw. die Studien von Asimov, M. (1962), S. 44; Alexander, C. (1964), S. 15f.; Archer, B. (1969), S. 76f.; Simon, H. (1969); Schön, D. (1984), S.50; Rowe, P. G. (1987), S. 2, S. 54; Buchanan, R. (1992), S. 18.

⁵⁹ Siehe hierzu bspw. die Studien von Cross, N. (2010), S. 99; Dorst, K. (2010), 131ff.

⁶⁰ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 67f.

⁶¹ Vgl. Johansson-Sköldberg et al. (2013), S. 127; Brown, T. (2008), S. 86; Übernicket, D. et al. (2015), S. 18; Kimbell, L. (2011), S. 293; Bauer, R. und Eagen, W. (2008), S. 64; Lindberg, T. (2013), S. 180.

im ‚**Design Thinking**‘-Diskurs insbesondere durch seinen präskriptiven Charakter.⁶² Während im ‚Designerly Thinking‘-Diskurs der Begriff paradigmatisch zur Beschreibung und wissenschaftlichen Erforschung der Design-Praktiken und kognitiven Fähigkeiten professioneller Designer verwendet wird, wird im ‚Design Thinking‘-Diskurs der Begriff generisch als nutzerzentrierter Innovations- und Problemlösungsansatz für unternehmerische Herausforderungen empfohlen, der in Form eines Prozesses, Methodenbündels oder Mindsets auch professionsübergreifend vermittelt und außerhalb des Designkontextes angewendet werden kann, ohne aber die diesem Ansatz unterliegenden Theorien und Denkmuster besser verstehen oder weiterführend erforschen zu wollen.⁶³ Es scheint, als sei der präskriptive ‚Design Thinking‘-Diskurs ein Versuch, die im deskriptiven ‚Designerly Thinking‘-Diskurs beschriebenen kognitiven Fähigkeiten und Praktiken in ein kohärentes, normatives Modell zu überführen, um eine domänenübergreifende Design-Disziplin zu schaffen.⁶⁴ Lindberg (2013) stellt fest, dass Organisationen ihre Sicht auf die Funktion des Designs fundamental geändert haben.⁶⁵ Während Design traditionell zur Gestaltung der äußeren Form diene, ist dieses Designverständnis um eine integrale Perspektive erweitert und Design als Organisationsleitbild für agile Organisationen geworden.⁶⁶ Die Komplementarität sowie paradigmatische Differenz zwischen Design und Management bildet den Gegenstand des ‚Design Thinking‘-Diskurses.⁶⁷

Es ist festzustellen, dass trotz der gemeinsamen inhaltlichen Basis des ‚Designerly Thinking‘ und ‚Design Thinking‘-Diskurses die Forschungsbeiträge kaum Bezüge zu dem jeweils anderen Diskurs enthalten und in der Konsequenz das Konzept keine diskursübergreifende nachhaltige Entwicklung erfahren hat.⁶⁸ Der Großteil der

⁶² Vgl. Badke-Schaub et al. (2010), S. 43; Lindberg, T. (2013), S. 69.

⁶³ Vgl. Hassi, L. und Laakso, M. (2011a), S. 4, S. 7; Bauer, R. und Eagen, W. (2008), S. 64; Badke-Schaub et al. (2010), S. 43; Melles, G. (2010), S. 299; Groeger et al. (2019), S. 2; Lindberg, T. (2013), S. 68f., S. 179.

⁶⁴ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 70; Lindberg et al. (2010b), S. 33. Siehe hierzu auch exemplarisch die Definition von Brown (2008) in Anhang A.

⁶⁵ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 230.

⁶⁶ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 230.

⁶⁷ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 230.

⁶⁸ Vgl. Hassi, L. und Laakso, M. (2011a), S. 4 f.; Johansson-Sköldberg et al. (2013), S. 124 ff; Schweitzer et al. (2016), S. 74.

vorhandenen Literatur im ‚Design Thinking‘-Diskurs ist praxisorientiert und eine wirklich wissenschaftlich fundierte Auseinandersetzung mit dem Ansatz im Management Kontext noch Seltenheit. Die existierenden wissenschaftlichen Beiträge sind größtenteils theoretisch-konzeptionell.⁶⁹ Die empirische Auseinandersetzung mit dem Thema ist noch überschaubar⁷⁰, was möglicherweise auch durch die Heterogenität und das fehlende theoretische Fundament des Ansatzes zu begründen ist.⁷¹ Behauptungen hinsichtlich des Erfolges und strategischen Nutzens von DT in Unternehmen basieren i.d.R. lediglich auf einzelnen praxisorientierten Erfolgsgeschichten.⁷² Erst seit jüngster Zeit erscheinen vermehrt auch Beiträge, die die Aussagen zu den postulierten Erfolgswirkungen durch fallstudiengestützte, qualitativ empirische Studien zu untermauern versuchen. Vor diesem Hintergrund wird die Relevanz von DT in der Forschung und Praxis immer wieder debattiert und der Neuigkeitsgehalt des Ansatzes im Vergleich zu etablierten marktorientierten Führungsmodellen kritisch in Frage gestellt.⁷³

Die Literatur des ‚Designerly Thinking‘ und ‚Design Thinking‘-Diskurses stellt eine Reihe von Definitionen sowie ein- und mehrdimensionale Konzeptualisierungsansätze bereit (vgl. Anhang A). Die Synthese der bestehenden Konzeptualisierungsansätze und Definitionen lässt drei wiederkehrende Ausprägungen in Bezug auf das Begriffsverständnis von DT erkennen: (1) der DT Prozess, (2) das DT Methodenbündel und (3) das DT Mindset.⁷⁴ Diese Ausprägungsformen werden im Folgenden kurz vorgestellt.

⁶⁹ Vgl. Hassi, L. und Laakso, M. (2011a), S. 7; Kimbell, L. (2011); Johansson-Sköldberg et al. (2013).

⁷⁰ Vgl. Carlgren, L. (2013); Micheli et al. (2019), S. 143 f.

⁷¹ Vgl. Badke-Schaub et al. (2010), S. 43; Hassi, L. und Laakso, M. (2011a), S. 7; Carlgren, L. (2013); Johansson-Sköldberg et al. (2013), S. 121.

⁷² Vgl. Hassi, L. und Laakso, M. (2011a), S. 1; Carlgren, L. (2013), S. 6.

⁷³ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 7; Norman, D. (2010); Abgerufen am 18.02.2020 von http://www.core77.com/blog/columns/design_thinking_a_useful_myth_16790.asp.

⁷⁴ Die Unterscheidung dieser drei Merkmalsausprägungen ist bspw. auch in den Studien von Brenner et al. (2016) sowie Groeger et al. (2019) zu finden.

2.1.1 Design Thinking als Prozess

Das Begriffsverständnis von DT als **Prozessmodell** ist dem präskriptiven ‚Design Thinking‘-Diskurs zuzuordnen und zum großen Teil durch das Design-Beratungsunternehmen IDEO sowie das Hasso Plattner Institut (HPI) der Universität Stanford („d.school“) entwickelt und geprägt worden.⁷⁵ Gemäß den Vertretern von IDEO und des HPI⁷⁶ impliziert DT eine Fähigkeit, die sich an den Praktiken und kognitiven Fähigkeiten professioneller Designer bedient und professionsübergreifend vermittelt und angewendet werden kann.⁷⁷ Sie bezeichnen DT als einen Ansatz, der neben der technischen Realisierbarkeit („feasibility“) und der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit („viability“) vor allem die menschlich-psychologischen Bedürfnisse („desirability“) in den Mittelpunkt stellt⁷⁸ und durch die integrative Nutzung dieser drei unterschiedlichen Wissens- und Kompetenzdomänen ein kohärentes Problemverständnis erarbeitet und in innovative Lösungen umwandelt⁷⁹.

Dem Begriffsverständnis des IDEO-Ansatzes folgend bildet DT im Kern einen iterativen, mehrstufigen Design-Prozess, der als Leitbild zur Anwendung des Ansatzes in Unternehmen jenseits der Design-Disziplin entwickelt wurde.⁸⁰ Die von Tim Brown (IDEO-Modell) und David Kelley (d.school-Modell) entworfenen Prozessmodelle gehören zu den wohl anerkanntesten und meist verbreitetsten Leitbildern des DT im ‚Design Thinking‘-Diskurs und wurden infolge der weitreichenden Akzeptanz von Praktikern und Wissenschaftlern aus dem Design- und Managementbereich

⁷⁵ IDEOs Einfluss auf die Entwicklung des ‚Design Thinking‘-Diskurses rührt daher, dass das Unternehmen in den 90er Jahren durch die Anwendung von DT als Konzept zur kreativen und innovativen Entwicklung von Lösungen viel Aufmerksamkeit in der Managementpraxis und in den Wirtschaftsmedien erhalten hat und durch seinen Erfolg als Design- und Innovationsberatung zum Modellbeispiel vieler Unternehmen wurde; vgl. Johansson-Sköldberg et al. (2013), S. 128; Lindberg, T. (2013), S. 182 f. Darauf aufbauend war David Kelley, IDEO-Gründer und Leiter des Hasso Plattner Instituts der Universität Stanford, von der Motivation angeführt, dem Begriffsverständnis des IDEO-Ansatzes folgend die Design Thinking-Dualitäten in ein universitäres Ausbildungsmodell, dem sogenannten d.School-Modell, zu überführen, um DT als ‚meta-professionelle‘ Fähigkeit auch anderen Disziplinen zugänglich zu machen; vgl. Lindberg, T. (2013), S. 196 ff. Der Begriff der ‚Meta-Professionalität‘ wurde bereits von Lindberg et al. (2009) in den ‚Design Thinking‘-Diskurs eingeführt. Mit dem Begriff beschreiben die Autoren DT als professionsübergreifende Fähigkeit und grenzen es explizit von professionsgebundenen Fähigkeiten ab; vgl. Lindberg et al. (2009), S. 47.

⁷⁶ Vgl. hierzu die Definitionen von Tim Brown und Tom Kelley in Anhang A.

⁷⁷ Vgl. Johansson-Sköldberg et al. (2013), S. 128; Lindberg, 2013, S. 179.

⁷⁸ Vgl. Übernickel, D. et al. (2015), S. 18.

⁷⁹ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 186.

⁸⁰ Vgl. Lindberg et al. (2010a), S. 247 f.

verschiedenfach rezipiert.⁸¹ Ihnen ist gemein, dass „[...] sie ein von *Dualitäten* geprägtes Muster beschreiben“⁸², welches sich in der Co-Evolution von Problem und Lösung, dem Wechsel zwischen Divergenz und Konvergenz, der Fähigkeit des abduktiven und co-evolutionären Denkens, der Dualität von Rationalität und Kreativität sowie der Dualität zwischen DT-Fähigkeit und DT-Routinen manifestiert.⁸³

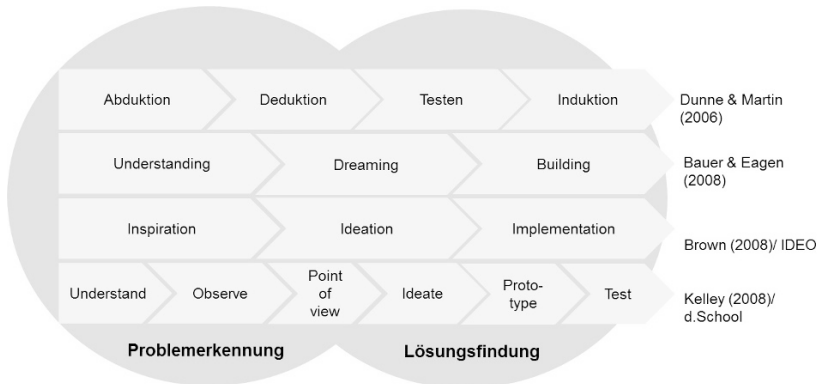


Abbildung 1: Ausgewählte Design Thinking-Prozessmodelle

Quelle: Eigene Darstellung und Zusammenfassung der Prozessmodelle von Dunne, D. und Martin, R. (2006); Bauer, R. und Eagen, W. (2008); Brown, T. (2008)/ IDEO und Kelley, D. (2008)/ d.School.

In der Regel sieht der DT Prozess mehrere Schritte vor, die es konsequent und iterativ zu durchlaufen gilt.⁸⁴ Grundsätzlich dienen die einzelnen Prozessschritte nur als Orientierung und können auch nicht-linear in beliebigen Schleifen durchlaufen werden. Es ist festzustellen, dass die in Abbildung 1 beispielhaft dargestellten Prozessmodelle als auch alle im Laufe des ‚Design Thinking‘-Diskurses von Praktikern und Wissenschaftlern entwickelten Prozessmodelle ein analoges DT Prozessverständnis formulieren, in ihrer Grundstruktur (DT-Dualität) vergleichbar sind und sich

⁸¹ Vgl. Hassi, L. und Laakso, M. (2011a), S. 3 f.; Lindberg, T. (2013), S. 180 ff.

⁸² Lindberg, T. (2013), S. 178.

⁸³ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 178. Für eine ausführliche Erklärung der DT-Dualitäten siehe Lindberg, T. (2013), S. 178 ff., S. 289 f.

⁸⁴ Tim Brown (2008) unterscheidet z. B. zwischen drei Phasen, David Kelley (2008) zwischen sechs Phasen, Dunn und Martin (2006) zwischen vier Phasen und Bauer und Eagen (2008) zwischen drei Phasen; vgl. hierzu Abbildung 1.

inhaltlich lediglich durch ihren Detaillierungsgrad und die verwendeten Bezeichnungen der Prozessschritte unterscheiden. Wenngleich das Ausbildungsmodell eine pragmatische Methodik zur professionsübergreifenden Anwendung des Ansatzes vermittelt, mangelt es ihr an einer nach wissenschaftlichen Maßstäben klar ausformulierten Theorie.⁸⁵ Weiterhin halten Lindberg et al. (2010) kritisch fest, „[...] that those models entail the risk of misconceptions as their sequential framework may obscure that design thinking is no process, but shapes processes.“⁸⁶ Die Autoren nehmen in diesem Zusammenhang Bezug auf die DT Prinzipien und kognitiven Strategien, die dem Prozessmodell zugrunde liegen (siehe Kapitel A, Abschnitt 2.1.3).⁸⁷

Das DT Prozessmodell geht - in Reaktion auf Horst Rittels Konzept der ‚wicked problems‘⁸⁸ und Herbert Simons Verständnis der ‚ill-structured problems‘⁸⁹ – von einem kreativ und explorativ entwickelten Problemverständnis aus, welches – in Anlehnung an Schöns Konzept der ‚Reflection-in-Action‘ – durch eine ‚reflective conversation with the situation‘⁹⁰, also im Sinne eines situativen Kommunikations- und Lernprozesses mit der Problemsituation erarbeitet wird.⁹¹ Schön (1984) spricht in diesem Zusammenhang auch von ‚problem framing‘ und ‚problem reframing‘⁹² und bezieht sich hiermit auf das Konzept der ‚Co-Evolution von Problem und Lösung‘⁹³, das durch eine kontinuierliche Re-Definition und Restrukturierung des Problems und der möglichen Lösungswege gekennzeichnet ist.⁹⁴ Demnach steht das aktive Erleben und Erkunden der Problemsituation sowie deren multidisziplinäre Betrachtung im Mittelpunkt der ersten Phase des DT Prozesses, um auf Basis dieser Eindrücke und Erkenntnisse ein ganzheitliches Verständnis über die Problemsituation generieren sowie das zugrunde liegende Problem oder Nutzerbedürfnis benennen

⁸⁵ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 6.

⁸⁶ Lindberg et al. (2010a), S. 247.

⁸⁷ Vgl. Lindberg et al. (2010a), S. 243 f.

⁸⁸ Vgl. Rittel, H. (1972), S.391 ff.

⁸⁹ Vgl. Simon, H. (1958), S. 5 ff.

⁹⁰ Vgl. Schön, D. (1984), S. 132.

⁹¹ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 4, S. 166.

⁹² Vgl. Schön, H. (1984), 132 ff.

⁹³ Der Begriff wurde von Dorst und Cross (2001) eingeführt, um die Wechselbeziehung zwischen dem Denken über das Problem und dem Denken über die Lösung zu beschreiben und empirisch nachzuweisen; vgl. Dorst, K. und Cross, N. (2001), S. 431 f.

⁹⁴ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 120 f., S. 126.

und adressieren zu können. Gleichwohl ist diese Phase dadurch charakterisiert, dass Problemstellungen oder Nutzerbedürfnisse so formuliert werden, dass sie ergebnisoffen und keine konkreten Lösungen vorgezeichnet sind.⁹⁵ Diese erste Phase des DT Prozesses ist insofern ein Entscheidungskriterium für das Gelingen der weiteren Abfolge des Prozessmodells, als das hier erarbeitete Verständnis und die gewonnenen Eindrücke die Basis für die in der zweiten Phase zu erfolgende Lösungsfindung bilden.

In der zweiten Phase des DT Prozesses geht es darum, aus den gewonnenen Eindrücken möglichst viele neue und kreative Lösungsvorschläge zu generieren, ohne diese gleich zu Beginn aufgrund von Nutzwertanalysen, Budgetbeschränkungen, Expertenmeinungen oder anderer Regularien scheitern zu lassen. Erst im Anschluss werden die gesammelten Lösungsalternativen strukturiert und anhand ihres Nutzens für den Konsumenten, ihrer Realisierbarkeit und Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen evaluiert. Das übergeordnete Ziel dieser Phase ist die Entwicklung eines einzigen Lösungskonzepts oder einiger weniger Lösungsalternativen, die das Unternehmen fortfolgend adressieren und im Nutzerumfeld testen möchte.

Vor diesem Hintergrund werden in der letzten Phase des DT Prozesses einfache Prototypen für die einzelnen Lösungsalternativen erstellt und in iterativen Schleifen am Nutzer getestet und permanent weiterentwickelt. Hierdurch kann auf eine möglichst ressourcenarme und effiziente Art und Weise nicht nur die Umsetzungsreife und das Fehlerpotenzial von Lösungskonzepten kontinuierlich getestet⁹⁶, sondern zu einer besseren abteilungsübergreifenden Kommunikation im Hinblick auf den Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses von Problem und Lösung beigetragen werden⁹⁷.

Neben der konsequenten Umsetzung des iterativen Prozessmodells stellen die Bildung von multidisziplinären und multiperspektivischen Teams sowie die Schaffung einer kreativitäts- und inspirationsfördernden Arbeitsumgebung weitere Kernelemente gemäß dem Begriffsverständnis des DT-Ansatzes nach Tim Brown und

⁹⁵ Vgl. Freudenthaler-Mayrhofer, D. und Sposato, T. (2017), S. 204.

⁹⁶ Vgl. Freudenthaler-Mayrhofer, D. und Sposato, T. (2017), S. 210.

⁹⁷ Vgl. Dunne, D. (2018), S. 3.

David Kelley dar, die beim Umgang mit der Problemkomplexität unterstützend und für die erfolgreiche Problemlösung und Innovationsentwicklung kennzeichnend sind.⁹⁸

Es ist auffällig, dass die existenten Konzeptualisierungen des DT Prozesses in der Literatur hauptsächlich eigenständig und unabhängig von ihrem jeweiligen eigenen Kontext betrachtet werden.⁹⁹ Die Integration des Konzeptes im unternehmerischen Kontext wird bisher nur in Form von Fallbeispielen durchgenommen.¹⁰⁰

2.1.2 Design Thinking als Methodenbündel

Die Grundstruktur des DT Prozesses wird durch eine Reihe von bestehenden und aus unterschiedlichen Anwendungsfeldern übernommenen Arbeitsmethoden ergänzt und begleitet.¹⁰¹ Die meisten Methoden stammen aus der qualitativen Marktforschung oder dem strategischen Management und erfüllen im Rahmen des DT unterschiedliche Funktionen und Nutzen.¹⁰² Dazu zählen beispielsweise Ethnographic Interviews, Field Visits oder Fokusgruppen zur Gewinnung möglichst umfassender Markt- und Bedürfnisinformationen sowie die Verwendung von Personas und Empathy Maps zur Konkretisierung des Kundenprofils.¹⁰³

2.1.3 Design Thinking als Mindset

Während die vorangegangene Diskussion vornehmlich ein prozessuales und methodischen Begriffsverständnis von DT vermittelt, führt die diskursübergreifende Mehrheit der Autoren den Nutzen von DT für Unternehmen im Besonderen auf die Verinnerlichung eines bestimmten Mindsets zurück.¹⁰⁴ Die Suche nach einer etablierten Definition oder Konzeptualisierung des DT Mindsets in der Literatur bereitet

⁹⁸ Ein variables Raumkonzept sowie die Bereitstellung von unterschiedlichen Arbeitsmaterialien (wie z. B. Post-its, Bastelmaterial, Lego-Bausteine) schaffen hierbei den benötigten Freiraum zum flexiblen und kreativen Arbeiten sowie transparenten Informationsaustausch.

⁹⁹ Vgl. Stephens, J. P. und Boland, B. J. (2014), S. 221.

¹⁰⁰ Vgl. Johansson-Sköldberg et al. (2013), S. 128.

¹⁰¹ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 202.

¹⁰² Vgl. Freudenthaler-Mayrhofer, D. und Sposato, T. (2017), S. 178.

¹⁰³ Vgl. Freudenthaler-Mayrhofer, D. und Sposato, T. (2017), S. 187. Für eine tabellarische Übersicht weiterer Methoden der d.School Stanford siehe Lindberg, T. (2013), S. 203.

¹⁰⁴ Vgl. z. B. Martin (2009); Boland, R. und Collopy, F. (2004); Fraser (2007); Carlgren et al. (2016a); Carlgren, L. (2013); Schweitzer et al. (2016); Drews (2009); Hassi, L. und Laakso, M. (2011a, 2011b).

dennoch Schwierigkeiten, da sich der Großteil der Forschungsarbeiten nur vage mit dem Konstrukt beschäftigt¹⁰⁵ und eine theoretisch oder empirisch fundierte Auseinandersetzung mit den konstitutiven Bestandteilen des DT Mindset vermissen lässt.¹⁰⁶ In jüngster Zeit sind aber vereinzelt Beiträge erschienen, die an einer Verdichtung der unterschiedlichen Diskussionen über die fundamentalen Bestandteile des DT Mindset interessiert sind und diese in Form eines Konzeptualisierungsansatzes zusammenfassen.¹⁰⁷

Boland und Collopy (2004) sowie Gloppen (2009) und Venkatesh et al. (2012) verwenden die Begriffe „Design Thinking“, „design as a state-of-mind“¹⁰⁸, „designerly ways of thinking“¹⁰⁹ oder „design attitude“¹¹⁰ synonym und unterstreichen hiermit zweifelsfrei den kognitiven Charakter ihres Begriffsverständnisses. Boland und Collopy (2004) definieren „Design attitude“ als „unique mindset and approach to problem solving“¹¹¹, „expectations and orientations one brings to a design project. A design attitude views each project as an opportunity for invention that includes a questioning of basic assumptions and a resolve to leave the world a better place than we found it.“¹¹² Groeger et al. (2019) beziehen das DT Mindset auf die „underlying values, cognition and resulting behaviours that, over time, find their way into the beliefs of people and culture of organisations. [...] While individuals and whole organisations can adopt the processes and tools of DT and learn new innovation practices over time, it is the mindset that helps innovation objectives to be achieved at a deeper and more sustainable level.“¹¹³ Mit Blick auf die konstitutiven Bestandteile des DT Mindset haben sich in der Literatur wiederkehrende Beschreibungen herausgebildet.¹¹⁴ Dazu gehören die Offenheit in Bezug auf die Zusammenarbeit und den Perspektiven- und Ideenreichtum, die Empathie im Hinblick auf ein besseres

¹⁰⁵ Vgl. Schweitzer et al. (2016), S. 72.

¹⁰⁶ Vgl. Schweitzer et al. (2016), S. 75.

¹⁰⁷ Siehe z. B. die Studien von Schweitzer et al. (2016); Dosi et al. (2018); Groeger et al. (2019).

¹⁰⁸ Vgl. Venkatesh et al. (2012), S. 305.

¹⁰⁹ Gloppen, J. (2009), S. 37 analog zu Cross, N. (1982).

¹¹⁰ Vgl. Boland, R. und Collopy, F. (2004), S. 3 ff, S. 14.

¹¹¹ Boland, R. und Collopy, F. (2004), S. 4.

¹¹² Boland, R. und Collopy, F. (2004), S. 9.

¹¹³ Vgl. Groeger et al. (2019), S. 1.

¹¹⁴ Vgl. Groeger et al. (2019), S. 2.

Konsumentenverständnis, die Kreativität in Bezug auf die Ideengenerierung und -umsetzung, das abduktive Denken sowie die Annahme von Herausforderungen.¹¹⁵ Die Kombination aus divergentem und konvergentem Denken, die Orientierung an offensichtlichen und latenten Konsumentenbedürfnissen sowie der schnelle Bau von Prototypen bilden weitere Prinzipien, die nach Brenner et al. (2016) das DT Mindset konstituieren.¹¹⁶

Das Begriffsverständnis von DT als Mindset impliziert die „[...] Entlehnung von Denk- und Handlungsmustern aus dem professionellen Design zur Entwicklung von Design als Kernfähigkeit der organisationalen Entscheidungsfindung“¹¹⁷. Es beruht auf der Annahme, dass die Übertragung von designgeleiteten Denk- und Handlungsmustern sich nicht nur positiv auf den Innovationserfolg eines Unternehmens auswirkt, sondern vor allem die Entwicklung der Unternehmenskultur unterstützt. Im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur geht das mindsetorientierte Begriffsverständnis von DT auf erforderliche kognitive Fähigkeiten, Prinzipien und Werte ein, durch die das DT Mindset gekennzeichnet ist und durch die es sich von anderen vorherrschenden Denk- und Handlungsmustern vieler etablierter Unternehmen im Hinblick auf die Lösung von Problemen oder den Umgang mit Herausforderungen deutlich unterscheidet. Im Vergleich zum DT Prozess und Methodenbündel, durch deren Adoption Organisationen im Laufe der Zeit neue Innovationpraktiken erlernen, wird dem DT Mindset somit eine weitaus grundlegendere und nachhaltigere Bedeutung beigemessen.¹¹⁸

2.1.4 Zusammenfassende Bewertung

Wie sich in der vorangegangenen Diskussion gezeigt hat, ist DT durch ein heterogenes Begriffsverständnis gekennzeichnet. Es besteht grundsätzlich Einigkeit, dass das DT Mindset ein über den Erfolgsbeitrag des DT Konstrukts entscheidendes

¹¹⁵ Vgl. Fraser, H. (2007), S. 68 ff.

¹¹⁶ Vgl. Brenner et al. (2016), S. 3.

¹¹⁷ Lindberg, T. (2013), S. 234.

¹¹⁸ Vgl. Groeger et al. (2019), S. 1 f.

Kriterium darstellt.¹¹⁹ In Anlehnung an die Konzeptualisierungsansätze von Groeger et al. (2019), Boland und Collopy (2004), Carlgren et al. (2016a), Fraser (2007) und Gloppen (2009) wird deshalb das mindsetorientierte Begriffsverständnis den eingrenzenden Rahmen dieser Arbeit bilden. Ohne der umfassenden Definition und Konzeptualisierung im Kapitel C.2.2. vorzugreifen, wird DT im Rahmen dieser Arbeit als ein Mindset verstanden, dessen Denk- und Handlungsmuster aus dem professionellen Design entlehnt sind und von Individuen oder Unternehmenskulturen übernommen werden, um organisationale Probleme und Herausforderungen nutzerorientiert zu lösen.

Eine Konzeptualisierung und konkrete Definition des DT Mindsets erfolgt in Kapitel B, Abschnitt 2.2.2 und in Kapitel D, Abschnitt 1.1.2. Wie die vorangegangene Diskussion gezeigt hat, nimmt das Mindset innerhalb des Ansatzes eine übergeordnete Position ein und umspannt den DT Prozess innerhalb des methodischen Rahmens. Abgesehen von der zentralen Bedeutung des DT Mindset innerhalb des Ansatzes liefern die übrigen Ausprägungsformen des DT letztendlich keine hinreichende Grundlage für die vorliegende Forschungsarbeit, da das Begriffsverständnis von DT als Prozessmodell und als Methodenbündel eine wissenschaftlich fundierte Theorie vermissen lassen.¹²⁰ In diesem Zusammenhang betonen Carlgren et al. (2016a) die Notwendigkeit einer „description of DT that is less normative and static and that is specific enough to be able to frame it as a concept, yet flexible enough to allow for variety in its local use. [...] This would mean that researchers studying DT would not have to rely on, for example, the d.school process, which is one of the more common descriptions but which does not capture what goes on in the name of DT in many organizations.“¹²¹ Darüber hinaus ist in den Beiträgen zur Implementierung von DT in biparadigmatisch geführten Organisationen die Tendenz zu erkennen, DT vornehmlich als standardisierten Prozess oder Methodenbündel wahrzunehmen und die mindsetorientierte, personengebundene DT-Fähigkeit nicht ausreichend zu

¹¹⁹ Vgl. Fraser, 2007, S. 72; Kimbell, L. (2012), S. 143; Liedtka, J. (2014), S. 45; Drews, C. (2009), S. 39; Boland, R. und Collopy, F. (2004).

¹²⁰ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 6.

¹²¹ Carlgren et al. (2016a), S. 49.

berücksichtigen.¹²² Diesen Umstand kritisiert auch Nussbaum (2011), der auf die Problematik verweist, DT auf ein isoliertes strukturiertes Prozessmodell zu reduzieren, um dessen Anwendung für Unternehmen zu vereinfachen.¹²³ Die vorliegende Arbeit möchte dieser Kritik und diesem Forschungsanspruch Rechnung tragen.

2.2 Mindset

Das Konstrukt „Mindset“ findet seinen Ursprung im Bereich der Kognitionspsychologie und wird seit den 80er Jahren auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive in der kognitiven Management- und Organisationsforschung (MOC) untersucht.¹²⁴ Die übergeordnete Gemeinsamkeit beider Forschungsfelder liegt in der einheitlichen Annahme, dass das menschliche Reaktionsverhalten auf Umweltreize nicht mechanistisch zu erklären ist, sondern durch kognitive Prozesse und Strukturen geleitet wird¹²⁵, die sich vor allem in den unterschiedlichen Informationsverarbeitungsprozessen wie bspw. der Wahrnehmung, dem Denken, Lernen und Entscheiden manifestieren.¹²⁶ Während sich in der Kognitionspsychologie das Mindset auf die kognitiven Prozesse und Strukturen von Individuen bezieht, nimmt die MOC eine stärkere sozial-konstruktivistische Perspektive ein, indem sie das Mindset auf kollektive Systeme, d.h. Gruppen von Individuen, Geschäftseinheiten oder ganze Organisationen¹²⁷ bezieht, welche untereinander und mit ihrer Umwelt in einer wechselseitigen Beziehung stehen.¹²⁸ Den Ausgangspunkt für den Bedeutungszuwachs des Mindset in der MOC bildet die Auffassung, dass individuelle und organisationale Kognitionen aufgrund ihres unmittelbaren Einflusses auf das Informationsverhalten

¹²² Siehe Kapitel B, Abschnitte 2.3.2.1 und 2.3.2.2.

¹²³ Nussbaum, B. (2011).

¹²⁴ Vgl. Hruby, J. und Hanke, T. (2014), S. 11.

¹²⁵ Vgl. Hruby, J. und Hanke, T. (2014), S. 12.

¹²⁶ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 98; Walsh, J. (1995).

¹²⁷ In Übereinstimmung mit der sozialkonstruktivistischen Perspektive orientiert sich die Verwendung des Organisationsbegriffs in der vorliegenden Arbeit an das institutionale bzw. systemtheoretische Begriffsverständnis, nach welchem Organisationen bzw. Unternehmungen als offene soziale Systeme innerhalb des sie umgebenden Gesamtsystems verstanden werden. Offene soziale Systeme sind dadurch gekennzeichnet, dass ihre menschlichen Elemente nicht nur untereinander, sondern auch mit ihrer Umwelt in einer wechselseitigen Beziehung stehen; vgl. Ehrenhöfer, M. S. 28.

¹²⁸ Vgl. Hruby, J. und Hanke, T. (2014), S. 15; Fried, A. (2005), S. 52.

einen grundlegenden Beitrag zur Erklärung von strategischem Verhalten in Unternehmen leisten können.¹²⁹

Grundsätzlich herrscht in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur eine große Heterogenität bezüglich der verwendeten Begrifflichkeiten, wenn es darum geht, das Mindset zu definieren. Dies kann dadurch begründet werden, dass die MOC unterschiedliche kognitionspsychologische Konstrukte wie z. B. „mentales Modell“¹³⁰, „Kognitionsstruktur“¹³¹, „Belief/ Knowledge Structure“¹³², „Schema“¹³³ oder auch „kognitiver Stil“¹³⁴ z. T. synonym zur Beschreibung der kognitiven Prozesse und Strukturen verwendet, ohne die in der kognitionspsychologischen Fachliteratur vorgenommene Differenzierung der unterschiedlichen Termini zu berücksichtigen.¹³⁵ So sprechen Day und Nedungadi (1994) von „[...] mental models or representations that managers use to make sense of their environment. [...] to guide information processing, inferences, and decision making“.¹³⁶ Zu einer ähnlichen Definition gelangt auch Walsh (1988), der zunächst von „simplified mental representations“ oder „belief structure“¹³⁷ spricht, später dann von „[...] knowledge structure [...] mental template that individuals impose on an information environment to give it form and meaning. An individual's knowledge structure orders an information environment in a way that enables subsequent interpretation and action.“¹³⁸ Prahalad und Bettis (1986) sprechen von „schemas [...] represent[ed by] beliefs, theories and propositions that have developed over time based on the manager's personal

¹²⁹ Vgl. Wrona, T. (2008), S. 43; Hodgkinson, G. und Healey, M. (2011), S. 1503 f.; Prahalad, C. K. und Bettis, R. (1986), S. 489.

¹³⁰ Senge (1992); Argyris, C. und Schön, D. (1978).

¹³¹ Der Autor verwendet im englischen Sprachgebrauch den Begriff „belief structure“, in späteren Arbeiten auch „knowledge structure“ oder „schema“; vgl. Walsh, J. (1988); Walsh, J. (1995).

¹³² Walsh, J. (1988).

¹³³ Prahalad, C. K. und Bettis, R. A. (1986).

¹³⁴ Vgl. Hodgkinson, G. und Sadler-Smith, E. (2003). Die Autoren verwenden in ihren Ausführungen den Begriff „Cognitive Style“.

¹³⁵ In der kognitionspsychologischen Fachliteratur erfolgt eine Differenzierung der unterschiedlichen Begrifflichkeiten, auf die im Rahmen dieser Arbeit aber nicht eingegangen werden kann. Im Verlauf der Arbeit werden die Begriffe „Mindset“ und „mentale Modelle“ synonym verwendet.

¹³⁶ Day, G. und Nedungadi, P. (1994), S. 31.

¹³⁷ Walsh, J. (1988), S. 873 f.

¹³⁸ Walsh, J. (1995), S. 281.

experiences.”¹³⁹ Im Kern haben die verwendeten Begrifflichkeiten gemein, dass sie eine vereinfachende und steuernde Wirkung auf die Wahrnehmung und Interpretation einer zunehmenden Informationsflut im Hinblick auf das strategische Entscheidungsverhalten zum Ausdruck bringen.¹⁴⁰ Dem Verständnis dieser Autoren zufolge beruht das Mindset auf strukturellen Repräsentationen des Wissens, d.h. intern und subjektiv konstruierten Abbildern und Vorstellungen hinsichtlich eines bestimmten Objekts oder Sachverhalts in der Realität oder Zukunft, welche auf Basis von Beobachtungen, Erfahrungen und Erkenntnissen herausgebildet werden.¹⁴¹ Dieses Begriffsverständnis gründet auf der sozial-konstruktivistischen Sicht des Wissens, nach der „[...] das Wissen als eine soziale Konstruktion des Menschen von der Realität“¹⁴² zu interpretieren ist.¹⁴³ Da jedes mentale Modell somit individuell verschiedene Wissenskonstruktionen darstellt, handelt es sich bei mentalen Modellen um implizites Wissen im Sinne von personengebundenen internen Kognitionen, dessen Weitergabe und Artikulation eine besondere Herausforderung darstellt.¹⁴⁴ Vor diesem Hintergrund ist für das Wissensmanagement von besonderem Interesse, wie dieses Wissen entwickelt, verändert und erfolgsversprechend eingesetzt werden kann.¹⁴⁵

In Bezug auf die Erforschung des Mindset empfiehlt Walsh (1995), zwischen dem **Inhalt und der Struktur** als zwei analytische Untersuchungsbereiche des Mindset zu unterscheiden.¹⁴⁶ Der Inhalt repräsentiert eine **deklarative Komponente** des Mindset und besteht aus Erfahrungswissen¹⁴⁷ oder explizitem Wissen, welches

¹³⁹ Prahalad, C. K. und Bettis, R. A. (1986), S. 489.

¹⁴⁰ Vgl. Hruby, J. (2013), S. 11 f; Day, G. und Nedungadi, P. (1994), S. 31; Walsh, J. (1988), S. 873; Walsh, J. (1995), S. 283.

¹⁴¹ Vgl. Hruby, J. und Hanke, T. (2014), S. 3; Wagner et al. (2005), S. 100; Fried, A. (2005), S. 34 f; Walsh, J. (1995), S. 281 f.

¹⁴² Burmann, C. (2002), S. 190. In ähnlicher Weise stellt Bach (2000) fest: „Mentale Modelle sind ein Konstrukt zur Erklärung, wie Wissen im menschlichen Gehirn hinterlegt und verarbeitet wird.“ Bach, N. (2000), S. 43.

¹⁴³ Berger und Luckmann (1966) beziehen sich hierbei auf jegliche Art der Kommunikation, die durch persönlichen Kontakt oder Mediennutzung zustande kommt; vgl. Berger, P. und Luckmann, T. (1966), S. 31 f.

¹⁴⁴ Vgl. Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1995), S. 8.

¹⁴⁵ Vgl. Bach, N. (2000), S. 39.

¹⁴⁶ Vgl. Walsh (1995), S. 282, S. 285 f.

¹⁴⁷ Vgl. Bach, N. (2000), S. 53.

dem Handelnden bewusst oder unterbewusst zugrunde liegt.¹⁴⁸ Der zweite Untersuchungsbereich des Mindset wird durch eine **prozedurale Komponente** repräsentiert, welche den Inhalt des Mindset in entsprechende Kategorien strukturiert und kausale Zusammenhänge bildet.¹⁴⁹ Die prozedurale Komponente des mentalen Modells bildet insofern die Grundlage zur Herleitung neuen Wissens, als dass durch Inferenzen¹⁵⁰ gebildete Mindset-Strukturen aktiviert und überprüft oder neue mentale Modelle gebildet werden und so mögliche Handlungspfade abgeleitet werden können.¹⁵¹ Für die vorliegende Arbeit ist die prozedurale Komponente von besonderer Relevanz.

Das Mindset besitzt eine **identitätsstiftende und verhaltenssteuernde Wirkung**.¹⁵² Aufgrund der verhaltenssteuernden Wirkung wird dem Mindset eine Filter- bzw. Mediatorfunktion im Hinblick auf das strategische Handeln und Entscheiden in Unternehmen zugesprochen.¹⁵³ Dementsprechend besteht der Nutzen des Mindset im organisationalen Kontext in der Identifikation von Marktchancen und -gefahren sowie in der Ableitung jeweiliger Problemlösungen. Dieser Nutzen ist besonders dann von Bedeutung, wenn Organisationen durch das mentale Modell die Realität komplexer Marktsituationen oder eine Vielzahl von Informationen vereinfacht abbilden können.¹⁵⁴ Gleichzeitig birgt das Mindset aber auch das Risiko, Organisationen in ihrem Bestreben nach einer marktorientierten Führung zu bremsen. Dies äußert sich z. B. darin, dass Organisationen aufgrund begrenzter Rationalität versuchen, ihren kognitiven Aufwand zu reduzieren und Informationen nur selektiv wahrnehmen, sodass sie wichtige Marktentwicklungen

¹⁴⁸ Vgl. Johnson-Laird, P. N. (1989), S. 485.

¹⁴⁹ Vgl. Schneider, S. C. und Angelmar, R. (1993), S. 349.

¹⁵⁰ Prinzipiell sind hier neben der Analogie und der Assoziation vor allem die Induktion und Deduktion als Möglichkeiten zur Schaffung neuen Wissens durch Inferenzbildung zu nennen. Ihnen ist gemein, dass sie auf der Grundlage individueller Erfahrungen und dauerhaft gespeicherten Wissens aktiviert werden; vgl. Bach, N. (2000), S. 51 f.

¹⁵¹ Vgl. Bach, N. (2000) S. 50 ff; Johnson-Laird; P. (1980), S.98 f; Hruby, J. und Hanke, T. (2014), S. 6.

¹⁵² Vgl. Bach, N. (2000), S. 55 ff.

¹⁵³ Vgl. Hruby, J. und Hanke, T. (2014), S. 13

¹⁵⁴ Vgl. Bach, N. (2000), S. 40.

übersehen und in der Konsequenz Fehlentscheidungen treffen.¹⁵⁵ Die hier angesprochene kognitive Verzerrung bei der Wahrnehmung des äußeren Umfelds ist auf die identitätsstiftende Wirkung des Mindset zurückzuführen.¹⁵⁶ Individuelle oder kollektive Identitäten lassen sich anhand von allgemeinen Differenzierungskriterien (Wertegrenze, Aufgabengrenze, aktive und passive Einflussgrenze) identifizieren und beschreiben.¹⁵⁷ Folglich wird die identitätsstiftende Wirkung vor allem durch die Gemeinsamkeiten innerhalb eines Systems geprägt.¹⁵⁸ Die identitätsstiftende Wirkung bildet damit die Grundlage der Verhaltenssteuerung mentaler Modelle.¹⁵⁹ Allerdings besteht zwischen der identitätsstiftenden und handlungsleitenden Wirkung mentaler Modelle insofern eine wechselseitige Beziehung, als sich in der Interaktion mit der Umwelt Rückkopplungen durch die Handlungsergebnisse ergeben, die auch zu einer Veränderung der identitätsstiftenden Wirkungen mentaler Modelle führen können.¹⁶⁰

Weiterhin differenziert Walsh (1995) zwischen vier **unterschiedlichen Bezugsebenen des Mindset**, nämlich der Individual-, Gruppen-, Organisations- und Industrieebene.¹⁶¹ In dieser Arbeit wird das Mindset auf einer **Organisationsebene** untersucht, welche entweder durch das gesamte Unternehmen oder als eine spezifische Geschäftseinheit dieses Unternehmens in Erscheinung tritt.¹⁶² Erfolgt eine Betrachtung des Mindset auf Organisationsebene, wird in der einschlägigen Literatur auch von **geteilten mentalen Modellen** gesprochen, weil sie gemäß dem sozial-

¹⁵⁵ Day, G. (2002), S. 247; Walsh, J. (1995), S. 282.; Hruby, J. (2013), S. 17; Day, G. (2011), S. 191.

¹⁵⁶ Siehe hierzu im Detail Bach, N. (2000), S. 69, vgl. auch Kapitel B, Abschnitt 1.2.1.

¹⁵⁷ Die Identität ergibt sich aus der Differenzierung zwischen sich oder seinem zugehörigen System und seiner Umwelt; vgl. Bach, N. (2000), S. 66 ff.

¹⁵⁸ Vgl. Bach, N. (2000), S. 66 ff.

¹⁵⁹ Vgl. Bach, N. (2000), S. 68.

¹⁶⁰ Vgl. Bach, N. (2000), S. 68 f.

¹⁶¹ Vgl. Walsh, J. (1995), S. 286; Siehe auch Porac, J.F. und Thomas, H. (2002), S. 168 f; Wrona, T. (2008), S. 48.

¹⁶² Das bedeutet, dass sich auch die nachfolgenden Untersuchungen auf die organisationale Ebene und die in den Organisationen geteilten mentalen Modelle beziehen werden. Ferner wird für beide Fälle – das gesamte Unternehmen oder die Geschäftseinheit - im Folgenden einheitlich der Begriff "Organisation" oder „Unternehmen“ verwendet.

konstruktivistischen Begriffsverständnis nicht einfach der Summe der kognitiven Prozesse jedes einzelnen Mitarbeiters entsprechen, sondern durch Sozialisations-, Interaktions- und Lernprozesse konstruiert werden und zum Ausdruck kommen.¹⁶³ Die Sozialisation dient der Transformation von individuellem impliziten zu organisationalem impliziten Wissen, indem individuelle mentale Modelle als Teil impliziten Wissens durch die Interaktion von Individuen erfahrbar gemacht und artikuliert werden. Durch den Erfahrungsaustausch und die Artikulation der individuellen mentalen Modelle wird ein Lernprozess angestoßen, durch den individuelle sowie geteilte mentale Modelle gebildet und verändert werden.¹⁶⁴ Dies ist dadurch zu erklären, dass mentale Modelle hypothetische Realitätsabbilder darstellen, die hinsichtlich eines bestimmten Zwecks gebildet werden. Im Rahmen der Interaktion mit der Umwelt wird festgestellt, ob die mentalen Modelle für den verfolgten Zweck dienlich sind (Verifikation) oder aber sich als ungeeignet herausstellen (Falsifikation).¹⁶⁵ In der Konsequenz können mentale Modelle sowohl als Grundlage als auch Ergebnis kollektiver, erfahrungsbasierter Lernprozesse gesehen werden.¹⁶⁶ Ein Vertreter dieser Ansicht ist auch De Geus (1988), der die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen durch ihr Lernverhalten und die damit einhergehende Veränderung der in der Organisation geteilten mentalen Modelle begründet.¹⁶⁷ Hinsichtlich der Veränderung mentaler Modelle stellt de Geus außerdem fest: „How much and how fast this (mental) model changes will depend on the culture and structure of the organization. Teams that have to cope with rigid procedures and information systems will learn more slowly than those with flexible, open communication channels.“¹⁶⁸ Vor diesem Hintergrund bilden zum einen das Verständnis über die Bildung, Veränderung und Artikulation geteilter mentaler Modelle sowie zum anderen der organisationale Kontext, der durch die Managementsysteme, Organisationsstruktur, Organisationskultur und die externen Umweltfaktoren abgebildet werden

¹⁶³ Vgl. Walsh, J. (1995), S. 286, S. 304 ff.

¹⁶⁴ Vgl. Burmann (2002), S. 162, S. 204; Bach, N. (2000), S. 29; Argyris, C. und Schön, D. (1978), S. 15 ff.

¹⁶⁵ Vgl. Bach, N. (2000), S. 42.

¹⁶⁶ Vgl. Bach, N. (2000), S. 29.

¹⁶⁷ Vgl. De Geus, A. (1988), S. 70

¹⁶⁸ De Geus, A. (1988), S. 74.

kann, die zentralen Ausgangspunkte zur Erforschung der Wirkungsdimensionen des Mindset im organisationalen Kontext.¹⁶⁹

Diesen Ausführungen folgend, soll das Begriffsverständnis von Walsh (1995) für die vorliegende Arbeit seine Anwendung finden. Walsh bezeichnet das Mindset als „[...] knowledge structure [...] mental template that individuals impose on an information environment to give it form and meaning. An individual's knowledge structure orders an information environment in a way that enables subsequent interpretation and action.“¹⁷⁰ Dieses Begriffsverständnis bringt die mediierende Rolle des Mindsets hinsichtlich des Wirkungszusammenhangs zwischen den organisationalen Kontextvariablen, der MO im Sinne des Informationsverhaltens in Organisationen sowie dem Unternehmenserfolg zielführend zum Ausdruck.

2.3 Marktorientierung

Die Leitgedanken der MO haben sich in den Paradigmen der Unternehmensführung nachhaltig niedergeschlagen¹⁷¹ und stehen daher thematisch im Mittelpunkt der betrachteten Untersuchung. Die MO von Unternehmen ist eines der meist untersuchten Phänomene der Marketing- und Managementforschung.¹⁷² Im Zentrum dieser Beiträge steht nicht die MO als organisatorische Funktion, sondern der mit der MO verbundene Führungsanspruch einer funktionsübergreifenden Ausrichtung der Unternehmensstrategie an den Bedürfnissen des Marktes und der Marktteilnehmer.¹⁷³

Die Anfänge der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Fragen der MO in Unternehmen sind in den 70er Jahren zu finden.¹⁷⁴ Seitdem wird das Forschungsfeld durch eine Vielzahl von Untersuchungen zur Beschreibung, Messung sowie zu den Determinanten und Moderatoren der Erfolgsauswirkungen der MO in Unternehmen

¹⁶⁹ Siehe hierzu Kapitel C, Abschnitte 1.1 und 1.2.

¹⁷⁰ Walsh, J. (1995), S. 281.

¹⁷¹ Vgl. Benkenstein, M. (2018), S. 52.

¹⁷² Vgl. Dreher, S. (2014), S. 3.

¹⁷³ Vgl. Kirchgeorg, M. und Bruhn, M. (2018), S. 440.

¹⁷⁴ Vgl. Moll et al. (2007), S. 862.

abgedeckt.¹⁷⁵ Trotz der mittlerweile sehr beachtlichen Zahl an wissenschaftlichen Beiträgen zur MO von Unternehmen hat sich bis heute kein einheitliches Begriffsverständnis der MO durchsetzen können.¹⁷⁶ Es besteht aber überwiegend Einigkeit, dass sich die teilweise sehr unterschiedlichen Konzeptualisierungen der MO grundsätzlich zwei zentralen Perspektiven zuordnen lassen: der verhaltensorientierten Perspektive und der kulturellen Perspektive.¹⁷⁷

Die **verhaltensorientierte Perspektive** fasst unter dem Begriff der MO die Gesamtheit der marktorientierten Verhaltensweisen zusammen.¹⁷⁸ Der Ursprung der verhaltensorientierten Perspektive der MO findet sich in den Arbeiten von Kohli und Jaworski (1990).¹⁷⁹ Im Fokus ihres Begriffsverständnis steht insbesondere das am Informationsprozess orientierte marktorientierte Informationsverhalten, welches die Gewinnung von marktrelevanten Informationen, deren Verbreitung über Abteilungen hinaus sowie die Reagibilität auf Marktinformationen beinhaltet.¹⁸⁰ In Ergänzung hierzu legt Day (1994a) – ein weiterer Vertreter dieser Perspektive – den Fokus auf überlegene Fähigkeiten und stellt fest, dass sich marktorientierte Unternehmen besonders durch ihre Fähigkeit „in understanding and satisfying customers“ unterscheiden.¹⁸¹

Die **kulturelle Perspektive** der MO ist infolge einer kritischen Auseinandersetzung¹⁸² mit der verhaltensorientierten Betrachtung entstanden und begreift MO primär als spezifische Ausprägungsform der Unternehmenskultur.¹⁸³ Diese Unternehmenskultur ist durch bestimmte Werte, Normen, Erwartungen und Überzeugungen geprägt und führt ein marktorientiertes Verhalten der Organisation herbei.¹⁸⁴ Vertreter dieser Perspektive manifestieren die MO eines Unternehmens in dem

¹⁷⁵ Vgl. z. B. die Studien von Kohli, A. und Jaworski, B. (1990) und Narver, J. und Slater, S. (1990).

¹⁷⁶ Vgl. Gleitsmann, B. (2007), S. 9.

¹⁷⁷ Vgl. z. B. Claas, S. (2006), S. 13; Bruhn, M. (2016), S. 315. Aufgrund der Vielzahl an Studien erhebt die vorliegende Arbeit nicht den Anspruch, den Literaturbestand beider Perspektiven vollständig abzubilden.

¹⁷⁸ Vgl. Dreher, S. (2014), S. 15.

¹⁷⁹ Vgl. Kohli, A. und Jaworski, B. (1990), S. 6.

¹⁸⁰ Aus diesem Grund wird in der wissenschaftlichen Literatur sowohl von der verhaltensorientierten als auch von der informationsorientierten Perspektive der MO gesprochen.

¹⁸¹ Vgl. Day, G. (1994a), S. 37 f.

¹⁸² Vgl. Narver, J. und Slater, S. (1998), S. 235.

¹⁸³ Vgl. z.B. Narver und Slater (1990), S. 21.

¹⁸⁴ Vgl. Claßen, M (2016), S. 16.

Vorhandensein einer spezifischen Unternehmenskultur, welche in kundenorientierten Normen und Überzeugungen in Erscheinung tritt und welche die notwendigen marktorientierten Verhaltensweisen zur Erreichung eines im Wettbewerb überlegenen Nutzens für den Kunden herbeiführt.¹⁸⁵ Weiterhin behaupten Slater und Narver (1995), dass MO eine ‚learning orientation‘ im Unternehmen impliziert¹⁸⁶ und die Herausforderung eines Unternehmens darin besteht, eine Unternehmenskultur zu schaffen „that maximizes organizational learning on how to create superior customer value in dynamic and turbulent markets“^{187, 188} Obwohl die Unternehmenskultur im Zentrum der kulturellen Begriffsdefinition und -konzeptualisierung steht, ist auffällig, dass die Operationalisierung des Phänomens auch in diesem Forschungszweig hauptsächlich über die Erfassung spezifischer Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder erfolgt.¹⁸⁹

Darüber hinaus gibt es weitere Arbeiten, die beide Perspektiven in einem integrativen Konzeptualisierungsansatz zusammenfassen und als sich ergänzende Aspekte der MO darstellen.¹⁹⁰ So entwickeln Homburg und Pflesser (2000) auf Basis des Kulturebenen-Modells von Schein (1992) ein integratives, empirisch geprüftes Mehrebenenmodell, in dem die marktorientierten Werte, Normen und Artefakte als Ausprägungsformen der Unternehmenskultur marktorientiertes Verhalten beeinflussen.¹⁹¹

Grundsätzlich bilden die verhaltensorientierte und kulturelle Perspektive auf die MO eines Unternehmens keinen Widerspruch, sondern beleuchten unterschiedliche und sich ergänzende Aspekte des gleichen Konstrukts.¹⁹² So wird gemäß Jaworski und Kohli (1996) die zentrale Gemeinsamkeit der beiden Perspektiven nicht nur in

¹⁸⁵ Vgl. Narver, J. und Slater, S. (1990), S. 21; Deshpandé et al. (1993), S. 27; Kraus, F. (2008), S. 20.

¹⁸⁶ Vgl. Slater, S. und Narver, J. (1995), S. 67.

¹⁸⁷ Slater, S. und Narver, J. (1995), S. 63.

¹⁸⁸ Hierbei liegt der Fokus der Lernfähigkeit nicht in der quantitativen Ansammlung von Wissen, sondern in der Qualität des Wissens, d.h. von Wissen mit Entwicklungsqualität oder einem Differenzierungsfaktor gegenüber dem Wettbewerb; vgl. Probst, G. und Büchel, B. (1994), S. 6.

¹⁸⁹ Vgl. Narver, J. und Slater, S. (1990), S. 21.

¹⁹⁰ Vgl. die Studien von Homburg, C. und Pflesser, C. (2000); Narver, J. und Slater, S. (1998).

¹⁹¹ Vgl. Homburg, C. und Pflesser, C. (2000), S. 451; Engelen, A. (2007), S. 47.

¹⁹² Vgl. Cadogan, J. W. und Diamantopolous, A. (1995), S.48.

der Kundenorientierung aller unternehmerischen Handlungen, sondern vor allem in der Generierung eines tatsächlichen Nutzens und Mehrwertes für den Kunden gesehen.¹⁹³

Schließlich stellt das verhaltensorientierte Begriffsverständnis der MO inhaltlich einen zielführenden Bezug zur mindsetorientierten Betrachtung des DT dar und wird seiner vermittelnden Rolle für den Wirkungsbeitrag des DT Mindset zum Unternehmenserfolg gerecht. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit die MO als verhaltensorientiertes Phänomen begriffen und in Kapitel B auf eine theoretische Fundierung dieser Perspektive hingearbeitet.

3 Einordnung der theoretischen Bezugspunkte

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht die Auseinandersetzung mit dem Konzept der MO im Hinblick auf die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und den Unternehmenserfolg. Ein zentrales und großes Forschungsgebiet der Marktorientierungsforschung bildet die empirische Erfolgsfaktorenforschung¹⁹⁴ in der Marketingwissenschaft. Diese geht traditionell davon aus, dass der Erfolg der marktorientierten Unternehmensführung primär durch die Marktstruktur und Ressourcenausstattung des Unternehmens determiniert wird.¹⁹⁵ Beeinflusst durch die Kognitions- und Evolutionstheorie ist diese statische industrie- und ressourcenökonomische Betrachtung von dynamischen Erklärungsansätzen abgelöst oder ergänzt worden, die den Erfolg vor allem durch kognitionspsychologische und verhaltensorientierte Variablen zu erklären versuchen. Dieser neuere Forschungszweig setzt sich insbesondere zum Ziel, Einflussgrößen zu ermitteln, die die MO begünstigen und Unternehmen auch in dynamischen und komplexen Umfeldern nachhaltig einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Die vorliegende Arbeit ist diesem neueren Forschungszweig zuzuordnen. Sie verfolgt das Ziel, den Wirkungsbeitrag des DT

¹⁹³ Vgl. Jaworski, B. und Kohli, A. (1996), S. 121

¹⁹⁴ Die Erfolgsfaktorenforschung ist darauf ausgerichtet, unterschiedliche Erfolgsmaßgrößen (z.B. wirtschaftlichen Erfolg) in Abhängigkeit ihrer Erfolgsdeterminanten zu untersuchen.

¹⁹⁵ Vgl. Sammerl, N. (2006), S. 42.

Mindset zur marktorientierten Unternehmensführung und zum Unternehmenserfolg empirisch zu untersuchen.

Die Vielzahl heterogener Erklärungsansätze für die Einflussgrößen und Erfolgswirkungen der MO in der Marketing- und Managementforschung hat innerhalb der Marketingwissenschaft zu einem theoretischen Pluralismus geführt.¹⁹⁶ Bis zum heutigen Zeitpunkt existiert kein allgemein gültiges und umfassendes theoretisches Erfolgsmodell zur Erklärung des unternehmerischen Erfolgs, welches als ein geeigneter theoretischer Bezugsrahmen dieser Arbeit dienen könnte. In der Marketing- und Managementwissenschaft wird aber die Berücksichtigung und Kombination der grundlegenden Analyseperspektiven zur Erklärung des Unternehmenserfolg als zweckmäßig erachtet.¹⁹⁷ Somit stellt die Kombination grundlegender theoretischer Erklärungsansätze der betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung einen wichtigen theoretischen Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit dar.¹⁹⁸ Ausgehend von den eher klassischen Erklärungsansätzen der Marketing- und Managementtheorie „[...] werden im Folgenden vor allem neuere Ansätze aufgeführt, deren zunehmende Verbreitung die Diskussion um den Paradigmenwechsel und eine damit einhergehende Neuorientierung im Marketing begründet haben“¹⁹⁹ und die „[...] durch ein komplementäres Verhältnis zueinander geprägt sind“²⁰⁰. Hierbei wird nicht angestrebt, die theoretischen Bezugspunkte vollständig darzustellen, sondern vielmehr diejenigen Aspekte herauszugreifen, die im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit eine besondere Berücksichtigung finden werden.

3.1 Der Market-Based View

Im Mittelpunkt der theoretischen Erklärungsansätze der strategischen Marketing- und Managementforschung steht die Frage, wie Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil generieren können.²⁰¹ Nach dem Market-Based View (MBV)

¹⁹⁶ Vgl. Homburg, C., (2000), S. 355.

¹⁹⁷ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 75.

¹⁹⁸ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 855.

¹⁹⁹ Meffert, et al. (2015), S. 32.

²⁰⁰ Meffert, et al. (2015), S. 35.

²⁰¹ Vgl. Sprafke, N. (2016), S. 15.

kann ein Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile erlangen und seinen Unternehmenserfolg sichern, indem es sich strategisch zielführend in attraktiven Märkten positioniert.²⁰² Der MBV wurde in der Marketing- und Managementwissenschaft stark kritisiert, da er zum einen von der vollständigen Homogenität von Unternehmen innerhalb einer Branche ausgeht (z. B. im Hinblick auf die Ressourcenausstattung von Unternehmen) und ihm zum anderen eine ausschließlich einseitige Sichtweise zugrunde liegt, bei der die wechselseitigen Beziehungen zwischen der Marktstruktur, dem Marktteilnehmerverhalten und dem Unternehmenserfolg nicht berücksichtigt werden.²⁰³

3.2 Der klassische Resource-Based View

Aus diesem Anspruch heraus hat sich als Gegenkonzept zum MBV der Resource-Based View (RBV) entwickelt, der die Heterogenität der Unternehmen im Hinblick auf ihren Erfolg am Markt durch ihre Ressourcenbeschaffenheit und organisationalen Fähigkeiten begründet.²⁰⁴ Im Sinne des RBV erlangen Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, wenn sie über erfolgskritische Ressourcen²⁰⁵ verfügen.²⁰⁶ Darüber hinaus wird unterstellt, dass eine heterogene Ressourcenausstattung zwischen Unternehmen vorliegt und diese nur eingeschränkt oder gar nicht übertragbar, also immobil ist.²⁰⁷ Die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils konstituiert sich nach Barney (1991) durch die Werthaltigkeit, Seltenheit, schwierige Imitier- und Substituierbarkeit der Ressourcen, über die ein Unternehmen verfügt.²⁰⁸

Der ressourcenorientierte Erklärungsansatz steht ebenfalls in der Kritik, weil dessen Prämisse eines sich grundsätzlich im stabilen Gleichgewicht befindenden

²⁰² Die Attraktivität eines Marktes wird nach Porter (2008) - dem bekanntesten Vertreter des MBV - durch die dort vorherrschende Wettbewerbssituation determiniert; vgl. Porter, M. (2008), S.35 ff.

²⁰³ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 5.

²⁰⁴ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 5; Barney, J. B. (1991), S. 99 ff; Peteraf, M. A. (1993), S. 179 ff.

²⁰⁵ Barney (1991) fasst unter dem Ressourcenbegriff alle Vermögenswerte, Fähigkeiten, organisationalen Prozesse, unternehmensspezifischen Eigenschaften, Informationen und Wissen zusammen, durch deren Nutzung Unternehmen Strategien effizienter und effektiver implementieren können; vgl. Barney, J. (1991), S. 101 f.

²⁰⁶ Vgl. Kraus, F. (2008), S. 55.

²⁰⁷ Vgl. Barney, J. B. (1991), S. 103 f.

²⁰⁸ Diese Kriterien werden nach Barney als sog. „VRIN“-Merkmale bezeichnet; vgl. Barney, J. (1991), S. 105 ff.

Unternehmens angesichts der zunehmenden Marktdynamik als zu statisch und nicht mehr zeitgemäß erachtet wird.²⁰⁹ Trotz der dargestellten Unterschiede und der Kritik an beiden Analyseperspektiven haben sowohl der MBV als auch der RBV in der Literatur breite Akzeptanz gefunden, sodass sie in ihrer Kombination einen gemeinsamen theoretischen Bezugsrahmen in einer Vielzahl weiterführender und moderner Erklärungsansätze der Ressourcentheorie bilden.

3.3 Weiterentwicklungen des Resource-Based View

Angesichts der Kritik am klassischen RBV hat sich vor allem in der jüngeren Literatur die Forderung nach einer Dynamisierung des Ressourcenansatzes verschärft.²¹⁰ Der Competence-Based View (CBV), der Dynamic Capability-Based View (DCBV) und der Knowledge-Based View (KBV) stellen gedankliche Weiterentwicklungen des RBV in der Hinsicht dar, dass sie unterschiedliche Erscheinungsformen von Ressourcen zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen in die Betrachtung ziehen.²¹¹ Diese konzentrieren sich vor allem auf die Untersuchung solcher immaterieller Ressourcen und organisationaler Fähigkeiten, die auch in einem zunehmend dynamischen Marktumfeld zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteilen beitragen.²¹²

Aus dieser Erkenntnis heraus ist der **Competence-Based View (CBV)** als eine kompetenzorientierte Weiterentwicklung des RBV entstanden. Als Ergänzung zum MBV und RBV beruht er auf der Erkenntnis, dass das Vorhandensein von Ressourcen gemäß dem RBV sowie die Orientierung an die Marktstruktur gemäß dem MBV allein nicht ausreichen, um langfristig wettbewerbsfähig zu sein, sondern dass die Heterogenität von Unternehmen hinsichtlich ihrer Kompetenz bzw. organisationalen

²⁰⁹ Vgl. Burmann, C. (2002), S. 111; Chaharbaghi, K. und Lynch, R. (1999), S. 45. Es wird u. a. kritisiert, dass viele Ressourcen potentiell werthaltig sind, aber durch Marktveränderungen schnell wertlos oder substituiert werden können (z. B. wenn Kern-Kompetenzen zur Rigidität führen) und somit keinen wirklich nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darstellen; vgl. Burmann, C. (2002), S. 164. Diese Erkenntnis rückte deshalb die Kriterien der Seltenheit und schwierigen Imitierbarkeit beim Aufbau eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils in den Vordergrund; vgl. Burmann, C. (2002), S. 200; North, K. (1998), S. 65.

²¹⁰ Vgl. Burmann, C. (2002), S. 165.

²¹¹ Vgl. Sammerl, N. (2006), S. 160; Freiling et al. (2006a), S. 5.

²¹² Vgl. Burmann, C. (2002), S. 165; Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1995), S. 45.

Fähigkeit²¹³ darin begründet ist, diese Ressourcen ziel- und marktorientiert einzusetzen und weiterzuentwickeln.²¹⁴

In der Marketing- und Managementforschung wird i. d. R. zwischen drei Kompetenzebenen unterschieden: der Basisebene aus funktionalen Kompetenzen, der zweiten Ebene aus Kernkompetenzen und einer übergeordneten Ebene aus organisationalen Meta-Fähigkeiten.²¹⁵ Von besonderer Relevanz für die vorliegende Arbeit sind die **organisationalen Meta-Fähigkeiten**, welche den funktionalen Kompetenzen und Kernkompetenzen übergeordnet sind und mittlerweile als die wichtigste Variable zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen gelten.²¹⁶ Sie sind auf höherer Aggregationsebene von zentraler Bedeutung für das Anpassungsvermögen auf veränderte Umweltbedingungen und die organisationale Erneuerung von Unternehmen, da sie darauf ausgerichtet sind, sämtliche untergeordnete organisationale Ressourcen und Kompetenzen effektiv zu kombinieren, im Zeitverlauf zu verändern und weiterzuentwickeln.²¹⁷ In Anlehnung an Collis (1994) werden die organisationalen Meta-Fähigkeiten fortfolgend auch synonym mit dem Begriff ‚Kompetenzen‘ oder ‚organisationale Fähigkeit‘ verwendet.²¹⁸

²¹³ Als Bestandteil aller Ressourcen sind Kompetenzen ausschließlich intangibel und z. T. nur in dynamischen Prozessen zu erfassen; vgl. Teece et al. (1997), S. 515. In der ressourcentheoretischen Literatur werden die Begriffe ‚organisationale Fähigkeiten‘ und ‚Kompetenzen‘ synonym verwendet; vgl. Collis, D. J. (1994), S. 145.

²¹⁴ Vgl. Freiling, J. (2004), S. 31; Day, G. (1994a), S. 38.; Teece et al. (1997), S. 515; Sammerl, N. (2006), S. 160.; Meffert et al. (2015), S. 72.

²¹⁵ Im Gegensatz zu funktionalen Kompetenzen sind Kernkompetenzen und organisationale Meta-Fähigkeiten von besonderer strategischer Bedeutung für Unternehmen, da sie sich definitionsgemäß durch ihre Werthaltigkeit, Nicht-Imitier- und Nicht-Substituierbarkeit auszeichnen; vgl. Güttel, W. H. (2006), S. 416. Siehe hierzu auch Teece et al. (1997), S. 516 sowie Teece et al. (2016), S. 19. Es ist festzustellen, dass im Rahmen der ressourcentheoretischen Literatur heterogene Terminologien zur Klassifizierung des Kompetenzbegriffs verwendet und diese unscharf definiert werden; vgl. z.B. Day, G. (1994a); Teece et al. (2016). Da die Differenzierung der Kompetenzbegriffe für diese Arbeit nicht zielführend ist, wird hierfür auf die Arbeiten von Collis, D. J. (1994), S. 145 f., Freiling et al. (2006b), S. 59 und Burmann et al. (2006), S. 480 verwiesen.

²¹⁶ Vgl. Burmann, C. (2002), S. 165. Die strategische Relevanz organisationaler Meta-Fähigkeiten für Unternehmen begründet sich durch ihre Werthaltigkeit, Nicht-Imitier- und Nicht-Substituierbarkeit; vgl. Güttel, W. H. (2006), S. 416.

²¹⁷ Vgl. Teece, D. et al (1997), S. 516 ff.; Collis, D. (1994), S. 145; Burmann, C. (2002), S. 169 f.; Sammerl, N. (2006), S. 165 f.; Meffert et al. (2015), S. 74; Freiling, J. (2004), S. 36. Zum Begriffsverständnis siehe auch grundlegend die Definitionen von Grant, R. (1991), S. 122, Day, G. (1994a), S. 38 und Schreyögg, G. und Kliesch-Eberl, M. (2007), S. 916.

²¹⁸ Die Kernkompetenzen und organisationalen Meta-Fähigkeiten stellen inhaltlich sehr ähnliche Konstrukte dar. Collis (1994) fasst alle drei Kompetenzebenen daher unter dem Begriff der organisationalen Fähigkeiten zusammen; vgl. z. B. Collis, D. (1994), S. 145. Erfolgt in der vorliegenden Arbeit eine gemeinsame Verwendung der Begriffe „Ressourcen“ und „Kompetenzen“, so soll

Das Konzept der organisationalen Meta-Fähigkeiten steht insbesondere im Kontext sich wandelnder Umweltzustände im Zentrum des **Dynamic Capability-Based View (DCBV)**.²¹⁹ Der DCBV rückt die dynamische Betrachtung der Ressourcen- und Kompetenznutzung in den Mittelpunkt des Interesses und ist durch die Annahme motiviert, dass Umweltdynamiken die differenzierende Wirkung der VRIN-Merkmale ihrer Ressourcen und Kompetenzen erodieren und Unternehmen nur durch die Weiterentwicklung und Anpassung ihrer Ressourcen- und Kompetenzbasis an die dynamischen und diskontinuierlichen Umfeldbedingungen ihren nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufrechterhalten oder aufbauen können.²²⁰ So stellt Day (2011) fest: „A dynamic capability is not an adhoc solution to a problem but a repeatable and deeply embedded set of skills and knowledge exercised through a process. It enables the firm to stay synchronized with market changes and ahead of competitors.“²²¹ Demnach dienen dynamische Fähigkeiten nicht der Lösung akuter operativer Probleme, sondern verstehen sich als wichtige strategische Grundlage von Unternehmen für einen fortlaufenden evolutorischen Anpassungs- oder Wandlungsprozess zur nachhaltigen Sicherung ihrer Wettbewerbsvorteile in einem dynamischen Markt.²²²

Die ressourcentheoretische Literatur ist stark geprägt durch die Entwicklung einer theoretischen Basis zum Konzept dynamischer Fähigkeiten. Dies äußert sich unter anderem in der Vielzahl unterschiedlicher Definitionen und Konzeptualisierungsansätze für das Konzept dynamischer Fähigkeiten.²²³ Große Verbreitung in der ressourcentheoretischen Literatur haben insbesondere die Arbeiten von Teece et al. (1997), Teece (2007) und Teece et al. (2016) erfahren²²⁴, welche die

explizit zwischen den organisationalen Fähigkeiten auf der einen Seite und den zur Ausübung der organisationalen Fähigkeiten notwendigen materiellen und immateriellen Ressourcen auf der anderen Seite differenziert werden; vgl. Burmann, C. (2002), S. 149.

²¹⁹ Vgl. Sammerl, N. (2006), S. 167. Sofern nicht anderweitig vermerkt, werden daher im Rahmen der vorliegenden Arbeit die dynamischen Fähigkeiten unter dem Konstrukt der organisationalen Fähigkeiten zusammengefasst.

²²⁰ Vgl. Sammerl, N. (2006), S. 168; Piening, E. P. (2011), S. 58.

²²¹ Day, G. (2011), S. 186.

²²² Vgl. Teece et al. (2016), S. 20 f.

²²³ Siehe z. B. Eisenhart, K. und Martin, J. (2000); Teece et al. (1997); Teece, D. (2007); Pavlou, P. und El Sawy, O. (2011); Teece et al. (2016).

²²⁴ Die Definition von Eisenhardt und Martin (2000) hat ebenfalls weite Verbreitung in der

Weiterentwicklung und Anpassung der Ressourcen- und Kompetenzbasis aus einer evolutionstheoretischen Perspektive betrachten.²²⁵ Demnach werden organisationale Veränderungen als Entwicklungsprozesse modelliert, welche durch die historische Unternehmensentwicklung („evolutionary paths“) und die unternehmensspezifische Ressourcenposition („resource positions“)²²⁶ beeinflusst und determiniert werden und in deren Zeitverlauf neue Fähigkeiten akkumuliert werden.²²⁷ Diese Ansicht gründet ferner auf der erfahrungsbasierten Lerntheorie²²⁸, wonach organisationale Veränderungen als organisationale Lernprozesse beschrieben werden, welche über die Erprobung, Rückkoppelung und Evaluation neuer Handlungsmuster organisiert werden.²²⁹ Diese Betrachtung hat zur Folge, dass die Entwicklung und Anpassung der Ressourcen- und Kompetenzbasis im Rahmen organisationalen Lernens nur durch die Bewahrung und Weiterentwicklung des bestehenden Ressourcen- und Fähigkeitsprofils erfolgen kann.²³⁰

In der Management- und Organisationsforschung hat sich daher eine **duale Interpretation des Konzepts dynamischer Fähigkeiten** durchgesetzt, nach welcher die dynamischen Fähigkeiten als kollektive Denk- und Handlungsmuster durch die Parallelität und Beherrschung zweier interpendenter Routinen beschrieben

ressourcentheoretischen Literatur gefunden; vgl. Eisenhart, K. und Martin, J. (2000), S. 1107.

²²⁵ Teece et al. (1997) definieren dynamische Fähigkeiten als „[...] a firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments.“; Teece et al. (1997), S. 516. Demnach unterscheiden sie zwischen Integrations-, Lern- und Rekonfigurationsprozessen; vgl. Teece et al. (1997), S. 515. In späteren Arbeiten wird dieses Begriffsverständnis leicht abgewandelt und in die Beschreibung dreier Routinen – ‚sensing and (shaping) opportunities and threats‘, ‚seizing opportunities‘ und ‚managing threats and reconfiguration‘ (in späteren Arbeiten auch als ‚transforming‘ bezeichnet; vgl. Teece et al. (2016)) – überführt; vgl. Teece, D. (2007), S. 1341. Es geht im Besonderen um die organisationalen Fähigkeiten, Umweltveränderungen im Sinne von Bedrohungen oder Chancen frühzeitig zu erkennen (‚sensing‘), entsprechende Konzepte zur Umsetzung neuer Geschäftsmodelle oder Verteidigung bestehender Geschäftsmodelle zu entwickeln (‚seizing‘) und diese schließlich so umzusetzen (‚reconfiguration‘), dass ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil generiert oder aufrechterhalten wird; vgl. Teece et al. (2016), S. 18.

²²⁶ Die unternehmensspezifischen Ressourcen umfassen sowohl interne als auch marktbezogene Rahmenbedingungen; vgl. Teece et al. (1997), S. 518.

²²⁷ Vgl. Teece et al. (1997), S. 518; Burmann, C. (2002), S. 168.

²²⁸ Für die erfahrungsbasierte Lerntheorie siehe z. B. Levitt, B. und March, J. G. (1988), S. 322.

²²⁹ Vgl. Teece et al. (1997), S. 523; Burmann, C. (2002), S. 171.

²³⁰ Vgl. Teece et al. (1997), S. 522 f. In der organisationstheoretischen Literatur wird in dem Zusammenhang auch von der ‚organisationalen Pfadabhängigkeit‘ gesprochen, welche die Rückbezüglichkeit des organisationalen Verhaltens zum Ausdruck bringt; siehe Kapitel C, Abschnitt 1.2.1.

werden²³¹: zum einen **dynamische Routinen** zur Elaboration neuen Wissens und zur Transformation dieses Wissens in neue Geschäftsmodelle ("learning" oder „generate operating routines“) und zum anderen **stabilisierende Routinen** zur effizienten Gestaltung der sich daraus ergebenden organisationalen Veränderungen ("current practice" oder „modify operating routines“).²³² Im Hinblick auf die Entwicklung und Wirkungsweise dynamischer Fähigkeiten erhalten organisationale Routinen als Mikrofundierung²³³ dynamischer Fähigkeiten in der ressourcentheoretischen Literatur daher besondere Anerkennung.²³⁴

Die duale Interpretation des Konzepts dynamischer Fähigkeiten ist maßgeblich auf die evolutionsökonomische Forschung von March (1991) zurückzuführen, der den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil von Unternehmen im Ausbalancieren und Beherrschen **zweier gegensätzlicher Formen organisationalen Lernens** sieht: Exploration und Exploitation.²³⁵ Die **Exploration** beschreibt die Ausrichtung der Organisation auf die Identifikation und den Aufbau neuer Ressourcen und Fähigkeiten mit dem Ziel, auf diskontinuierliche und tiefgreifende Veränderungen im Markt adäquat und schnell reagieren zu können und die langfristige Zukunftsfähigkeit der Organisation sicherzustellen. Die **Exploitation** bezeichnet die Ausrichtung der Organisation auf die Verbesserung und Ausschöpfung vorhandener Ressourcen und Fähigkeiten mit dem Ziel der Erhöhung der organisationalen Effizienz.²³⁶ Die Fähigkeit, diese beiden Formen organisationalen Lernens situationsabhängig und simultan zu verfolgen, wird in der neuen Literatur auch als organisationale Ambidextrie bezeichnet.²³⁷

²³¹ Vgl. Teece et al. (1997), S. 523. Repräsentativ für diese duale Interpretation ist auch die Äußerung von Chaharbaghi, K. und Lynch, R. (1999): „[...] sustainable competitive advantage represents a process that meets the competitive needs of the present without compromising the ability of the organisation to meet future competitive needs.“ Chaharbaghi, K. und Lynch, R. (1999), S. 49.

²³² Siehe hierzu auch Lindberg, T. (2013), S. 241 ff. oder Burmann, C. (2002), S. 180.

²³³ Zur Beschreibung der zugrunde liegenden Routinen und Prozesse dynamischer Fähigkeiten verwendet Teece (2007) den Begriff „micro-foundations“; vgl. Teece, D. (2007), S. 1322.

²³⁴ Siehe hierzu z. B. die Studien von Zollo, M. und Winter, S. (2002); Eisenhart, K. und Martin, J. (2000); Teece et al. (1997); Teece, D. (2007).

²³⁵ So betont March (1991), dass „maintaining an appropriate balance between exploration and exploitation is a primary factor in system survival and prosperity.“ Vgl. March, J. (1991), S. 71.

²³⁶ Vgl. March, J. (1991), S. 71.

²³⁷ Vgl. Wollersheim, J. (2010), S. 5; Birkinshaw et al. (2016); Tushman, M. K. und O'Reilly, C. A. (1996). Tushman und O'Reilly (1996) sprechen von der Doppelstrategie des inkrementellen und transformationalen Wandels, welche sie zusammenfassend als organisationale Ambidextrie

Analog zu Burmann (2002) wird in der vorliegenden Arbeit eine duale Interpretation des Konzepts organisationaler Fähigkeiten übernommen und als Grundlage zur Konzeptualisierung des DT Mindset dienen. Burmann (2002) stellt fest, dass die organisationale Lernfähigkeit sowohl den stabilisierenden Routinen als auch den dynamischen Routinen immanent ist und „somit de facto durch diese beiden Fähigkeiten abgedeckt wird.“ Er führt weiterhin hierzu aus, dass die Lernfähigkeit im Rahmen der stabilisierenden Routinen eher als „analytisch (learning before-doing)“ und im Rahmen der dynamischen Routinen hingegen eher als „experimentell (doing-before-learning)“ dargestellt wird.²³⁸

Der **Knowledge-Based View (KBV)** setzt sich vertiefend mit den kognitionspsychologischen und verhaltensorientierten Erklärungsvariablen des DCBV auseinander.²³⁹ Sein Forschungsinteresse ist darauf konzentriert, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen anhand des organisationalen Wissens²⁴⁰ und des organisationalen Lernens zu erklären.²⁴¹ Er gründet auf der Annahme, dass die zur Generierung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen notwendigen organisationalen Fähigkeiten auf den vorhandenen Wissensbeständen eines Unternehmens (organisationales Wissen) beruhen, welche im Rahmen von organisationalen Routinen und kollektiven Lernprozessen gebildet und verändert werden.²⁴²

Der wissensbasierte Erklärungsansatz geht auf die Kernelemente der sozial-konstruktivistischen Wissenstheorie zurück, „[...] nach der das Wissen als eine soziale

bezeichnen; vgl. Tushman, M. und O'Reilly, C. (1996), S. 24 f. Laut Fojcik (2014) lassen sich die theoretischen Wurzeln des Konzepts der organisationalen Ambidextrie neben dem Bereich des organisationalen Lernens (March, J., 1991) bspw. auch im Bereich des Innovationsmanagements (Abernathy, W. und Clark, K., 1985; Anderson, P. und Tushman, M., 1990; Benner, M. und Tushman, M., 2003) und im Bereich der Organisationstheorie (Tushman, M. K. und O'Reilly, C. A., 1996) finden; vgl. Fojcik, T. (2014), S. 35.

²³⁸ In Anlehnung an Teece et al. (1997) bezeichnet Burmann (2002) stabilisierende und dynamische Routinen alternativ als Replikations- und Rekonfigurationsroutinen; vgl. Burmann, C. (2002), S. 180.

²³⁹ Vgl. Burmann, C. (2002), S. 166; Hodgkinson, G. und Healey, M. (2011), S. 1501.

²⁴⁰ Für eine Unterscheidung zwischen den Begriffen „Daten“, „Information“ und „Wissen“ siehe Welge, M. K. und Al-Laham, M. E. (2017), S. 95.

²⁴¹ Vgl. z. B. Prahalad; C. K. und Hamel, G. (1990); Kogut, B. und Zander, U. (1992); Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1995); Sinkula et al. (1997); Grant, R. (2013).

²⁴² Vgl. Burmann, C. (2002), S. 156, S. 185. Siehe hierzu auch Dosi et al. (2002); Zollo, M. und Winter, S. (2002).

Konstruktion des Menschen von der Realität zu verstehen“²⁴³ ist. Als Hauptvertreter des sozialen Konstruktivismus behaupten Berger und Luckmann (1966), dass organisationales Wissen entsteht, indem Menschen miteinander interagieren, und durch das beständige interaktive gemeinsame Lernen entwickelt, erweitert und verändert wird.²⁴⁴ Aufgrund dieser Akkumulations- und Interaktionsprozesse zwischen den Organisationsmitgliedern und der damit einhergehenden Existenz von Komplementaritäten und Synergien²⁴⁵ bei der Nutzung des Wissens der einzelnen Organisationsmitgliedern entspricht der organisationale Wissensbestand nicht einfach der Summe des individuellen Wissens, sondern wird als kollektives Wissen in Form geteilter Wirklichkeitskonstruktionen betrachtet.²⁴⁶ Die Parallelen zwischen dem sozial-konstruktivistischen Wissensverständnis und dem wissensbasierten Erklärungsansatz machen deutlich, dass organisationale Fähigkeiten aus wissensbasierter Perspektive in der Nutzbarmachung individuellen Wissens zu sehen sind²⁴⁷ und eine „besondere, auf sozialer Interaktion beruhende Koordinationsleistung des Unternehmens“²⁴⁸ darstellen.

Die Bedeutung des Wissens als immaterielle Ressource zur Erklärung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen wurde bereits im Rahmen des DCBV mehrfach anerkannt.²⁴⁹ Vertreter des DCBV machen deutlich, dass sich die organisationalen Fähigkeiten in der Entwicklung und Gestaltung der organisationalen Wissensbestände konkretisieren und vor allem im Hinblick auf ihre ökonomische Relevanz für das

²⁴³ Burmann, C. (2002), S. 190.

²⁴⁴ Vgl. Berger, P. und Luckmann, T. (1966).

²⁴⁵ Im vorliegenden Fall beschreibt das Konzept der Synergien das Zusammenwirken von individuellem Wissen, wobei die daraus entstehende Gesamtwirkung (hier das organisationale Wissen) größer ist als die bloße Summe der Einzelwirkungen (hier das individuelle Wissen), da diese in einer interdependenten Wirkungsbeziehung (hier das organisationale Lernen) zueinander stehen. Zum Synergiebegriff siehe z. B. Köppel, P. (2007), S. 100.

²⁴⁶ Vgl. Chandler, A. D. (1992), S. 27; Sammerl, N. (2006), S. 162; Burmann, C. (2002), S. 153, S. 252; Collis, D. (1994), S. 145.

²⁴⁷ Vgl. Burmann (2002), S. 192, S. 204. Die Nutzbarmachung individuellen Wissen wird insbesondere durch die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1995) adressiert. Sie verwenden in dem Zusammenhang auch den Begriff „knowledge conversion“, um die Generierung, Erweiterung oder Erneuerung kollektiven Wissens im Rahmen von sozialen Interaktionsprozessen zum Ausdruck zu bringen, vgl. Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1995), S. 61 f.

²⁴⁸ Burmann, C. (2002), S. 192.

²⁴⁹ Vgl. z. B. Penrose, E. (1959), S. 53.

Unternehmen betrachtet werden.²⁵⁰ Die ökonomische Relevanz organisationalen Wissens ist nur dann gegeben, wenn es zur Umsetzung zielorientierter Handlungen im Unternehmen beitragen kann.²⁵¹ Im KBV wird daher auch von der sogenannten Handlungsorientierung des Wissens gesprochen.²⁵²

Die Abgrenzung von handlungsorientiertem Wissen zu anderen Wissensformen ist charakteristisch für die Beschreibungen der organisationalen Wissensbestände. Dominante Wissenskonzepte finden sich beispielsweise in der kategorialen Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen²⁵³ sowie deklarativem und prozeduralen Wissen²⁵⁴. **Explizites Wissen** umfasst Inhalte, die „[...] in artikulierter, transferierbarer und archivierbarer Form [...]“ vorliegen und personenungebunden („disembodied knowledge“²⁵⁵) sind. **Implizites Wissen** hingegen bezeichnet solche Inhalte, die personengebunden („embodied knowledge“²⁵⁷) sind und wenn überhaupt nur sehr schwer artikuliert und vermittelt werden können.²⁵⁸ Implizites Wissen ist in den Erfahrungen, Idealen, Werten und Gefühlen eines Individuums oder einer Gruppe von Individuen verankert und wird durch mentale Modelle repräsentiert.²⁵⁹ Eine sehr ähnliche kategoriale Unterscheidung von Wissen unternimmt der Kognitionspsychologe Anderson (2007), der analog zwischen deklarativem und prozeduralem Wissen differenziert.²⁶⁰ Die vorangegangene Ausführung macht

²⁵⁰ Als Vertreter des DCBV konstatieren Iansiti und Clark (1994) bspw.: „Dynamic capability is the capacity of an organization to consistently nurture, adapt, and regenerate its knowledge base, and to develop and retain the organizational capabilities that translate that knowledge base into useful actions.“; Iansiti, M. und Clark, K. B. (1994), S. 563; Weiterhin stellen Teece et al. (1997) fest: „Knowledge-based resources generally refer to the ways in which the more tangible input resources are manipulated and transformed so as to add value.“; Teece et al. (1997), S. 509.

²⁵¹ Vgl. Burmann, C. (2012), S. 192 f; Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) stellen hierzu ferner fest, dass „[...] capabilities are bound to performance; they are conceived as doing something that 'must be recognized and appreciated' [...]“ Schreyögg, G. und Kliesch-Eberl, M. (2007), S. 915.

²⁵² Vgl. Burmann, C. (2002), S. 192.

²⁵³ Vgl. Polanyi, M. (1966), S. 4 (Zitiert nach der 2009 wiederabgedruckten Originalauflage).

²⁵⁴ Vgl. Anderson, J. R. (2007), S. 282 ff.

²⁵⁵ North, K. (1998), S. 49.

²⁵⁶ Schreyögg, G. und Geiger, D. (2003), S. 14.

²⁵⁷ North, K. (1998), S. 49.

²⁵⁸ Vgl. Nonaka, I. (1991), S. 165 (zitiert nach der 2007 wiederabgedruckten Originalauflage). des Individuums verankert. Siehe hierzu auch Polanyi, M. (1966).

²⁵⁹ Vgl. Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1995), S. 8, S. 60.

²⁶⁰ Während deklaratives Wissen dem expliziten Wissen entspricht, handelt es sich beim prozeduralen Wissen um kognitive Vorgehensweisen als Grundlage von Problemlösungsprozessen, Entscheidungsfindungen oder anderen unterbewusst ablaufenden Handlungen; vgl. Anderson, J. R.

deutlich, dass die Handlungsorientierung beiden Wissenskonzepten zugrunde liegt.

²⁶¹ Während das Faktenwissen als Ressource in Denkprozessen explizit bzw. deklarativ ist, ist das handlungsorientierte Wissen implizit bzw. prozedural und bestimmt die Vorgehensweisen, wie diese Denkprozesse strukturiert, Handlungen ausgeführt oder Probleme gelöst werden.²⁶²

Die Unterscheidung der Wissensformen ist insofern substantiell, als das sie sich auch auf die Möglichkeit des Wissenstransfers auswirkt.²⁶³ Daher wird in der Literatur die Relevanz impliziten, handlungsorientierten Wissens besonders hervorgehoben, welche sich im Sinne des RBV (siehe VRIN-Kriterien) an dessen schwierigen Substituierbarkeit und Imitierbarkeit sowie an dessen Beitrag zur Zielerreichung des Unternehmens bemessen lässt.²⁶⁴ Da implizites Wissen sowohl von Individuen als auch von einer Gruppe von Individuen wie z. B. Organisationen gehalten werden kann, gilt die Artikulation des personengebundenen impliziten Wissens als zentrale Grundlage zur Schaffung organisationalen Wissens.²⁶⁵ Die Artikulation personengebundenen impliziten Wissens sowie die Schaffung organisationalen Wissens steht hierbei in Abhängigkeit ihrer zugrunde liegenden organisationalen Routinen, in denen das implizite Wissen verankert ist und zum Ausdruck kommt.²⁶⁶

Der Begriff der **organisationalen Routinen** umfasst bewusst und unterbewusst

(2007), S. 282 ff.; Fiske, S. und Taylor, S. (2013), S. 96.

²⁶¹ Vgl. Burmann, C. (2002), S. 192 ff.

²⁶² Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 140.

²⁶³ Vgl. Kogut, B. und Zander, U. (1992), S. 387 f.

²⁶⁴ Vgl. Sammerl, N. (2006), S. 182; Burmann, C. (2002), S. 192 f; North, K. (1998), S. 65. Teece et al. (1997) bringen dies folgendermaßen zum Ausdruck: „Some sources of competitive advantage are so complex that the firm itself, let alone its competitors, does not understand them. Many organizational routines are quite tacit in nature.“; Teece et al. (1997), S. 525. Day (1994b) unterstreicht die Bedeutung der personengebundenen Wissensform als wertvolle Ressource für die Organisation, indem er feststellt, dass „[...] the most influential knowledge is likely to be tacit. It is embedded in the decision rules for selecting or rejecting information, the shared mental models for interpreting this information, and the simplifying assumptions about how the market will respond to actions taken on the basis of information“; Day, G. (1994b), S. 10. Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) arbeiten diese Ansicht noch deutlicher heraus, indem sie mentale Modelle als Vorbedingung des Lernens bezeichnen, da sie die Wahrnehmung und Interpretation von Informationen steuern; vgl. Schreyögg, G. und Kliesch-Eberl, M. (2007), S. 921. Ebenso sieht De Geus (1988) die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen durch ihr Lernverhalten und die damit einhergehende Veränderung der in der Organisation geteilten mentalen Modelle begründet. Er konstatiert, dass vor allem die Geschwindigkeit dieses kontinuierlichen Lernprozesses den wahren nachhaltigen Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens darstellt; vgl. De Geus, A. (1988), S. 70 f.

²⁶⁵ Vgl. Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1995), S. 8 f., S. 72; Sammerl, N. (2006), S. 182.

²⁶⁶ Vgl. Freiling, J. (2004), S. 35 f.

ablaufende Handlungsformen (wie z.B. Prozesse, Strukturen und Kulturen), die in einer Organisation regelmäßig wiederholt und „[...] unabhängig von den Fähigkeiten einzelner Organisationsmitglieder [...] interpersonell in der Organisation beherrscht“²⁶⁷ und erlernt werden.²⁶⁸ Gleichwohl begrenzt sich das Konzept organisationaler Fähigkeiten auf solche Routinen, die der Organisation einen Mehrwert leisten und für dessen Management erkennbar und steuerbar sind.²⁶⁹ Aufgrund ihrer sozialen Komplexität und ihres impliziten Charakters sind organisationale Routinen nicht als identische Wiederholungen zu interpretieren, sondern unterliegen durch Lerneffekte oder kontextspezifische Anpassungen entsprechenden Veränderungen.²⁷⁰ Die erfahrungsbasierte Lerntheorie geht daher davon aus, dass **organisationales Lernen** vorliegt, sobald organisationale Routinen sich verändern.²⁷¹ Folglich werden organisationale Fähigkeiten sowohl als Basis als auch Ergebnis organisationalen Lernens interpretiert.²⁷² Die Auffassung, dass implizites Wissen in den organisationalen Routinen verankert ist, stimmt somit mit der Annahme überein, dass implizites und prozedurales Wissen handlungsorientiert ist.²⁷³

Die hier zugrunde gelegte Bedeutung personengebundenen Wissens für den Wissenstransfer respektive Prozess organisationalen Lernens wird insbesondere in der kognitiven Organisationstheorie respektive MOC²⁷⁴ herausgearbeitet. Angelehnt an das sozial-konstruktivistische Wissensverständnis stellen Simon (1991) und Senge (1990) als Vertreter der MOC-Forschung fest: „[a]ll learning takes place inside

²⁶⁷ Lindberg, T. (2013), S. 245

²⁶⁸ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 243 ff; Burmann, C. (2002), S. 159 f. Die unterbewusst ablaufenden Routinen interpretiert Burmann (2002) auch als „[...] die in den Kognitionen jedes Mitarbeiters verankerten Regeln kollektiven Verhaltens.“; vgl. Burmann, C. (2002), S. 135. Siehe auch Collis, D. (1994), S. 145.

²⁶⁹ Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 243; Winter, S. (2000), S. 983.

²⁷⁰ Vgl. Burmann, C. (2002), S. 160; Teece et al. (1997), S. 518, S. 525. Siehe auch Collis, D. (1994), S. 145.

²⁷¹ Vgl. Levitt, B. und March, J. G. (1988), S. 322.

²⁷² Vgl. Güttel, W. H. (2006), S. 413 f.; Schreyögg, G. und Kiesch-Eberl, M. (2007), S. 916. Ebenso konstatieren Teece et al. (1997): „Learning is a process by which repetition and experimentation enable tasks to be performed better and quicker.“; Teece et al. (1997), S. 520.

²⁷³ Vgl. Sammerl, N. (2006), S. 182.

²⁷⁴ „Managerial Cognition“ bezeichnen die Kognitionen der Individuen, während sich die „Organizational Cognition“ auf die kognitiven Fähigkeiten der kollektiven, d.h. der Organisationsebene bezieht; vgl. Hruby, J. und Hanke, T. (2014), S. 13 ff. In der vorliegenden Arbeit werden die kognitionspsychologischen und verhaltensorientierten Erklärungsansätze auf kollektiver, d.h. auf Organisationsebene interpretiert und erhoben.

human heads“²⁷⁵ und „[o]ur "mental models" determine not only how we make sense of the world, but how we take action.“²⁷⁶ Die MOC setzt sich vertiefend mit den intervenierenden mentalen Prozessen auseinander, um den nachhaltigen Unternehmenserfolg zu erklären. Den Grundstein dieses Forschungsinteresses bildet die Annahme, dass der organisationale Wissensbestand zu großen Teilen aus handlungsorientiertem Wissen besteht, welches durch mentale Modelle²⁷⁷ repräsentiert wird und einen entscheidenden Einfluss darauf nimmt, wie Informationen von Individuen oder Organisationen aufgenommen, verarbeitet und schließlich in strategisches Verhalten transformiert werden.²⁷⁸ Die von den Organisationsmitgliedern geteilten mentalen Modelle bilden einen zentralen Stellhebel lernender Organisationen²⁷⁹, das sie sowohl als Basis als auch Ergebnis organisationalen Lernens zu begreifen sind.²⁸⁰

Aus den bisherigen Ausführungen wird deutlich, dass ein inhaltlicher Bezug zum Konzept der mentalen Modelle besteht und der Aufbau von Wissen den Menschen zugeschrieben wird.²⁸¹ Daher soll das handlungsorientierte, sozial-konstruktivistische Wissensverständnis als Grundlage zum Verständnis und später zur Konzeptualisierung des DT Mindset in der vorliegenden Arbeit dienen.

3.4 Systemorientierter Ansatz zur Herstellung eines integrativen multiparadigmatischen Bezugsrahmens

Freiling et al. (2006a) stellen zusammenfassend fest, dass die Marketing- und Managementforschung durch eine Vielfalt heterogener Erklärungsansätze gekennzeichnet ist, die sich z. T. erheblich in ihrer Terminologie, ihren Erklärungsbemühungen sowie ihrer Kausalität unterscheiden.²⁸² Die Autoren kommen auf der

²⁷⁵ Simon, H. (1991), S. 125.

²⁷⁶ Senge, P. (1990), S. 169.

²⁷⁷ Für eine Begriffsdefinition des Mindset und seiner Wirkungen siehe Kapitel A, Abschnitt 2.2.

²⁷⁸ Vgl. Senge, P. (1994), S. 11; Hruby, J. und Hanke, T. (2014), S. 11 ff; Wrona, T. (2008), S. 48. Siehe hierzu auch Winter (2000); Helfat et al. (2007); Teece et al. (1997); Hodgkinson, G. und Healey, M. (2011).

²⁷⁹ Vgl. Senge, P. (1992), S. 5.

²⁸⁰ Vgl. Bach, N. (2002), S. 28.

²⁸¹ Vgl. Burmann, C. (2002), S. 192.

²⁸² Vgl. Freiling et al. (2006a), S. 5.

Grundlage einer kritischen Bestandsaufnahme der markt- und ressourcentheoretischen Literatur zu dem Ergebnis, dass die verschiedenen Ansätze trotz ihrer weitreichenden Akzeptanz und Verbreitung im Rahmen der strategischen Marketing- und Managementforschung keine einheitliche Forschungskonzeption im wissenschaftstheoretischen Sinne bilden. Freiling et al. (2006a) kritisieren im Besonderen den Eklektizismus, die zunehmend divergierenden Erkenntnisziele der Ansätze sowie die fehlende theoretische Verankerung als wichtige Grundlage einer einheitlichen Forschungskonzeption.²⁸³ Die verschiedenen Erklärungsansätze liefern eine Vielzahl an Faktoren zur Erklärung des strategischen Verhaltens und des Erfolgs von Unternehmen.²⁸⁴ Zusammenfassend stehen im MBV die Markt- und Branchenstruktur, im RBV²⁸⁵ die Ressourcenausstattung und die unternehmensspezifischen Kompetenzen zur Erklärung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs im Fokus der Betrachtung. Vor diesem Hintergrund wird postuliert, dass es eines Analyseansatzes bedarf, bei dem die Komplexität der unternehmerischen Erfolgsgenerierung sowie die Komplementarität der verschiedenen Erklärungsansätze Berücksichtigung finden.²⁸⁶ Daher hat Träger (2006) den Kern der markt- und ressourcentheoretischen Forschung in ein ganzheitliches und integriertes Forschungskonzept überführt, welches analog zur **Input-Throughput-Output (ITO)-Systematik**²⁸⁷ **des Systemmodells der Unternehmung** die aus den Denkschulen generierten Erkenntnisse durch drei verbundene und komplementäre Entscheidungsebenen

²⁸³ Vgl. Freiling et al. (2006a), S. 7 ff.

²⁸⁴ Vgl. Sammerl, N. (2006), S. 121.

²⁸⁵ Zur vereinfachenden Darstellung schlägt Güttel (2006) vor, den CBV, den DCBV und den KBV als derivate Konzepte des RBV zu betrachten; vgl. Güttel, W. H. (2006), S. 414. Im Rahmen dieser Arbeit wird diese Betrachtung übernommen.

²⁸⁶ Vgl. Träger, S. (2008), S. 148, S.162. Freiling et al. (2006a) stellen in dem Zusammenhang fest: „Etablierte und anerkannte Ansätze zur Analyse und Erklärung von Marktprozessen offenbaren gerade dort Lücken, wo eine kompetenzbasierte Theorie der Unternehmung ergänzende Einsichten verspricht.“; vgl. Freiling et al. (2006a), S. 9.

²⁸⁷ Die ITO-Systematik des Systemmodell liefert einen konzeptionellen Orientierungsrahmen, um die divergierenden Erklärungsansätze in ein interdependentes Beziehungsgeflecht zu überführen. Es beschreibt das Unternehmen als System, welches seine Ressourcen (Input = besondere Ressourcenausstattung als Wettbewerbsvorteil gemäß dem RBV) durch seine organisationalen Fähigkeiten in besonderer Weise miteinander kombiniert und zu Lösungen transformiert (Throughput = organisationalen Fähigkeiten als Wettbewerbsvorteil gemäß dem CBV, DCBV und KBV), die im Vergleich zum Wettbewerb den höchsten Kundennutzen am Markt generieren (Output = Kundennutzen als Marktstellungsvorteil gemäß dem MBV und RBV); vgl. Träger, S. (2008), S. 18, S. 163.

beschreibt (vgl. Abbildung 2).²⁸⁸ Die Grundlage seines integrierten Forschungskonzepts bildet die Gutenbergsche Theorie der Unternehmung²⁸⁹, nach der Unternehmen nicht mehr als Ressourcen- und Fähigkeitsbündel oder als Black-Box, sondern als ein System interdependenter Kombinationsprozesse verstanden werden, in dem den unternehmensspezifischen organisationalen Fähigkeiten entsprechend Input- zu Outputfaktoren transformiert werden.²⁹⁰ Darüber hinaus bezieht Träger (2008) sich in seinen Überlegungen auf Bleicher (1995), der an die „Suche nach einem Identität vermittelnden Erkenntnisobjekt“²⁹¹ appelliert, um den unterschiedlichen Erklärungsansätzen der Erfolgsfaktorenforschung einen sinnstiftenden Orientierungspunkt zu geben und damit den Theoriepluralismus zu bewahren. In diesem Sinne überträgt Träger (2008) die identitätsstiftende Funktion der Unternehmung, welche den gemeinsamen Referenzpunkt für die unterschiedlichen Erklärungsansätze bildet.²⁹²

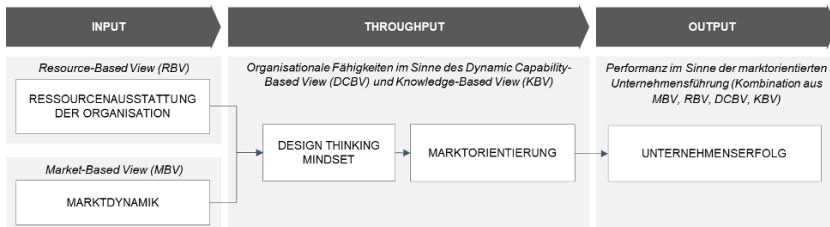


Abbildung 2: Bezugsrahmen nach der I-T-O Systematik zur Vorstrukturierung der zentralen Untersuchungsgegenstände

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Träger, S. (2008), S. 164.

Neben den klassischen markt- und ressourcentheoretischen Erklärungsansätzen liefern insbesondere die dynamischen und wissensbasierten Weiterentwicklungen der Ressourcentheorie aufgrund ihrer weitreichenden Akzeptanz und Verbreitung in der empirischen Erfolgsfaktorenforschung bedeutende theoretische

²⁸⁸ Vgl. Träger, S. (2006), S. 51 f.; Träger, S. (2008), S. 220.

²⁸⁹ Vgl. z.B. Gutenberg, E. (1929). Für eine ausführliche Darstellung der Theorie der Unternehmung siehe auch die Studie von Albach et al. (1999).

²⁹⁰ Vgl. Träger, S. (2008), S. 18, S. 163.

²⁹¹ Bleicher, K. (1995), S. 96.

²⁹² Vgl. Träger, S. (2008), S. 155 f.

Bezugspunkte für die vorliegende Arbeit. Im Hinblick auf die empirische Untersuchung zur Erklärung der Heterogenität von Unternehmen und deren Erfolgsfaktoren im Markt, ist ein integrativer Bezugsrahmen, d.h. eine Kombination der vorgestellten theoretischen Erklärungsansätze, erforderlich. Analog zu Träger (2006) werden die verschiedenen Erklärungsansätze in das Systemmodell überführt (vgl. Abbildung 2). Die dem Systemmodell zugrunde liegende ITO-Systematik liefert einen geeigneten Orientierungsrahmen für die vorliegende Arbeit, da sie eine pluralistische Forschungsperspektive auf die Problemstellung erlaubt und somit der multiparadigmatischen Sichtweise auf den Unternehmenserfolg inhaltlich Rechnung trägt.²⁹³ Abbildung 2 veranschaulicht die grundlegenden Wirkungszusammenhänge, die im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden sollen. Da die dargestellte Systematik zunächst als übergreifender Orientierungsrahmen dient und keinen Erklärungsbeitrag für die vorliegende Problemstellung liefert, ist eine Ausrichtung auf den spezifischen Gegenstandsbereich dieser Arbeit erforderlich. In den nachfolgenden Kapiteln dieser Arbeit wird deshalb auf relevante und ausgewählte theoretische sowie konzeptionelle Grundlagen der Marktorientierungsforschung, managementorientierten DT Forschung, der ressourcenorientierten Forschung, der Kognitionsforschung sowie der MOC eingegangen. Die Erkenntnisse dieser Forschungsbereiche werden in Kapitel C, Abschnitt 3 in das Systemmodell als Bezugsrahmen überführt.

4 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Vor dem Hintergrund der soeben dargestellten Problemstellung in Verbindung mit den theoretischen und empirischen Defiziten dieses Forschungsbereichs besteht die übergeordnete Zielsetzung der vorliegenden Arbeit zunächst in einem am Erkenntnisinteresse orientierten Wissenschaftsziel, auf das die Auseinandersetzung

²⁹³ In diesem Zusammenhang postuliert Träger (2008): „Für eine valide Erklärung des Unternehmenserfolges wird für das strategische Management empfohlen, die generischen Ansätze entlang der GUTENBERG'schen ITO-Systematik zu synthetisieren und somit der Multiparadigmenperspektive eine gemeinsame Identität und Kommunikationsbasis zu verschaffen.“; Träger, S. (2008), S. 204.

mit unternehmensstrategischen Gestaltungsproblemen des marktorientierten Führungsanspruches und die damit einhergehende mindsetorientierte Analyse der Implementierung von DT in biparadigmatisch geführten Unternehmen gerichtet ist.²⁹⁴ Hierbei erwächst auch der Anspruch, Gestaltungsempfehlungen abzuleiten²⁹⁵, mit denen den Implementierungsbarrieren, die sich aufgrund des paradigmatischen Gegensatzes zwischen dem DT Mindset und den in Unternehmen dominanten Denk- und Entscheidungsmustern ergeben, begegnet werden und mit denen die Vision einer biparadigmatisch geführten DT-Organisation erreicht werden kann. Ausgehend von der übergeordneten Zielsetzung lassen sich folgende vier Teilziele formulieren:

1. Nachdem in Kapitel A.2. DT in seiner Begriffsvielfalt präsentiert wurde und eine für diese Forschungsarbeit zielführende definitorische Eingrenzung auf das DT Mindset erfolgt ist, stellt die **Konzeptualisierung** und **Operationalisierung** des DT Mindset im Hinblick auf die empirisch-quantitative Untersuchung ein erstes Teilziel der Arbeit dar. Die Konzeptualisierung versteht die Identifikation der ein Konstrukt konstituierenden Dimensionen und Faktoren, während die daran anschließende Operationalisierung die Entwicklung eines Messmodells bezeichnet.²⁹⁶ Die Konzeptualisierung und Operationalisierung des DT Mindset stellt insofern eine anspruchsvolle Aufgabe dar, als das hierzu in der Literatur offensichtlich bislang nur zwei theoretisch-konzeptionelle Arbeiten existieren und nur ein empirischer Operationalisierungsansatz durchgeführt worden ist. Auf Basis existierender Konzeptualisierungsansätze des gegenwärtigen Literaturbestands wird die inhaltliche Dimensions- und Faktorenstruktur, durch die die Ausprägung des organisationalen DT Mindset in Erscheinung tritt, identifiziert und zu einer Grobkonzeptualisierung zusammengefasst. Im Rahmen einer qualitativ-explorativen Untersuchung wird anschließend geprüft, ob die inhaltliche Beschaffenheit des konzeptualisierten Konstrukts durch die theoretisch ermittelten Dimensionen und Faktoren vollständig abgebildet wird. Auf Grundlage des

²⁹⁴ Zur Formulierung der Zielsetzung der Arbeit vgl. Kirchgeorg, M. (1999), S. 49.

²⁹⁵ Zur Formulierung der Zielsetzung der Arbeit vgl. Kirchgeorg, M. (1999), S. 49.

²⁹⁶ Vgl. Homburg, C. und Giering, A. (1996), S. 5

entwickelten Konzeptualisierungsansatzes erfolgt die Entwicklung eines Messansatzes, um das Konstrukt des DT Mindset einer empirisch-quantitativen Untersuchung zugänglich zu machen.

2. Ein zweites Teilziel der Forschungsarbeit besteht in der **Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens**, welcher aus den theoretischen und konzeptionellen Grundlagen unterschiedlicher Forschungsbereiche abgeleitet wird und die Stellhebel zur Entstehung sowie Wirkungen des DT Mindset auf Gesamtunternehmensebene erklären soll. Die hypothesengeleitete Überprüfung des Bezugsrahmens erfolgt über die Durchführung einer **empirisch-quantitativen Analyse**. Den zentralen Bestandteil dieser Untersuchung bildet die Überprüfung des Wirkungsbeitrags des DT Mindsets zur MO eines Unternehmens. Besonders interessant ist auch die Frage, ob der Unternehmenserfolg durch eine Kombination beider Orientierungen positiv beeinflusst wird. Aus einem erkläativen Erkenntnisinteresse heraus werden darüber hinaus die verschiedenen unternehmensexternen und -internen Einflussfaktoren in die empirisch-quantitative Analyse einbezogen, die sich entweder positiv oder negativ auf diesen Zusammenhang auswirken können. Aus den Erkenntnissen werden schließlich Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Entwicklung des DT Mindset sowie der Implementierung von DT als Stellhebel für den Erfolg in biparadigmatisch geführten Unternehmen abgeleitet.
3. Weiterhin stellt die **deskriptive Analyse ausgewählter Untersuchungsergebnisse** eine dritte Zielsetzung der Arbeit dar. Ein besonderes Augenmerk soll hierbei auf solche Unternehmen gelegt werden, die bereits DT in ihrer Organisation oder in einem ausgegliederten Organisationsbereich angewendet haben, um die Gestaltungsoptionen der Implementierung von DT in biparadigmatisch geführten Unternehmen noch umfassender ausleuchten zu können.
4. Schließlich besteht das vierte Teilziel der Arbeit darin, die gewonnenen Erkenntnisse in Form eines **erfolgswirksamen Implementierungsmodells** zusammenzufassen und präskriptive Handlungsempfehlungen zur

Implementierung von DT in biparadigmatisch geführten Unternehmen zu formulieren. Diese Aussagen sollen Ansatzpunkte aufzeigen, wie die Entwicklung des DT Mindset in Abhängigkeit unternehmensspezifischer Einflussfaktoren in biparadigmatisch geführten Unternehmen gefördert werden kann. Schließlich sollen auch Implikationen für die marktorientierte Unternehmensführung abgeleitet werden.

Mit Bezug auf die Methodik besteht die Arbeit aus einem theoretisch-konzeptionellen Teil und einem empirischen Teil zur Überprüfung der theoretischen Überlegungen. Die Struktur der vorliegenden Forschungsarbeit orientiert sich im Wesentlichen an den dargestellten Zielsetzungen der Forschungsarbeit. Abbildung 3 fasst den Aufbau der Arbeit schematisch zusammen.

Kapitel A: Einführung in die Problemstellung der Arbeit
– Relevanz des Themas – Definitorische Abgrenzung der zentralen Begriffe – Einordnung der theoretischen Bezugspunkte – Zielsetzung und Aufbau der Forschungsarbeit
Kapitel B: Theoretische Grundlagen
– Theoretische Grundlagen und Forschungsstand der zentralen Konstrukte – Entwicklung eines vorläufigen Konzeptualisierungsansatz des DT Mindset
Kapitel C: Entwicklung des Bezugsrahmens
– Entwicklung eines integrierten Bezugsrahmens – Ableitung der zu überprüfenden Forschungshypothesen
Kapitel D: Empirische Untersuchung
– Design und Methodik der empirischen Untersuchung – Evaluierungskriterien der statistischen Auswertung – Entwicklung eines Operationalisierungsansatzes des DT Mindset – Evaluierung der Messmodelle und des Strukturmodells – Darstellung der empirischen Ergebnisse
Kapitel E: Implikationen und Fazit
– Implikationen für die Unternehmenspraxis – Limitationen der Arbeit und Implikationen für die Forschung

Abbildung 3: Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung.

An **Kapitel A**, das zum einen in die Themenstellung der Arbeit einführt, und zum anderen eine erste kompakte Definition der für die Arbeit relevanten Begriffe liefert, schließt sich das theoretische, konzeptionelle Kapitel B an.

Kapitel B widmet sich den theoretischen Grundlagen der empirischen Untersuchung und fasst den bisherigen Forschungsstand zum Untersuchungsgegenstand auf Basis einer umfassenden Literaturanalyse zusammen. Im Besonderen erfolgt hier eine erste Grobkonzeptualisierung des DT Mindset, welche als Grundlage für die anschließende Operationalisierung im Rahmen der empirischen Untersuchung dient.

Auf Basis des Erklärungsbeitrags ausgewählter Theorien werden in **Kapitel C** Forschungshypothesen formuliert und in einem integrierten Bezugsrahmen zusammengeführt.

In **Kapitel D** erfolgt die empirische Untersuchung zur Prüfung der in Kapitel C abgeleiteten Hypothesen. Dafür werden zunächst das mehrstufige Forschungsdesign und die Methodik der empirischen Untersuchung dieser Arbeit erläutert, der Prozess der Skalenentwicklung dargestellt sowie die statistischen Auswertungsverfahren vorgestellt. Nach Beschreibung der Datengrundlage und Überprüfung der Messmodelle auf Validität und Reliabilität folgt die Überprüfung der dem Erklärungsmodell zugrunde liegenden Forschungshypothesen. Aussagen zur Gestaltung der marktorientierten Unternehmensführung durch die Entwicklung des DT Mindset oder die Anwendung von DT ergeben sich aus der Interpretation der empirischen Ergebnisse in **Kapitel E**. Die Arbeit wird mit einer kritischen Würdigung der empirischen Ergebnisse sowie mit einem Ausblick auf weiterführende Forschungsfelder abgeschlossen.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht.

