



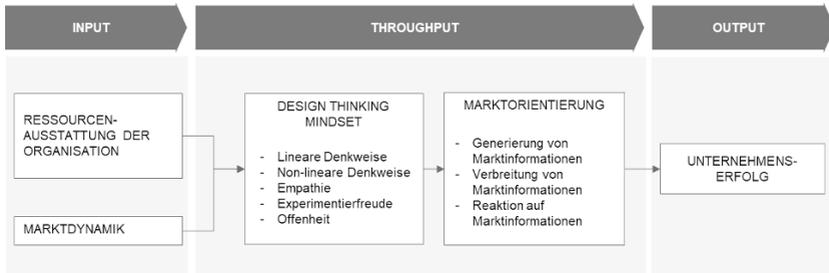
## **C      Entwicklung eines integrierten theoretischen Bezugsrahmens und Ableitung von Hypothesen zur Erklärung des Wirkungsbeitrags des Design Thinking Mindset zur marktorientierten Unternehmensführung und zum Unternehmenserfolg**

Wegen des zentralen Ziels der vorliegenden Arbeit, den Wirkungsbeitrag des DT Mindset zur marktorientierten Unternehmensführung und zum Unternehmenserfolg zu untersuchen, wurden in den vorangegangenen Kapiteln die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen sowie die bisherigen empirischen Erkenntnisse zu den zentralen Konstrukten der MO und des DT Mindset systematisch analysiert und deren Verortung im Untersuchungskontext dargestellt. Aus dem vorgenannten Ziel ergibt sich als zentraler Anspruch an die vorliegende Untersuchung nun die Entwicklung eines integrativen Bezugsrahmens und die theoriegeleitete Ableitung von Hypothesen zur Erklärung des Wirkungsbeitrags des DT Mindsets zur marktorientierten Unternehmensführung und zum Unternehmenserfolg. Hierbei ist ebenso die Frage von Bedeutung, durch welche Einflussfaktoren der Wirkungszusammenhang zwischen dem DT Mindset und der MO systematisch gesteigert oder behindert wird. Wie bereits in Kapitel A, Abschnitt 3.4. einfürend dargestellt wurde, liefern neben den klassischen markt- und ressourcentheoretischen Erklärungsansätzen besonders die dynamischen und wissensbasierten Weiterentwicklungen der Ressourcentheorie mit ihren Verbindungen zur Theorie der mentalen Modelle und zur Lerntheorie bedeutende theoretische Bezugspunkte für die vorliegende Arbeit. Außerdem hat die Literaturanalyse deutlich gemacht, dass die dynamischen Weiterentwicklungen der Ressourcentheorie vor allem in der Marktorientierungsforschung, aber auch vereinzelt in jüngeren Forschungsbeiträgen des ‚Design Thinking‘-Diskurses, Akzeptanz und Berücksichtigung finden, um Determinanten sowie Wirkungen der Konstrukte theoretisch fundiert zu erklären.<sup>890</sup> Die Grundlage für die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit bildet das Systemmodell der Unternehmung, dessen Input-Throughput-Output-Systematik einen geeigneten Orientierungsrahmen liefert, um die vorgestellten Erkenntnisse sowie die abzuleitenden Hypothesen für

---

<sup>890</sup> Siehe hierzu Kapitel B, Abschnitte 1.1.2. und 2.1.2.

die empirische Untersuchung unter Rückgriff auf verschiedene theoretische Erklärungsansätze strukturiert und ganzheitlich darzustellen.<sup>891</sup> Abbildung 6 veranschaulicht die elementaren Wirkungszusammenhänge, die im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit untersucht werden sollen.



**Abbildung 6: Bezugsrahmen nach der I-T-O-Systematik zur Vorstrukturierung der zentralen Wirkungszusammenhänge**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jaworski, B. und Kohli, A. (1993).

Die Organisation oder Geschäftseinheit ist als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit im Kontext und in Abhängigkeit der unternehmensinternen sowie -externen Rahmenbedingungen zu betrachten. Gemäß dem RBV fungiert die Ressourcenausstattung der Organisation oder Geschäftseinheit als interne Rahmenbedingung, welche sich aus einer Auswahl von für diese Untersuchung bedeutenden unternehmensinternen Einflussfaktoren zusammensetzt (z. B. Organisationsstruktur, Führung, etc.). Zum anderen werden der Systemtheorie und dem MBV folgend die externen Rahmenbedingungen durch die Marktdynamik repräsentiert.<sup>892</sup> Gemeinsam bilden die unternehmensspezifische Ressourcenausstattung und die Marktdynamik jene **Inputfaktoren**, die einen ersten Erklärungsbeitrag zur Entwicklung des DT

<sup>891</sup> Vgl. Kapitel A, Abschnitt 3.4.

<sup>892</sup> Neben der Systemtheorie leistet auch der MBV mit seiner ausgeprägten Outside-In Orientierung einen Erklärungsbeitrag für die vorliegende Arbeit. Mit Bezug auf den MBV konstatiert Benkenstein (2018): „Danach bestimmt der Markt die Entwicklungspfade, innerhalb derer sich Unternehmen erfolgreich entwickeln können.“; vgl. Benkenstein, M. (2018), S.51. Darüber hinaus dient auch der situative Ansatz als Grundlage zur Untersuchung des Einflusses situativer Kontextvariablen (unternehmensexterne sowie unternehmensinterne) auf die organisationale Struktur oder das Verhalten. Dennoch findet dieser Ansatz aufgrund der vermehrten Kritik an seiner Theorielosigkeit keine Berücksichtigung zur Erklärung der zugrunde liegenden Wirkungszusammenhänge; zur Kritik am situativen Ansatz siehe z. B. Reichmann, R. (2010), S. 67.

Mindset sowie dessen Wirkung auf die marktorientierte Unternehmensführung leisten. Hiermit erfolgt auch die Überleitung in die **Throughput-Komponente**. In Ergänzung zum klassischen ressourcen- und marktorientierten Erklärungsansatz umfasst der theoretische Bezugsrahmen als Ausdruck von Kompetenzen einer Organisation auch organisationale Fähigkeiten, mit denen Unternehmen die vorhandenen Inputfaktoren identifizieren, kombinieren und in Leistungsangebote transformieren sowie ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihren Unternehmenserfolg nachhaltig steigern können. Im Sinne des DCBV und KBV stellen das DT Mindset und die MO zentrale organisationale Fähigkeiten einer Organisation dar. Sie bilden damit die zentralen Variablen des zu entwickelnden Erklärungsmodells der vorliegenden Untersuchung. Im Rahmen der Ressourcenumwandlungsprozesse stehen das DT Mindset sowie die MO insofern in einer direkten Wirkungsbeziehung, als das DT Mindset in seiner Mediations- bzw. Filterfunktion die Auswahl, Interpretation und Nutzung der eindringenden Informationen, welche die Grundlage für das marktorientierte Verhalten der Organisation darstellen, determiniert und somit die Handlungen und Entscheidungen des Unternehmens steuert. Das Ziel des Ressourcenumwandlungsprozesses und der Leistungserstellung mit Hilfe der organisationalen Fähigkeiten besteht in der Entwicklung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils und Unternehmenserfolgs. Somit bildet der Unternehmenserfolg die **Output-Komponente** der vorliegenden Arbeit und wird in Abhängigkeit von der Ressourcenausstattung, Marktdynamik und den organisationalen Fähigkeiten der Organisation betrachtet.

## 1 Identifikation zentraler Einflussfaktoren des Design Thinking Mindset

Auf der Grundlage der bestehenden Forschungsergebnisse<sup>893</sup>, die im Rahmen der Literaturanalyse bereits zusammengefasst wurden, besteht im Hinblick auf die empirisch-quantitative Untersuchung ein Teilziel dieser Arbeit in der Identifikation

---

<sup>893</sup> Siehe vor allem Kapitel B, Abschnitte 1.1.2., 1.2., 2.1.2. und 2.3.

zentraler Einflussfaktoren des DT Mindset, durch welche in der Konsequenz auch der Wirkungsbeitrag des DT Mindset auf die MO und den Erfolg einer Organisation gesteigert werden können. Ausgangspunkt bildet hierbei das in Kapitel B, Abschnitt 2.2.1. abgeleitete Begriffsverständnis des DT Mindset.

## 1.1 Die Marktdynamik als unternehmensexterner Einflussfaktor des Design Thinking Mindset

### 1.1.1 Die Bedeutung des Wissensaufbaus für Organisationen in dynamischen Märkten

Gemäß dem systemtheoretisch-kybernetischen Erklärungsansatz sind Organisationen nicht isoliert von ihrer Umwelt zu betrachten. Vielmehr ist das externe Unternehmensumfeld zu interpretieren im Hinblick auf seinen Veränderungsdruck, den es aufgrund seiner Komplexität und Dynamik auf eine Organisation ausübt, sowie im Hinblick auf die Handlungsmöglichkeiten, die Organisationen daraus ableiten und auf den Markt wiederum anwenden.<sup>894</sup> Gemäß dem von Ashby eingeführten **Gesetz der erforderlichen Varietät** („The Law of Requisite Variety“) kann der Varietät<sup>895</sup> der Umwelt nur durch eine mindestens ebenso hohe Varietät der Organisation begegnet werden.<sup>896</sup> Der Grundgedanke dieser Gesetzmäßigkeit spiegelt sich bspw. auch in den dynamischen Weiterentwicklungen der Ressourcentheorie wider, wonach Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit nur langfristig sichern können, wenn sie über organisationale Fähigkeiten verfügen, durch welche sie ihre Ressourcen und Fähigkeiten permanent den sich rasch wandelnden Anforderungen des Marktes anpassen können.<sup>897</sup> In diesem Sinne postulieren Eisenhardt und Martin

<sup>894</sup> Vgl. Grothe, M. (1997), S. 165; Pawlowsky, P. und Geppert, M. (2005), S. 273.

<sup>895</sup> Ashby verwendet den Begriff Varietät zur Messung der Komplexität eines Systems. Die Varietät entspricht nach Ashby der „Anzahl der unterschiedlichen, von einem System generierbaren Zustände“; vgl. Ashby, W. R. (1958), übersetzt nach Grothe, M. (1997), S. 166.

<sup>896</sup> Vgl. Ashby, W. R. (1958), S. 206 f.

<sup>897</sup> Vgl. z. B. die Studien von Teece et al. (1997); Zollo, M. und Winter, S. (2002); Eisenhardt, K. und Martin, J. (2000); Schreyögg, G. und Kliesch, M. (2005); Helfat et al. (2007). Ebenso spiegelt sich der Grundgedanke dieser Gesetzmäßigkeit in den dynamischen Fit-Ansätzen der strategischen Management- und Organisationsforschung wider, auf deren Grundlage der Unternehmens-Umwelt-Fit beurteilt und entsprechender Veränderungsbedarf des Unternehmens abgeleitet wird, um den Anforderungen des Marktes zu genügen. Zur Unterscheidung zwischen dem ‚strategic fit‘-Ansatz und dem ‚dynamic fit‘-Ansatz siehe Burmann, C. (2002), S. 89 ff.

(2000) einen Zusammenhang zwischen dem Dynamisierungsgrad des Marktes und dem Dynamisierungsgrad der Ressourcen- und Fähigkeitsausstattung: „[...] effective patterns of dynamic capabilities vary with market dynamism.“<sup>898</sup> Die Autoren unterscheiden zwischen zwei grundlegenden Klassen von organisationalen Fähigkeiten. So beobachten sie in Organisationen auf Märkten mit moderater Dynamik „complicated, detailed, analytic processes that rely extensively on existing knowledge and linear execution“, während Organisationen auf Märkten mit einer hohen Marktdynamik durch „simple, experiential, unstable processes that rely on quickly created new knowledge and iterative execution“ gekennzeichnet sind.<sup>899</sup> Lindberg (2013) stellt fest, dass die Autoren hiermit zwei Paradigmen unterscheiden, von denen das erste mit dem Konzept der reliabilitätsorientierten Organisationen von Roger Martin und das zweite mit den Diskussionen um eine tiefgehende Integration von designgeleiteten Denk- und Handlungsmustern in die organisationalen Fähigkeiten von Unternehmen, die durch den professionsübergreifenden Einsatz von Design Thinking propagiert wird, übereinstimmt.<sup>900</sup> Das Zitat von Eisenhardt und Martin (2000) unterstreicht ferner, dass die zunehmende Marktdynamik den Aufbau neuen Wissens voraussetzt, um dem Anspruch einer marktorientierten Unternehmensführung gerecht zu werden. Während für Organisationen auf Märkten mit moderater Dynamik der Rückgriff auf vergangenheitsorientierte und damit scheinbar sichere Erfahrungswerte zur Ableitung von Handlungsmöglichkeiten genügen möge, um zumindest kurzfristig wettbewerbsfähig zu sein, bilden vor allem das tiefgreifende Verständnis über die sich wandelnden Kundenbedürfnisse sowie die proaktive Einschätzung und Identifikation von neuen Marktentwicklungen den Ausgangspunkt neuer Entscheidungswege von in dynamischen Märkten agierenden Organisationen.

---

<sup>898</sup> Eisenhardt, K. und Martin, J. (2000), S. 1106.

<sup>899</sup> Eisenhardt, K. und Martin, J. (2000), S. 1106.

<sup>900</sup> Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 249, S. 298. Lindberg (2013) stellt weiterhin fest, dass „[...] die Ähnlichkeit des zweiten Paradigmas zum Design Thinking [...] von den Autoren an anderer Stelle noch stärker verdeutlicht [wird]. So betonen sie, dass ‚Dynamic Capabilities‘ in Organisationen auf Märkten mit hoher Marktdynamik häufig durch Routinen wie Prototyping und frühzeitige Testzyklen, iterative Anpassung an neue Informationen und Restriktionen, funktionsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation, intuitive Entscheidungsfindung sowie das parallele Verfolgen verschiedener Lösungswege geprägt sind – also durch Routinen, die ebenfalls die Design-Thinking-Praxis kennzeichnen.“; Lindberg, T. (2013), S. 249.

### 1.1.2 Der Wissensaufbau als soziale Konstruktion mentaler Modelle mit der Umwelt

Gemäß den **kognitionspsychologischen Überlegungen** ist der **Wissensaufbau** als soziale **Konstruktion mentaler Modelle** mit seiner Umwelt aufzufassen. In der MOC wird der Prozess der Modellbildung daher auch als ‚situated cognition‘ oder sozial konstruiert bezeichnet.<sup>901</sup> Die Konstruktion bzw. Bildung mentaler Modelle wird in der einschlägigen kognitionspsychologischen Literatur anhand des Zwei-Phasen-Konzepts erläutert.<sup>902</sup> Demnach erstreckt sich die **Bildung mentaler Modelle** über die Phase der **Problemelaboration** und die Phase der **Problembewältigung**.<sup>903</sup> In der ersten Phase steht die Informationsaufnahme im Vordergrund, d. h. die Wahrnehmung externer Reize aus der Umwelt. Hierbei wird die Wahrnehmung von Marktinformationen durch bestehende mentale Modelle beeinflusst, indem das in der deklarativen Komponente von bestehenden mentalen Modellen abgespeicherte **Erfahrungswissen** zur Beschreibung und Erklärung der eingehenden Reize aktiviert wird.<sup>904</sup> Darauf aufbauend werden in der zweiten Phase durch die prozedurale Komponente der mentalen Modelle gedanklich Handlungsalternativen, sogenannte mentale **Prognosemodelle**, generiert, die je nach verfolgtem Ziel und Zweck des Entscheidungsträgers in konkreten **Entscheidungsmodellen** münden und realisiert werden.<sup>905</sup> Ob das gebildete mentale Modell tatsächlich für die Lösung der realen Gegebenheiten im Markt geeignet ist, lässt sich erst anhand der Handlungsergebnisse im Rahmen der Interaktion mit der Umwelt bewerten. In der Kognitionspsychologie wird daher auch von der **Verifikation** und **Falsifikation** mentaler Modelle in der Interaktion mit der Umwelt gesprochen.<sup>906</sup> Solange das mentale Modell den angestrebten Zweck erfüllt, besteht i. d. R. kein Anlass, erfolgswährende mentale Modelle kritisch zu hinterfragen und weitere Bemühungen zu unternehmen, um zusätzliches Wissen zu generieren.<sup>907</sup> Stellt sich allerdings heraus,

---

<sup>901</sup> z. B. Wrona, T. (2008).

<sup>902</sup> Vgl. De Kleer, J. und Brown, J. S. (1983), S. 155 ff; Bach, N. (2000), S. 46.

<sup>903</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 47.

<sup>904</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 48 ff. Bach spricht in dieser ersten Phase daher auch von der Bildung von „Beschreibungs- und Erklärungsmodellen“, Bach, N. (2000), S. 48.

<sup>905</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 50 ff.

<sup>906</sup> Vgl. Popper (1973), S. 8 ff; Spender, J.-C. (1996), S. 47 f; Bach, N. (2000), S. 68.

<sup>907</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 42.

dass zwischen dem gegenwärtigen Handlungsergebnis und dem angestrebten Ziel eine Diskrepanz vorliegt, besteht so lange Veränderungsbedarf des mentalen Modells bis es den Anforderungen des Marktes entspricht und ein ‚Unternehmens-Umwelt-Fit‘ erreicht ist.<sup>908</sup> Der hier beschriebene **Rückkoppelungsmechanismus** in der Interaktion mit der Umwelt löst einen erfahrungsbasierten Lernprozess aus, bei dem die **Reflexions-** und **Lernfähigkeit** der Entscheidungsträger vorausgesetzt wird.

Die Veränderung mentaler Modelle wird in der einschlägigen Literatur i. d. R. unter Rückgriff auf die Theorie der geistigen Entwicklung von Piaget (1988) erklärt, nach der Individuen infolge der Interaktion mit der Umwelt und der dadurch gemachten Erfahrungen ihre mentalen Modelle an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen (**Adaption**).<sup>909</sup> Die Adaption mentaler Modelle kann zu unterschiedlichen Anteilen in Form einer Assimilation oder Akkommodation erfolgen.<sup>910</sup> Bach (2000) weist in dem Zusammenhang darauf hin, dass bei der Betrachtung der Veränderung mentaler Modelle zu bedenken ist, „[...] dass mentale Modelle sowohl eine identitätsstiftende als auch eine handlungsleitende Wirkung besitzen, die nur in begrenztem Umfang unabhängig voneinander verändert werden können.“<sup>911</sup> Bei der **Assimilation** werden die aus der Interaktion mit der Umwelt generierten neuen Informationen und Erfahrungen in die bestehenden mentalen Modelle eingegliedert, ohne dass die zugrunde liegenden Annahmen zur Problemsituation in Frage gestellt und verändert werden.<sup>912</sup> Diese Art des Wissensaufbaus ist vor allem möglich, wenn die Marktveränderungen nicht so tiefgreifend sind und die neuen Informationen auf der Grundlage vorhandener mentaler Modelle verstanden werden.<sup>913</sup> Das Ergebnis der Assimilation besteht also lediglich in einer Veränderung der handlungsleitenden Wirkung des mentalen Modells (z. B. in Form einer inkrementellen Innovation).

---

<sup>908</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 68 f.

<sup>909</sup> Piaget bezeichnet diese beiden Formen des Wissensaufbaus zur Anpassung an die veränderten Umweltbedingungen als „Adaption“; vgl. Piaget, J. (1988), S. 32 f.

<sup>910</sup> Vgl. Piaget, J. (1988), S. 32 f.

<sup>911</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 76.

<sup>912</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 76.

<sup>913</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 76.

Sofern aber tiefgreifendere Marktveränderungen vorliegen, die neuen Informationen keine Anknüpfungspunkte an das in den bestehenden mentalen Modellen abgespeicherte Erfahrungswissen zeigen und daher nicht vollständig verstanden werden können, erfolgt der Wissensaufbau über die **Akkommodation** mentaler Modelle.<sup>914</sup> Bei der Akkommodation werden bestehende mentale Modelle verändert oder neue mentale Modelle gebildet.<sup>915</sup> Hierbei erfolgt eine kritische Auseinandersetzung der momentanen Annahmen zur Problemsituation, um die tieferliegenden Ursachen der neuen Problemsituation besser erkennen und bedienen zu können.<sup>916</sup> Mit Hilfe von mentalen Modellen, deren Denk- und Handlungsmuster auf der heuristischen Meta-Ebene wirken, werden auf eine kreative und explorative Weise alternative Problem- und Lösungsszenarien (z. B. mögliche latente Kundenbedürfnisse und daraus abzuleitende disruptive Innovationen) gedanklich durchgespielt, deren Zweckmäßigkeit wiederum erst in der Interaktion mit der Umwelt bewertet werden kann.<sup>917</sup> Das bedeutet, dass die Akkommodation nicht nur die handlungsleitende Wirkung mentaler Modelle, sondern vor allem die identitätsstiftende Wirkung mentaler Modelle verändert.<sup>918</sup>

### 1.1.3 Der Einfluss der Marktdynamik auf die Effizienz und Anpassungsfähigkeit der Handlungssteuerung durch mentale Modelle

Neurophysiologische Studien haben gezeigt, dass mentale Modelle sich stabilisieren und verfestigen, je häufiger sie aktiviert und angewendet werden.<sup>919</sup> Ihre Verfestigung ist für eine effiziente Handlungssteuerung grundlegend.<sup>920</sup> Die Effizienz

---

<sup>914</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 77.

<sup>915</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 73.

<sup>916</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 77.

<sup>917</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 62. Diese Form der Entwicklung von hypothetischen Abbildern der Realität kann gemäß Peirce (1991) als ‚Abduktion‘ bezeichnet werden; vgl. Peirce, C. S. (1991), S. 400. Siehe hierzu auch die Konzepte der ‚wicked problems‘ (Rittel, H. und Webber, M., 1973) oder der ‚ill-structured problems‘ (Simon, H., 1990) sowie Schöns Konzept der ‚Reflection-in-Action‘ (Schön, D., 1984). Schön (1984) spricht in diesem Zusammenhang auch von ‚problem framing‘ und ‚problem reframing‘ und bezieht sich hiermit auf das Konzept der ‚Co-Evolution von Problem und Lösung‘, das durch eine kontinuierliche Re-Definition und Restrukturierung des Problems und der möglichen Lösungswege gekennzeichnet ist; vgl. Schön, H. (1984), 132 ff; Dorst, K. und Cross, N. (2001), S. 431 f.

<sup>918</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 76 f.

<sup>919</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 60, S. 74.

<sup>920</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 74.

der Handlungssteuerung durch mentale Modelle ist in Abhängigkeit der zugrunde liegenden Marktdynamik und Regulationsebene (Aufgabentyp) zu betrachten.<sup>921</sup> Hacker (1996) unterscheidet zwischen momentanen mentalen Modellen und planenden mentalen Modellen.<sup>922</sup> **Momentane mentale Modelle** kommen in der effizienten Erfüllung von operativen Aufgaben in weitestgehend stabilen Märkten zum Ausdruck. **Planende mentale Modelle** hingegen sind auf die effiziente Erfüllung von Führungsaufgaben, d. h. auf der intellektuellen und heuristischen Regulationsebene, in hoch dynamischen Märkten ausgerichtet und auf das proaktive Aufspüren und strategische Planen zukünftiger Marktentwicklungen konzentriert.<sup>923</sup> In Bezug auf die Verfestigung der mentalen Modelle hat diese Unterscheidung folgende Bedeutung: Liegen **stabile Marktbedingungen** vor, so ist die Verfestigung momentaner mentaler Modelle als Vorteil zu deuten.<sup>924</sup> Eingehende Umweltreize sind der Organisation weitestgehend bekannt, sodass Organisationen kognitiv entlastet und Probleme durch die Aktivierung momentaner Modelle schnell identifiziert und linear, rational-analytisch gelöst werden können.<sup>925</sup> Schlüsselreize zur Aktivierung und Verfestigung planender mentaler Modelle bleiben hingegen aus.<sup>926</sup> Liegt eine **hohe Marktdynamik** vor, so birgt die Verfestigung momentaner mentaler Modelle die Gefahr, dass Organisationen sich veränderungsresistent zeigen und mental gehindert werden, neue Möglichkeiten, die sich aus den veränderten Marktbedingungen ergeben könnten, zu erschließen und strategisch am Markt umzusetzen.<sup>927</sup> Gleichzeitig können sich durch die Interaktion mit der Umwelt Rückkoppelungen ergeben, die zwei verschiedene Lerneffekte auslösen. Zum einen werden momentane

---

<sup>921</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 62.

<sup>922</sup> Vgl. Hacker (1996), S. 787 f.

<sup>923</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 61 f. Analog zu Hackers Unterscheidung zwischen momentanen und planenden mentalen Modellen finden sich in den angrenzenden Forschungsbereichen ähnliche Kategorien. In Bezug auf die MO wird zwischen proaktiver und reaktiver MO differenziert; vgl. z. B. Narver et al. (2004), S. 334. In Bezug auf das organisationale Lernen wird zwischen „generative learning“, „double loop oder deutero learning“, „explorative learning“ auf der einen Seite und „adaptive learning“, „single loop learning“, „exploitative learning“ auf der anderen Seite unterschieden; vgl. z. B. Baker, W. und Sinkula, J. (1999); Sater, S. und Narver, J. (1995); Argyris, C. und Schön, D. (1978).

<sup>924</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 74.

<sup>925</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 63.

<sup>926</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 74.

<sup>927</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 74.

mentale Modelle kritisch hinterfragt, sobald deren erzielte Handlungsergebnisse in dem dynamischen Markt nicht den erwünschten Zweck erfüllen. Denn die neuartigen Reize erzeugen aufgrund ihrer Komplexität und Ambiguität ein hohes Maß an Unsicherheit bei den Entscheidungsträgern, die sich dadurch immer mehr der Notwendigkeit bewusst werden, planende mentale Modelle aufzubauen, mit denen zukünftige Marktveränderungen besser antizipiert werden können und proaktiv auf Chancen oder Gefahren reagiert werden kann.<sup>928</sup> Zum anderen hat die wiederholte Erfahrung, dass die Aktivierung des planenden mentalen Modells im Vergleich zum momentanen mentalen Modell in einem dynamischen Markt zu einer erfolgreichen Handlungssteuerung führt, eine positive Wirkung auf die Verfestigung des planenden mentalen Modells, da durch den wahrgenommenen Nutzen eine Legitimations- und Motivationsgrundlage hinsichtlich der Aktivierung des planenden mentalen Modells geschaffen wird.<sup>929</sup>

Diese Ausführungen machen deutlich, dass das planende mentale Modell im vorliegenden Untersuchungskontext durch das DT Mindset repräsentiert wird und im Fokus der vorliegenden Arbeit steht. Die eindringenden neuartigen Reize des dynamischen Marktes sind als Schlüsselfaktoren zu interpretieren, welche die Aktivierung und langfristig die Verfestigung des DT Mindset bewirken. Neben dem Einsatz personalwirtschaftlicher Trainings kann die Marktdynamik somit als Schlüsselfaktor zur Aktivierung und Verfestigung eines planenden mentalen Modells betrachtet werden.<sup>930</sup> Darüber hinaus wird die zentrale Bedeutung des DT Mindset für in dynamischen Märkten agierende Unternehmen deutlich. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist demnach davon auszugehen, dass die Marktdynamik die Konstitution und Stabilisierbarkeit biparadigmatischer DT-Organisationen unterstützt.

---

<sup>928</sup> So schreiben Day und Nedungadi (1994): „A mental model that imposes order on multidimensional, fine-grained, or volatile competitive markets is one way to reduce this uncertainty to manageable proportions.“; Day, G. und Nedungadi, P. (1994), S. 31.

<sup>929</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 78.

<sup>930</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 74.

#### 1.1.4 Zusammenfassende Bewertung und Ableitung der Hypothesen

Die Bildung und Veränderung mentaler Modelle sowie die Effizienz der Verhaltenssteuerung durch mentale Modelle ist in Abhängigkeit und in Interaktion mit den situativen Rahmenbedingungen zu betrachten. In der vorliegenden Arbeit wird daher die **Marktdynamik** als unternehmensexterner Einflussfaktor auf das die Entwicklung und Wirkungen des DT Mindset einer Organisation berücksichtigt. In Anlehnung an Kohli et al. (1993) lässt sich die Marktdynamik im Besonderen anhand des Ausmaßes der technologischen Dynamik, der kundenbezogenen Dynamik sowie der Wettbewerbsintensität im Markt beschreiben.<sup>931</sup>

Die Literaturanalyse in Kapitel B, Abschnitte 1.1.2. und 2.1.2. hat bereits gezeigt, dass in der Erfolgsfaktorenforschung die Untersuchung der unterschiedlichen Gestaltungshebel zur Unterstützung des dynamischen Anpassungsvermögens von Organisationen an veränderte Marktbedingungen zum Teil unter Berücksichtigung des Einflusses der zugrunde liegenden Marktdynamik erfolgt.

Im Mittelpunkt des Interesses der Marktorientierungsforschung steht dabei der moderierende Einfluss der Marktdynamik auf den Zusammenhang zwischen der MO und dem Unternehmenserfolg<sup>932</sup>, während der unmittelbare Einfluss der Marktdynamik auf den Marktorientierungsgrad eines Unternehmens bislang empirisch nur unzureichend untersucht ist<sup>933</sup>. In Bezug auf einen moderierenden Effekt stellen Homburg und Pflesser (2000) bspw. fest, dass eine marktorientierte Unternehmenskultur besonders dann von Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens ist, wenn ein dynamisches Marktumfeld zugrunde liegt.<sup>934</sup> In Bezug auf einen direkten Effekt kann Becker (1999) empirisch zeigen, dass der Marktorientierungsgrad eines Unternehmens durch die technologiebezogene Dynamik, die kundenbezogene

---

<sup>931</sup> Eine hohe kundenbezogene und technologiebezogene Dynamik liegt vor, wenn sich die Bedürfnisse der Kunden in immer kürzer werdenden Zeitspannen verändern und der Markt insgesamt durch einen hohen technologischen Fortschritt gekennzeichnet ist. Eine hohe Wettbewerbsintensität liegt vor, wenn innerhalb der Branche oder des Marktes ein hoher Preis- und Leistungswettbewerb besteht; vgl. Kohli et al. (1993), S. 57.

<sup>932</sup> Siehe hierzu z. B. die Studien von Jaworski, B. und Kohli, A. (1993); Slater, S. und Narver, J. (1994); Fritz, W. (1995); Homburg, C. und Pflesser, C. (2000).

<sup>933</sup> Siehe hierzu z. B. die Studie von Becker, J. (1999).

<sup>934</sup> Vgl. Homburg, C. und Pflesser, C. (2000), S. 454 ff.

Dynamik sowie die Wettbewerbsintensität positiv beeinflusst wird.<sup>935</sup> Day und Nedungadi (1994) kommen weiterhin zu der Erkenntnis, dass Unternehmen mit markt-orientierten mentalen Modellen vor allem auf hoch dynamischen und wettbewerbs-intensiven Märkten zu finden sind.<sup>936</sup>

Im ‚Design-Thinking‘-Diskurs hingegen ist der Wirkungszusammenhang zwischen der Marktdynamik und dem DT Mindset insgesamt eher nebensächlich thematisiert worden. Die Literaturanalyse in Kapitel B, Abschnitte 2.1.1. sowie 2.1.2. macht aber deutlich, dass in Forschung und Praxis Einigkeit besteht, dass der Einsatz von DT besonders für in ‚VUCA‘-Märkten agierende Organisationen von Bedeutung ist. Dementsprechend wird appelliert, die Entwicklung und die Wirkungen des DT Mindset vor dem Hintergrund der zugrunde liegenden situativen Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisation zu betrachten.<sup>937</sup> Darüber hinaus liefert Cousins (2018) mit seiner fallstudiengestützten Untersuchung erste empirische Erkenntnisse hinsichtlich des Wirkungszusammenhangs zwischen der Marktdynamik und dem DT. Er stellt fest, dass Unternehmen durch den Einsatz von DT darin unterstützt werden, die Ambiguität und Komplexität der Problemsituationen zu entschlüsseln und kurzfristig auf diese zu reagieren.<sup>938</sup>

Zusammenfassend stellt sich vor dem Hintergrund der bestehenden empirischen Forschungserkenntnisse sowie der vorgestellten theoretischen Grundlagen für die vorliegenden Untersuchung die Frage, ob der Ausprägungsgrad sowie die Wirkungsdimensionen des DT Mindset durch die (1) **Wettbewerbsintensität**, (2) die **Kundendynamik** und (3) den **technologischen Fortschritt** eines Marktes determiniert werden. Zur empirischen Überprüfung der postulierten Wirkungsbeziehung zwischen der Marktdynamik und dem DT Mindset werden die folgenden drei Hypothesen aufgestellt:

---

<sup>935</sup> In seiner Studie argumentiert Becker (1999), dass Organisationen langfristig nur zukunftsfähig sind, wenn sie sich konsequent am Absatzmarkt ausrichten. Das impliziert die kontinuierliche Anpassung des Leistungsangebots an die sich schnell ändernden Kundenwünsche, die intensive Auseinandersetzung mit und die Reaktion auf Konkurrenzangebote sowie eine hohe Forschungs- und Entwicklungsarbeit im Hinblick auf die Einführung oder Nutzung technologischer Innovationen.

<sup>936</sup> Vgl. Day, G. und Nedungadi, P. (1994), S. 38.

<sup>937</sup> Vgl. z. B. die Studien von Cousins, B. (2018) und Zheng, D. (2018).

<sup>938</sup> Vgl. Cousins, B. (2018), S. 13.

H <sub>1a</sub>	Je höher die Wettbewerbsintensität im operierenden Markt ist, desto ausgeprägter ist das DT Mindset der Organisation und in der Konsequenz der in H <sub>5</sub> postulierte Wirkungszusammenhang zwischen dem DT Mindset, dem Marktorientierungsgrad und Erfolg einer Organisation.
H <sub>1b</sub>	Je höher die kundenbezogene Dynamik im operierenden Markt ist, desto ausgeprägter ist das DT Mindset der Organisation und in der Konsequenz der in H <sub>5</sub> postulierte Wirkungszusammenhang zwischen dem DT Mindset, dem Marktorientierungsgrad und Erfolg einer Organisation.
H <sub>1c</sub>	Je höher die technologische Dynamik im operierenden Markt ist, desto ausgeprägter ist das DT Mindset der Organisation und in der Konsequenz der in H <sub>5</sub> postulierte Wirkungszusammenhang zwischen dem DT Mindset, dem Marktorientierungsgrad und Erfolg einer Organisation.

**Tabelle 3: Formulierung der Hypothesen H<sub>1a</sub>-H<sub>1c</sub>**

Quelle: Eigene Darstellung.

## 1.2 Die Ressourcenausstattung als unternehmensinterner Einflussfaktor des Design Thinking Mindset

### 1.2.1 Die Pfadabhängigkeit organisationaler Fähigkeiten

Die Identifikation unternehmensinterner Einflussfaktoren zur Erklärung der Entwicklung und Wirkungen des DT Mindset erfolgt unter Rückgriff auf die dynamischen Weiterentwicklungen der Ressourcentheorie. Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde bereits dargelegt, 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.<sup>939</sup> Dies impliziert ebenso, dass organisationale Fähigkeiten in hohem Maße pfadabhängig sind.<sup>940</sup> Gemäß dem DCBV wird die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens, d. h. auch die Veränderung und Anpassung der Ressourcen- und Kompetenzbasis an die sich wandelnden externen Rahmenbedingungen, durch dessen unternehmensspezifischen Entwicklungspfade („evolutionary paths“), welche durch

<sup>939</sup> Vgl. Burmann, C. (2002), S. 156, S. 185. Siehe hierzu auch Dosi et al. (2002); Narduzzo et al. (2002); Zollo, M. und Winter, S. (2002).

<sup>940</sup> Vgl. Teece et al. (1997), S. 522.

vergangene Entscheidungen und Erfahrungen geprägt sind<sup>941</sup>, und dessen unternehmensspezifische Ressourcenausstattung („resource positions“), welche durch die Gesamtheit der von der Organisation kontrollierten tangiblen und intangiblen Ressourcen gekennzeichnet ist, determiniert und beeinflusst.<sup>942</sup> Den dynamischen ressourcentheoretischen Betrachtungen folgend ist in der vorliegenden Arbeit die Konstitution einer biparadigmatischen DT-Organisation und die damit verbundene Untersuchung der Entwicklung und Wirkungen des DT Mindset auf die MO und die Performanz eines Unternehmens vor dem Hintergrund der zugrunde liegenden **Ressourcenausstattung** und **historischen Entwicklungspfade** (organisationaler Pfadabhängigkeit) zu betrachten. Dem Vorteil dieser differenzierten Betrachtungsweise steht im Hinblick auf die empirische Untersuchung der Nachteil einer erhöhten Komplexität sowie vergleichsweise hohen Faktoren- und Indikatorenanzahl zur Operationalisierung der einzelnen Dimensionen gegenüber. Gemäß Piening (2011) ist diese differenzierte Betrachtung arbiträr, da die Ressourcenausstattung einer Organisation „[...] im Grunde auch als Ergebnis bzw. Teil des unternehmensspezifischen Entwicklungspfades [auf]gefasst werden kann“.<sup>943</sup> Dieser Ansicht wird im Rahmen dieser Arbeit gefolgt. Daher wird im Folgenden zunächst das Konzept der organisationalen Pfadabhängigkeit kurz erläutert, um auf dieser Basis und unter Berücksichtigung der vorangegangenen Ausführungen zum aktuellen Forschungsstand eine Auswahl derjenigen ressourcenbezogenen, unternehmensinternen Einflussfaktoren zu treffen, die für die Erklärung der zentralen Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit eine besondere Relevanz haben.<sup>944</sup>

Gemäß dem Konzept der **organisationalen Pfadabhängigkeit** ist das organisationale Verhalten aus einer evolutionären Sicht zu betrachten, da Unternehmen sich

---

<sup>941</sup> Diese umfassen sowohl strategische Entscheidungen über Tätigkeitsschwerpunkte, langfristige Investitionen in bestimmte Kompetenzdomänen sowie das historisch gewachsene Organisationssystem zur effizienten Steuerung und Strukturierung der unterschiedlichen Aufgabenbereiche.

<sup>942</sup> Vgl. Teece et al. (1997), S. 524.

<sup>943</sup> Piening, E. P. (2011), S. 71.

<sup>944</sup> Vgl. hierzu Kapitel B, Abschnitte 1.1., 1.2. sowie 2.1. und 2.3.

entlang unternehmensspezifischer Pfade entwickeln, deren kontinuierlicher Verlauf durch in der Vergangenheit liegende Entscheidungen und Erfahrungen, etablierte Denk- und Handlungsmuster sowie die historisch gewachsene Ressourcenausstattung beeinflusst und begrenzt wird. Piening (2011) führt die organisationale Pfadabhängigkeit im Kern auf drei Ursachen zurück: Historische Entwicklung, Lernbarrieren und Beharrungstendenzen.<sup>945</sup>

#### 1.2.1.1 *Historische Entwicklung*

Die Entwicklung der organisationalen Fähigkeiten sowie die Herausbildung der ihr zugrunde liegenden organisationalen Routinen ist zwangsläufig mit der Ressourcenausstattung verbunden, welche im Zuge der historischen Entwicklung und Erfolge einer Organisation heranwächst. So haben neben strategischen Entscheidungen über Tätigkeitsschwerpunkte und neben langfristigen Investitionen in bestimmte Kompetenzdomänen insbesondere der **historisch gewachsene formale Aufbau der Organisationsstruktur** zur effizienten Steuerung und Koordination der unterschiedlichen Leistungsprozesse bereits eine richtungsweisende und kanalisierende Wirkung auf die Akkumulation von Erfahrungen sowie die Evolution und Herausbildung von organisationalen Routinen.<sup>946</sup> Da jede Abweichung der bereits aufgebauten und bestehenden Ressourcenbasen mit finanziellen<sup>947</sup> und immateriellen Aufwendungen sowie mit Unsicherheiten und Risiken verbunden sein kann, ist davon auszugehen, dass Organisationen zunächst dazu tendieren, solche Handlungsmöglichkeiten zu fokussieren, die mit den bestehenden Ressourcenbasen größtenteils anschlussfähig sind und einen sicheren Erfolg versprechen.<sup>948</sup> Vor diesem Hintergrund kommt die organisationale Pfadabhängigkeit vor allem in der Stabilität und Kontinuität organisationaler Routinen zum Ausdruck (siehe hierzu u. a. das Konzept

---

<sup>945</sup> Vgl. Piening, E. P. (2011), S. 73 ff.

<sup>946</sup> Vgl. Piening, E. P. (2011), S. 95.

<sup>947</sup> Hierunter fallen u. a. direkte Kosten, Opportunitätskosten und „sunk-cost“; vgl. Schreyögg, G. und Kliesch, M. (2005), S. 18; Narduzzo et al. (2002), S. 31.

<sup>948</sup> Vgl. Teece, D. (2007), S. 1335. Ebenso schreiben Nelson und Winter (2002): „Realistically, however, learning or relearning routines has costs, which rise as the behavior leaves the domain of current practice – and this supports the tendency to adhere to prevailing routines.“; Nelson, R. und Winter, S. (2002), S. 30.

der Exploitation<sup>949</sup>), deren langfristige Evolution durch die organisationalen Ressourcenbasen geprägt wird.<sup>950</sup>

### 1.2.1.2 Lernbarrieren

Wenngleich durch die Exploitation bestehender Ressourcenbasen zumindest kurzfristig Effizienzvorteile geschaffen werden, besteht infolge der positiven Rückkopplungsprozesse die Gefahr, dass Unternehmen Lernbarrieren aufbauen und in einen selbsterstörerischen Kreislauf (in der Literatur auch als ‚lock-in‘ bezeichnet) geraten<sup>951</sup>, in dem exploitative Aktivitäten zu Ungunsten explorativer Aktivitäten systematisch perfektioniert werden.<sup>952</sup> In der organisationstheoretischen Literatur ist das Konzept der organisationalen Pfadabhängigkeit daher i. d. R. negativ konnotiert, da mit der Rückbezüglichkeit und positiven Rückkoppelung des organisationalen Verhaltens sich selbstverstärkende Prozesse ausgelöst werden und kumulative sowie lokal begrenzte Lernprozesse entstehen, welche den zukünftigen Handlungsraum für Organisationen auf schmale Pfade verengen und Organisationen in ihren Entwicklungsmöglichkeiten vor allem im Hinblick auf disruptive Innovationen begrenzen können (siehe auch Reliabilitätsorientierung).<sup>953</sup> Die Stabilität und Kontinuität organisationaler Routinen kann daher zu einer Rigidität der Unternehmen führen (‚organizational inertia‘ oder ‚collective myopia‘), wenn Organisationen zur Lösung neuer Herausforderungen auf bewährte Denk- und Handlungsmuster zurückgreifen und diese vor Veränderungen abschirmen oder wenn der Blick auf sich verändernde Marktbedingungen durch einen eingegrenzten Entscheidungs- und Handlungsspielraum verwehrt wird.<sup>954</sup> Beltagui (2017) fasst das folgendermaßen zusammen:

<sup>949</sup> Vgl. z. B. March, J. (1991).

<sup>950</sup> Vgl. Piening, E. P. (2011), S. 75, S. 99.

<sup>951</sup> Vgl. Boland, R. und Collopy, F. (2004), S. 10.

<sup>952</sup> March (1991) schreibt hierzu: „Positive local feedback produces strong path dependence and can lead to suboptimal equilibria. [...] Since long-run intelligence depends on sustaining a reasonable level of exploration, these tendencies to increase exploitation and reduce exploration make adaptive processes potentially self-destructive.“; March, J. (1991), S. 73.

<sup>953</sup> Vgl. Piening, E. P. (2011), S. 99. Teece (2007) schreibt hierzu: „Incumbent enterprises [...] tend to frame new problems in a manner consistent with the enterprise’s current knowledge base, assets, and/or established problem-solving heuristics and established business model. This [...] means that managers [...] face and must overcome at least two constraints—cognitive limitations and framing biases—arising from established assets“; Teece, D. (2007), S. 1335.

<sup>954</sup> Vgl. Carlgren et al. (2016b), S. 347; Day, G. (1994b), S. 18 f.

„Firms can become locked into a path by historical and incremental investments in technical and managerial systems, which also makes them prone to missing opportunities that do not fit the current business model.“<sup>955</sup> Aus lerntheoretischer Sicht ist dieses Phänomen besonders dann zu erwarten, wenn Organisationen keinen hinreichenden Handlungsdruck verspüren, um Anpassungen oder Erneuerungen der bestehenden Routinen zu initiieren.<sup>956</sup> Ein solcher Handlungsdruck ergäbe sich z. B. aus Ineffizienzen bestehender Routinen oder Verkürzungen von Technologie- und Produktlebenszyklen infolge einer steigenden Marktdynamik. Die Tendenz, an bewährten organisationalen Denk- und Handlungsmustern festzuhalten, wird stattdessen durch die Wahrnehmung eines hohen **Zeitdrucks**, politischen Drucks, durch die begrenzte Verfügbarkeit von **finanziellen und personellen Ressourcen** sowie durch die **Einengung des Entscheidungs- und Handlungsspielraums** (z. B. in Folge eines hohen Formalisierungs- und Zentralisierungsgrads oder einer hohen Ziel- und Ergebnisorientierung sowie Verhaltenskontrolle) weiter verstärkt.

### 1.2.1.3 Beharrungstendenzen

Die organisationale Pfadabhängigkeit kommt außerdem in mikropolitischen Prozessen zum Ausdruck, die insbesondere dann zu beobachten sind, wenn Machtkonstellationen oder Interessengruppen aufgrund **divergierender Ziel- und Ergebnisorientierungen** und gegebener **Interdependenzen**<sup>957</sup> das organisationale Verhalten zugunsten der eigenen Interessen<sup>958</sup> zu beeinflussen versuchen, indem z. B. durch eine mangelnde Kommunikationsbereitschaft, das Vorenthalten von wichtigen Informationen oder ein Blockieren der Entscheidungen **aktiv Widerstand** gegen Veränderung bewährter Routinen oder Ressourcenbasen geleistet wird.<sup>959</sup> In

---

<sup>955</sup> Beltagui, A. (2017), S. 7.

<sup>956</sup> Vgl. Nelson, R. R. und Winter, S. G. (1982), S. 211.

<sup>957</sup> „Interdependenzen entstehen durch gemeinsame Nutzung knapper Ressourcen (Ressourceninterdependenzen), durch die Verflechtung innerbetrieblicher Leistungsprozesse zwischen Organisationseinheiten (Prozessinterdependenzen) und durch die Ausrichtung der Aktivitäten mehrerer Bereiche auf den gleichen Marktsektor (Marktinterdependenzen).“; Frese, E. und Gebhardt, W. H. (1991), S. 151.

<sup>958</sup> Z. B. die Erreichung der Ziele oder die Bewahrung bestehender Machtdynamiken und gegenwärtiger Fähigkeitsprofile.

<sup>959</sup> Vgl. Teece et al. (1997), S. 522 f; Piening, E. P. (2011), S. 42; Frese et al. (2019), S. 40; Pawlowsky, P. und Geppert, M. (2005), S. 282. Zugleich betont Piening (2011) aber auch, dass „[...] Pfadabhängigkeit keinesfalls als historischer Determinismus verstanden werden [darf]. [...] Innerhalb

diesem Fall wird an bestehenden Routinen festgehalten, um Konflikte und damit verbundene Kosten zwischen den Interessengruppen zu vermeiden oder ihre Macht gegenüber anderen Abteilungen zu verteidigen. **Konflikte zwischen den Abteilungen** sind somit „[...] Ausdruck divergierender Interessen und der Nutzung von Machtpotenzialen“.<sup>960</sup> Das Beharrungsvermögen kann darüber hinaus auch Folge eines hohen Bedrohungs-, Unsicherheits- und **Risikoempfindens** sein.<sup>961</sup> So schirmen Organisationsmitglieder bestehende Routinen gegen Veränderungen ab, weil sie befürchten, dass mit diesen Veränderungen z. B. auch neue Anforderungen (z. B. technologische) an die bestehenden Rollen- und Kompetenzprofile einhergehen, welche sie gegebenenfalls nicht erfüllen können<sup>962</sup>, oder weil sie das Risiko eines Misserfolgs nicht eingehen können oder wollen.

### 1.2.2 Der Einfluss der Ressourcenausstattung auf die Effizienz und Anpassungsfähigkeit der Handlungssteuerung durch mentale Modelle

Die vorangegangenen Ausführungen zum Konzept der organisationalen Pfadabhängigkeit machen deutlich, dass die unternehmensspezifische Ressourcenausstattung eng mit der historischen Entwicklung des Unternehmens verwoben ist. Die organisationale Pfadabhängigkeit definiert den Rahmen, innerhalb dessen Organisationen planende mentale Modelle aufbauen können, um bestehende mentale Modelle zur Erreichung ihrer übergeordneten Unternehmensziele kritisch reflektieren, verändern oder erneuern zu können. Um die Zukunftsfähigkeit von Organisationen nicht zu gefährden, ist es daher wichtig, dass Organisationen ihre Ressourcenausstattung auf selbstverstärkende Treiber der organisationalen Pfadabhängigkeit untersuchen, damit diese durch entsprechende Maßnahmen verhindert oder durchbrochen werden können. Organisationen müssen Ressourcen zur Verfügung stellen, die den Aufbau und die Aktivierung von planenden mentalen Modellen unterstützen.<sup>963</sup>

---

des Pfades sind in der Regel weit gefasste Handlungsoptionen gegeben, und auch die Generierung neuer Pfade ist in bestimmten Konstellationen denkbar.“; Piening, E. P. (2011), S. 71 f.

<sup>960</sup> Frese, E. et al. (2019), S. 40.

<sup>961</sup> Vgl. Piening, E. P. (2011), S. 52; Meffert et al. (2015), S. 323.

<sup>962</sup> Vgl. Piening, E. P. (2011), S. 52

<sup>963</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 171.

Da es das übergeordnete Ziel der vorliegenden Arbeit ist, ein Erklärungsmodell zur ganzheitlichen Implementierung von DT in biparadigmatischen Organisationen zu entwickeln, kann die empirische Untersuchung zur Beschaffenheit des DT Mindset sowie dessen Wirkungen auf die MO und Performanz einer Organisation nur unter Berücksichtigung der diesen Wirkungszusammenhang determinierenden unternehmensspezifischen Ressourcenausstattung erfolgen. Der Literaturbestand deutet ebenfalls auf die Richtigkeit dieses Vorgehens hin. Denn in der Literaturanalyse zum Konstrukt der MO und des DT Mindset ist bereits an verschiedenen Stellen deutlich geworden, dass bestehende Studien die Bedeutung der situativen Rahmenbedingungen von Organisationen hinsichtlich ihres Einflusses auf die marktorientierte Unternehmensführung, auf die erfolgreiche Anwendung von DT und die Verinnerlichung des DT Mindset unterstreichen. Während der Wirkungsbeitrag der unternehmensspezifischen Ressourcen auf die MO einer Organisation in der Marktorientierungsforschung hinreichend empirisch untersucht wurde, liefert der ‚Design Thinking‘-Diskurs zwar eine ganze Reihe von Studien, die Annahmen in Bezug auf die Wirkung organisationaler Ressourcen auf die Konstitution des DT Mindset diskutieren, diese aber selten theoretisch herleiten und wenn überhaupt auch nur empirisch qualitativ belegen können.<sup>964</sup> In Bezug auf die Auswahl der Ressourcenvariablen ist den Forschungsarbeiten gemein, dass sie den Schwerpunkt auf den

---

<sup>964</sup> Für eine umfassende Erläuterung der Erkenntnisse aus der Literaturanalyse wird an dieser Stelle auf Kapitel B, Abschnitte 2.1.2. und 2.3. verwiesen. Von einer Zusammenfassung der bisherigen Erkenntnisse wird daher an dieser Stelle abgesehen.

Einfluss des Managementsystems<sup>965</sup> und der Organisationsstruktur<sup>966</sup> legen.<sup>967</sup> Diese Aspekte sollen daher in der vorliegenden Untersuchung besondere Berücksichtigung finden, wengleich eine vollständige Betrachtung aller Variablen aufgrund der Vielzahl und Komplexität im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich erscheint.

### 1.2.2.1 Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur bildet eine Teilfunktion des Managementsystems. Gemäß Frese und Gebhardt (1991) liegt die Hauptfunktion der Organisationsstruktur in der effizienten Steuerung und Koordination des organisationalen Verhaltens zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele.<sup>968</sup> Hiermit definiert sie den Rahmen, innerhalb dessen Veränderungen des organisationalen Verhaltens zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele stattfinden können.<sup>969</sup> Organisationsstrukturen sind gekennzeichnet durch die Gesamtheit dauerhafter Regeln für die Ausführung der organisationalen Routinen im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel.<sup>970</sup> So stellt Voegel (2011) fest, dass die Organisationsstruktur jene Stabilität liefert, „[...] die überhaupt erst die Grundlage einer sich verändernden und (ver-)lernenden

---

<sup>965</sup> Der Managementbegriff kann aus einer funktionalen sowie institutionellen Sichtweise definiert werden; vgl. hierzu Claas, S. (2006), S. 59 ff. Während der Managementbegriff im Rahmen dieser Arbeit bisher vornehmlich aus einer institutionellen Sichtweise gebraucht wurde und damit allgemein alle Instanzen einer Organisation umfasste, die mit Weisungsbefugnissen ausgestattet sind, steht für die Ableitung des integrierten Bezugsrahmens die funktionale Sichtweise des Managements im Vordergrund. Gemäß Steinmann und Schreyögg (2000) versteht der funktionale Managementbegriff ein „[...] Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen.“; Steinmann, H. und Schreyögg, G. (2000), S. 7. In der einschlägigen Literatur besteht Konsens, dass der funktionale Managementbegriff mit Hilfe der fünf Teilfunktionen beschrieben werden kann: Planung, Organisation, Personal, Führung, Kontrolle; siehe hierzu auch Koontz, H. und O'Donnell, C. (1955). In der vorliegenden Arbeit erscheint diese Systematisierung zur Darstellung der identifizierten unternehmensinternen Determinanten zielführend. Für eine detaillierte Erklärung der jeweiligen Teilfunktionen und ihrer Bedeutung für die marktorientierte Unternehmensführung siehe z. B. auch Claas, S. (2006), S. 76 ff. Zum Begriff der Managementsysteme siehe Day, G. (1994a), S.39.

<sup>966</sup> Die Organisationsstruktur ist auch als Instrument des Managements zu betrachten; vgl. Claas, S. (2006), S. 88.

<sup>967</sup> Barney (1991) differenziert zwischen physischen Ressourcen (tangible Ressourcen), Humanressourcen und organisationalen Ressourcen (intangible Ressourcen). Die Organisationsstrukturen und Managementfunktionen sind gemäß Barneys Klassifizierung den organisationalen Ressourcen zuzuordnen; vgl. Barney, J. (1991), S. 101.

<sup>968</sup> Vgl. Frese, E. und Gebhardt, W.H. (1991), S. 149.

<sup>969</sup> Vgl. Frese, E. und Gebhardt, W. H. (1991), S. 149.

<sup>970</sup> Vgl. Kauffeld et al. (2014), S. 34.

Organisation bildet.<sup>971</sup> In der organisationstheoretischen Literatur wird z. B. zwischen statischen und dynamischen<sup>972</sup> oder mechanistischen und organischen<sup>973</sup> Organisationsstrukturen unterschieden. Vor allem große und mittelständische Unternehmen weisen häufig statische und mechanistische Organisationsstrukturen auf, welche durch einen hohen Formalisierungsgrad, eine niedrige Entscheidungs- und Handlungsautonomie sowie schmale Kontrollspannen gekennzeichnet sind. Diese Strukturen sind aufgrund ihres historisch gewachsenen Charakters nur schwer veränderbar und können für die Anpassung an die sich schnell verändernden Marktbedingungen zur Behinderung werden.<sup>974</sup> Die Auseinandersetzung mit Fragen zur Ausgestaltung und Beschreibung von Organisationsstrukturen hat in der Organisationsforschung zur Herausbildung einer Vielzahl von Strukturdimensionen geführt, mit deren Hilfe sich die unterschiedlichen Organisationsstrukturkonzeptionen miteinander vergleichen und hinsichtlich ihres Einflusses auf das organisationale Verhalten untersuchen lassen.<sup>975</sup>

In Anlehnung an Kieser und Kubicek (1992) finden die folgenden Strukturdimensionen Eingang in die vorliegende Untersuchung.<sup>976</sup>

---

<sup>971</sup> Voegel, S. A. (2011), S. 222.

<sup>972</sup> Vgl. die Konzeption von Frese et al. (1988).

<sup>973</sup> Vgl. die Konzeption von Burns, T. und Stalker, G. M. (1961).

<sup>974</sup> Vgl. Teece et al. (2016), S. 24.

<sup>975</sup> Zu den einflussreichsten Strukturkonzeptionen gehören bis heute die von der Forschergruppe um Pugh in den 60er und 70er Jahre erschienenen „Aston“-Studien; vgl. Pugh et al. (1968); Pugh et al. (1969); Pugh, D. S. und Hickson, D. J. (1976); Pugh, D. S. und Hinings, C. R. (1976); Pugh, D. S. und Payne, R. L. (1977). In Anlehnung an die „Aston“-Studien definieren Kieser und Kubicek (1992) fünf Strukturdimensionen: Spezialisierung, Koordination, Konfiguration, Entscheidungsdelegation und Formalisierung; vgl. Kieser, A. und Kubicek, H. (1992), S. 73 ff.

<sup>976</sup> Aufgrund der Vielzahl von Strukturdimensionen kann nur eine begrenzte Auswahl von Strukturdimensionen in der vorliegenden Untersuchung berücksichtigt werden. In diesem Sinne stellen Kieser und Kubicek (1992) fest: „Die Auswahl von Dimensionen ist deswegen ein kritisches Problem, weil durch sie der Realitätsausschnitt festgelegt wird, der in die anschließenden Analysen eingeht. [...] Es geht nicht darum, die Realität in ihrer gesamten Vielfalt und Komplexität wiederzugeben, sondern das für die jeweils verfolgten Fragestellungen Wesentliche soll in systematischer Weise herausgestellt werden. Daher ist stets eine Auswahl erforderlich, und stets bleibt das Risiko, dass wichtige Aspekte vernachlässigt worden sind.“; Kieser, A. und Kubicek, H. (1992), S. 67 ff.

### 1.2.2.1.1 Zentralisierung

Der **Zentralisierungsgrad** gibt Auskunft darüber, in welchem Ausmaß Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse und -partizipation auf über- und untergeordnete Hierarchieebenen verteilt sind.<sup>977</sup>

Ein hoher Zentralisierungsgrad ist Ausdruck eines autoritären Führungsstils. Die hohe Machtkonzentration in den oberen Hierarchieebenen kann mögliche negative Motivationseffekte in den nachgelagerten Hierarchieebenen im Hinblick auf die Bereitschaft zur Übernahme von Eigeninitiative und zur Einflussnahme in unternehmerisches Handeln zur Folge haben.<sup>978</sup> Dies schließt die Motivation zur kritischen Reflexion momentaner mentaler Modelle ebenso wie die Motivation zur Aktivierung planender mentaler Modelle mit ein. Stattdessen wird durch die fehlende Einbindung in die unternehmerischen Entscheidungen ein zurückhaltendes und konformistisches Handeln gefördert. Ursächlich hierfür ist die identitätsstiftende Wirkung der momentanen mentalen Modelle, die den Betrachtungshorizont der Organisationsmitglieder dezentraler Hierarchieebenen auf die effiziente Erfüllung ihrer Ausführungsaufgaben beschränken, solange Impulse zur Aktivierung planender mentaler Modelle im Hinblick auf die Übernahme von Führungsaufgaben ausbleiben.<sup>979</sup> In der Konsequenz werden durch die hohe Machtkonzentration in den oberen Hierarchieebenen Kommunikations- und Informationsbarrieren zwischen den Hierarchieebenen aufgebaut<sup>980</sup>, die nicht nur das Entscheidungs- und Handlungsverhalten in den dezentralen Hierarchieebenen deutlich eingrenzen und erschweren, sondern auch dazu führen können, dass strategierelevante Informationen zur Problem- und Entscheidungsfindung, wie z. B. die Identifikation relevanter Marktveränderungen oder negatives Kundenfeedback, möglicherweise gefiltert, verschwiegen, ignoriert oder nicht erkannt werden.<sup>981</sup> Folglich besteht die Gefahr, dass Organisationen auf bestehenden Pfaden verharren, weil sie entweder die Notwendigkeit für das Ergreifen von alternativen Handlungsmöglichkeiten nicht wahrnehmen oder

---

<sup>977</sup> Vgl. Kauffeld et al. (2014), S. 36.

<sup>978</sup> Vgl. Kieser, A. und Kubicek, H. (1992), S. 384; Picot et al. (2001), S. 485 ff.

<sup>979</sup> Vgl. z. B. Bach, N. (2000), S. 153.

<sup>980</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zu den Informationspathologien in Kapitel B, Abschnitt 1.2.

<sup>981</sup> Vgl. Grant, R. (2013), S. 548 ff.

bestehende Handlungspfade durch jene Entscheidungsträger kalkuliert aufrecht-erhalten werden, die davon profitieren.<sup>982</sup>

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird ersichtlich, dass die Bildung des DT Mindset als planendes mentales Modell durch den hohen Zentralisierungsgrad behindert wird. Durch die mangelnde Autonomie und fehlende Partizipation in unternehmerische Entscheidungen wird eher ein zurückhaltendes und konformistisches Verhalten der Organisationsmitglieder gefördert, als dass sich durch die Emergenz von Interaktionsmustern planende mentale Modelle zum Aufbau neuen Wissens konstruieren und verfestigen können.<sup>983</sup> Hinsichtlich der Zentralisierung als Determinante des DT Mindset einer Organisation kann als Hypothese der vorliegenden Untersuchung festgehalten werden:

H <sub>2a</sub>	Je höher der Zentralisierungsgrad einer Organisation ist, desto schwächer ist der Ausprägungsgrad des DT Mindset der Organisation und in der Konsequenz der in H <sub>5</sub> postulierte Wirkungszusammenhang zwischen dem DT Mindset, dem Marktorientierungsgrad und Erfolg einer Organisation.
-----------------	---

**Tabelle 4: Formulierung der Hypothese H<sub>2a</sub>**

Quelle: Eigene Darstellung.

#### 1.2.2.1.2 Formalisierung

Die **Formalisierung** kann als das Ausmaß dauerhaft geschaffener und verbindlich fixierter organisatorischer Regeln beschrieben werden, mittels derer bestimmte Verhaltenserwartungen an die Organisationsmitglieder in Bezug auf organisationale Routinen in Organisationen gestellt und strukturelle Grenzen festgelegt werden, innerhalb derer sich die Organisationsmitglieder orientieren und handeln dürfen.<sup>984</sup>

Organisationen mit einem hohen Formalisierungsgrad werden daher i. d. R. als ausgesprochen bürokratisch und rigide bezeichnet, da sie durch die mit der Formalisierung eingeführten Regeln unter stabilen Rahmenbedingungen zwar Effizienzvorteile generieren können, indem bestehende Routinen, Entscheidungen oder Geschäftsmodelle kontinuierlich optimiert und verfeinert werden, unter dynamischen Rahmenbedingungen aber gehindert werden können, von den effizienzorientierten

<sup>982</sup> Vgl. Hasenmüller, M-P (2013), S. 241, S. 270.

<sup>983</sup> Vgl. Frese et al. (1988) S. 497; Bouncken, R. (2002), S. 283.

<sup>984</sup> Vgl. Kauffeld et al. (2014), S. 38; Aderhold, J. (2003), S. 161 f.

Routineaufgaben abzuweichen, um notwendige Veränderungsprozesse frühzeitig erkennen sowie schnell und flexibel umsetzen zu können.<sup>985</sup> Der Zentralisierungs- und Formalisierungsgrad hat somit eine richtungsweisende und kanalisierende Wirkung auf das Handeln in Organisationen und prägt die Denk – und Handlungsmuster der Mitarbeiter in einem besonderen Maß.<sup>986</sup> Dieser Effekt ist besonders dann relevant, wenn „[...] Organisationsmitglieder ihr Handeln anderen gegenüber rechtfertigen müssen.“<sup>987</sup> So konstatieren Kieser und Kubicek (1992): „Die Befolgung formaler Prozeduren erscheint wichtiger als das Ergebnis.“<sup>988</sup>

Gemäß Bleicher (1990) kann eine zu strenge Formalisierung außerdem als Ursache für einen hohen Grad an Fremdorganisation angesehen werden, welche dazu führt, dass Organisationsmitglieder in ihrem Handlungs- und Entscheidungsverhalten fremdbestimmt werden und eigenverantwortliches Handeln sowie organisationales Lernen behindert wird.<sup>989</sup> Ferner kann die mit der Formalisierung einhergehende Beschränkung des Denk- und Handlungsfreiraums als Ausdruck einer misstrauischen Unternehmenskultur interpretiert werden und folglich zu Akzeptanz- und Motivationsproblemen führen.<sup>990</sup>

Für den vorliegenden Untersuchungskontext sind die vorangegangenen Erkenntnisse insofern problematisch, als zu vermuten ist, dass die Organisationsmitglieder im Rahmen ihrer bestehenden Routinearbeit keine Impulse erhalten, die sie zu einem kritischen Hinterfragen und ggf. zu einer Veränderung der zugrunde liegenden mentalen Modelle motivieren würden, solange diese mentalen Modelle zur Erfüllung ihrer Routineaufgaben dienlich sind<sup>991</sup> und sie ihr Handeln mit der Einhaltung etablierter formaler Regelungen rechtfertigen können. Die mit der Formalisierung eingeführten Regeln und organisationalen Routinen engen somit den Freiraum ein, der

---

<sup>985</sup> Vgl. Wagner et al. (2005), S. 120 f.; Teece, D. (2007), S. 1335; Kieser, A. und Kubicek, H. (1992), S. 159; vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Prozess der mentalen Modellbildung in Bach (2000), S. 64.

<sup>986</sup> Vgl. Kieser, A. und Kubicek, H. (1992), S. 453 f.

<sup>987</sup> Kieser, A. und Kubicek, H. (1992), S. 453.

<sup>988</sup> Kieser, A. und Kubicek, H. (1992), S. 389.

<sup>989</sup> Vgl. Bleicher, K. (1990), S. 487. Zu den Begrifflichkeiten und für eine Gegenüberstellung der Selbst- und Fremdorganisation siehe Hülsmann, M. und Wycisk, C. (2006), S. 336 und Streuberl, F. (2000), S. 155.

<sup>990</sup> Vgl. Streuberl, F. (2000), S. 155.

<sup>991</sup> Vgl. hierzu die Ausführung zu den positiven Rückkopplungsprozessen und Lernbarrieren in Kapitel C, Abschnitte 1.1.3. und 1.2.1.2.

für die Entwicklung und Anwendung des DT Mindset vorausgesetzt wird.<sup>992</sup> Für die Konstitution einer biparadigmatischen DT-Organisation hat der hohe Formalisierungsgrad daher zur Konsequenz, dass die Non-Linearität, Offenheit sowie die Experimentierfreude und Empathie für die Elaboration und Lösung neuer Problemsituation permanent unterdrückt wird und sich langfristig nur schwer entwickeln kann. Vor diesem Hintergrund wird für die vorliegende Untersuchung folgende Hypothese abgeleitet:

H <sub>2b</sub>	Je höher der Formalisierungsgrad einer Organisation ist, desto schwächer ist der Ausprägungsgrad des DT Mindset der Organisation und in der Konsequenz der in H <sub>5</sub> postulierte Wirkungszusammenhang zwischen dem DT Mindset, dem Marktorientierungsgrad und dem Erfolg einer Organisation.
-----------------	--

**Tabelle 5: Formulierung der Hypothese H<sub>2b</sub>**

Quelle: Eigene Darstellung.

### 1.2.2.2 Planung und Kontrolle

Die Arbeitsteilung und der hohe Formalisierungsgrad gehen mit einem hohen interorganisationalen Koordinationsbedarf einher, welcher der Abstimmung und Ausrichtung der arbeitsteiligen Planungs- und Leistungserstellungsprozesse sowie Interdependenzen im Sinne der übergeordneten Unternehmensziele dienen soll.<sup>993</sup> Durch den Einsatz unterschiedlicher Koordinationsinstrumente erfolgt eine zielgerichtete Planung und Kontrolle von spezifischen Verhaltens- und Ergebniszielen<sup>994</sup> für die Organisationsmitglieder, um gegebenenfalls korrigierende Steuerungsmaßnahmen bei der Feststellung etwaiger Abweichungen einleiten zu können.<sup>995</sup> Nach dem Führungsverständnis im weiteren Sinne können Planung, Steuerung und Kontrolle konkreter und messbarer Ergebnisse sowie der dazugehörigen Arbeitsprozesse als Führungsaktivitäten begriffen werden<sup>996</sup>, mittels derer das Verhalten der

<sup>992</sup> In dem Zusammenhang bestätigen auch Carlgren et al. (2016b) im Rahmen ihrer Fallstudienanalyse, dass „[...] a key enabler of radical innovation is for the company to be able to break out of old mindsets and routines that restrict them to an outdated ‘frame’ and dominant design.“; Carlgren et al. (2016b), S.352.

<sup>993</sup> Vgl. Kieser, A. und Kubicek, H. (1992), S. 95 f.

<sup>994</sup> Für eine differenzierte Darstellung der unterschiedlichen Kontrollansätze siehe die Ausführungen von Hahn, D. (1990), S. 452 und Ouchi, W. G. und Maguire, M. A. (1975), S. 559.

<sup>995</sup> Zum Überblick und zur Systematisierung der unterschiedlichen Koordinationsmechanismen siehe Kieser, A. und Kubicek, H. (1992), S. 103 ff.

<sup>996</sup> An dieser Stelle erscheint eine Spezifizierung des hier zugrunde liegenden Führungsbegriffs angebracht. Hierfür werden die Definitionen von Claas (2006) übernommen: „Der Begriff der Führung

Organisationsmitglieder zugunsten der Durchsetzung der gesetzten Ziele beeinflusst wird.<sup>997</sup> Als solche können sie die Reaktionsgeschwindigkeit auf moderate und vorhersehbare Marktveränderungen vor allem in jungen Organisation erhöhen<sup>998</sup>, indem die Effizienz von organisationalen Routinen maximiert, Fehlern vorgebeugt wird und Pläne zielorientiert umgesetzt werden. Gleichwohl kann der hohe Formalisierungs- und Zentralisierungsgrad sowie der Einsatz von zielorientierten Planungs- und Kontrollsystemen auch als Ursache eines hohen Maßes an Fremdverantwortung angesehen werden, da Organisationsmitglieder der regelbasierten Vorgehensweise zur Leistungserfüllung unterworfen sind und von dieser nur wenig oder gar nicht abweichen dürfen.<sup>999</sup> Je nach Komplexität und Dynamik der dem Unternehmen zugrunde liegenden Marktsituation (vgl. ‚wicked problems‘ oder ‚tame problems‘) kann das durch die ergebnisorientierten Zielvorgaben gesteuerte Verhalten der Organisationsmitglieder daher vor allem bei der Exploration von ‚wicked problems‘ Schwierigkeiten bereiten, da durch die Ergebnis- und Zielorientierung bereits implizite Annahmen über den Problem- und Lösungsraum getroffen werden, Bereichs- und Silodenken gefördert und einer ergebnisoffenen Kommunikation zwischen den Abteilungen entgegengearbeitet wird.<sup>1000</sup>

Kieser und Kubicek (1992) stellen ferner fest, dass „[...] eine Identifikation mit übergeordneten Werten und Unternehmungszielen [...] nicht zu beobachten [ist und] Mitglieder anderer Bereiche [...] eher als Kontrahenten denn als

---

wird im weiteren Sinne als Prozess der Willensbildung und -durchsetzung aufgefasst. [...] Als Führung im engeren Sinne wird hingegen in der Literatur die Personalführung, welche sich auf die Steuerung des Verhaltens von Organisationsmitgliedern bezieht, bezeichnet.“; Claas, S. (2006), S. 104 f. Das Führungsverständnis im engeren Sinne findet im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch seine Anwendung; siehe Kapitel C, Abschnitt 1.2.2.3.

<sup>997</sup> Vgl. Claas, S. (2006), S. 104 f.; Wastian et al. (2015), S. 15 ff.

<sup>998</sup> Siehe hierzu z. B. die empirische Studie von Claas (2006), in deren Rahmen ein positiver Wirkungsbeitrag vom Planungsausmaß auf die Reaktionsfähigkeit von jungen Unternehmen festgestellt wird; vgl. Claas, S. (2006), S. 209 f.

<sup>999</sup> Vgl. Freudenthaler-Mayrhofer, D. und Sposato, T. (2017), S. 212; Bleicher, K. (1990), S. 487; Kieser, A. und Kubicek, H. (1992), S. 389 f. Ferner schreiben Kieser und Kubicek (1992) in dem Zusammenhang: „Die Vorgabe klarer Ziele steht scheinbar im Widerspruch zur Selbstführung. [...] Die Funktion von Zielvorgaben ist es, Gruppen eine Orientierungshilfe [...] zu geben. [...] Den Organisationseinheiten sollte klar sein, dass es eher darauf ankommt, den hinter den Zielvorgaben stehenden Intentionen gerecht zu werden, als den Buchstaben der Zielvorgaben.“; Kieser, A. und Kubicek, H. (1992), S. 473.

<sup>1000</sup> Vgl. Kieser, A. und Kubicek, H. (1992), S. 389; Lindberg, T. (2013), S. 112.

Kooperationspartner gesehen [werden].<sup>1001</sup> Ferner kommt Claas (2006) im Rahmen ihrer empirischen Studie zu dem Ergebnis, dass ein ausgeprägtes Planungsmaß die Weitergabe von marktrelevanten Informationen sowie eine ausgeprägte Verhaltenskontrolle die Reaktionsfähigkeit etablierter Unternehmen negativ beeinträchtigen.<sup>1002</sup> Sie argumentiert, dass „[...] die Verhaltenskontrolle [...] u. U. zu einem in dieser Form unerwünschten prozessorientierten [...] Verhalten“ führt.<sup>1003</sup> Die vorangegangenen Ausführungen lassen sich ebenso durch die Motivationstheorie untermauern, nach der der Einsatz von zielorientierten Planung- und Kontrollsystemen als extrinsische Motivationsinstrumente die Entfaltung der intrinsischen Motivationseffekte beeinträchtigen kann.<sup>1004</sup> Für die vorliegende Untersuchung wird daher angenommen, dass durch die vordefinierten Handlungspfade und Kontrollsysteme Reize geschaffen werden, die die Motivation und Bereitschaft der Organisationsmitglieder hinsichtlich des Einsatzes des DT Mindset zur kritischen Prüfung der mentalen Repräsentation der vordefinierten Handlungspfade und ggfs. zur Entwicklung alternativer Problem- und Lösungsszenarien negativ beeinflussen.<sup>1005</sup> Selbst, wenn die durch das DT vermittelten Denk- und Handlungsmuster von den Organisationsmitgliedern akzeptiert und beherrscht werden, kann deren Anwendung und Entwicklung durch die etablierten Erwartungen hinsichtlich der **Ziele, Ergebnisse** und der zur Erreichung der Ziele **festgelegten Arbeitsprozesse**, welche als Grundlage für die interne Kommunikation und Bewertung der Leistungserstellung dienen, nicht hinreichend legitimiert werden und wird somit als Risiko empfunden.<sup>1006</sup> Denn nur wenn entsprechende Anreize (z. B. Anerkennung<sup>1007</sup>, Handlungsfreiraum, Ergebnisoffenheit) für die Anwendung oder Entwicklung von DT vorliegen, können die durch das DT Mindset erzielten Handlungsergebnisse legitimiert werden und kann das DT Mindset sich in der Folge langfristig als planendes mentales

---

<sup>1001</sup> Kieser, A. und Kubicek, H. (1992), S. 389.

<sup>1002</sup> Vgl. Claas, S. (2006), S. 209 f, S. 219 f.

<sup>1003</sup> Claas, S. (2006), S. 220

<sup>1004</sup> Vgl. Thiel, M. (2001), S. 131.

<sup>1005</sup> Vgl. Carlgren et al. (2016b), S. 352; Lindberg, T. (2013), S. 270 f.

<sup>1006</sup> Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 271. Für eine Unterscheidung zwischen Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz siehe die Ausführungen von Bach, N. (2000), S. 87.

<sup>1007</sup> Die Anerkennung bezieht sich nicht nur auf das Erzielen von Erfolgen, sondern auch auf die Übernahme von Risiken, selbst wenn diese nicht erfolgreich enden; vgl. Bach, N. (2000), S. 171.

Modell in der Organisation verfestigen und verhaltenssteuernd wirken. Aus den Ausführungen können die folgenden Hypothesen der vorliegenden Untersuchung abgeleitet werden:

H <sub>2e</sub>	Je stärker die Zielorientierung in einer Organisation ist, desto schwächer ist der Ausprägungsgrad des DT Mindset der Organisation und in der Konsequenz der in H <sub>5</sub> postulierte Wirkungszusammenhang zwischen dem DT Mindset, dem Marktorientierungsgrad und dem Erfolg einer Organisation.
H <sub>2f</sub>	Je stärker die Ergebnisorientierung in einer Organisation ist, desto schwächer ist der Ausprägungsgrad des DT Mindset der Organisation und in der Konsequenz der in H <sub>5</sub> postulierte Wirkungszusammenhang zwischen dem DT Mindset, dem Marktorientierungsgrad und dem Erfolg einer Organisation.
H <sub>2g</sub>	Je stärker die Verhaltenskontrolle in einer Organisation ist, desto schwächer ist der Ausprägungsgrad des DT Mindset der Organisation und in der Konsequenz der in H <sub>5</sub> postulierte Wirkungszusammenhang zwischen dem DT Mindset, dem Marktorientierungsgrad und dem Erfolg einer Organisation.

**Tabelle 6: Formulierung der Hypothese H<sub>2e</sub>-H<sub>2g</sub>**

Quelle: Eigene Darstellung.

### 1.2.2.3 Führung

Führung bildet eine weitere Teilfunktion des Managementsystems.<sup>1008</sup> Unter der Führungsfunktion begreift Staehle (1999) „[...] die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen.“<sup>1009</sup> Zur Einflussnahme stehen den Führungskräften unterschiedliche Autoritätsformen zur Verfügung, die in verschiedenen Führungsstilen<sup>1010</sup> ihren Ausdruck finden. Die Führungsstile können gemäß Tannenbaum und Schmidt (1958) entlang eines Kontinuums eingestuft werden, an dessen Extremen sich autoritäre und kooperative Führungsstile wiederfinden.<sup>1011</sup> In der neueren Literatur der Management- und Organisationsforschung

<sup>1008</sup> Es sei darauf hingewiesen, dass es sich an dieser Stelle um das Führungsverständnis im engeren Sinne handelt. Während beim Führungsverständnis im weiteren Sinne sach-rationale Führungsaufgaben (siehe Kapitel C, Abschnitte 1.2.2.1. und 1.2.2.2.) zur Beeinflussung der Motivation und des Verhaltens der Organisationsmitglieder im Vordergrund stehen, sind beim Führungsverständnis im engeren Sinne die sozio-emotionalen Führungsaufgaben von zentraler Bedeutung; vgl. Claas, S. (2006), S. 105.

<sup>1009</sup> Staehle, W. H. (1999), S. 328.

<sup>1010</sup> „Führungsstil ist die Form, in der die Führungs- und Leistungsaufgaben von Führungskräften im Rahmen der Organisation ausgeübt werden; er ist die konkrete Verhaltensweise der Führungskräfte innerhalb des Spielraumes der Leistungsstruktur des Unternehmens.“; Häusler, J. (1977), S. 27

<sup>1011</sup> Die beiden Führungsstile unterscheiden sich im Besonderen durch die Art der Entscheidungsfindung der Führungskräfte sowie durch den Partizipationsgrad der Mitarbeiter im Entscheidungs- und Führungsprozess. Demnach zeichnet sich der autoritäre Führungsstil durch eine hohe

findet im Rahmen der Diskussion um organisationale Transformationen vor allem die Gegenüberstellung von transaktionaler und transformationaler Führung zunehmende Beachtung.<sup>1012</sup> Während der transaktionale Führungsstil auf einem rationalen Austauschkonzept basiert, welches darin besteht, den Mitarbeiter zur Verfolgung eines übergeordneten Unternehmensziels zu motivieren, indem er für seinen Beitrag zur Zielerreichung von der Führungskraft belohnt wird, findet beim transformationalen Führungsstil kein rationaler Austausch der Leistung gegen Belohnung statt. Stattdessen wird der Mitarbeiter durch die Führungskraft für eine fesselnde Vision, für bestimmte Werte und Ziele begeistert und hierdurch intrinsisch motiviert, seine eigenen Bedürfnisse und Motive zugunsten der gemeinsamen Vision zu verändern.<sup>1013</sup> Bass (1985) konzeptualisiert den transformationalen Führungsstil anhand von drei Dimensionen:

- (1) **Charisma** bzw. „persönliche Ausstrahlung („Idealized influence“) ist „[...] demonstrated by a clear vision and sense of purpose. [...] A transformational leader makes followers support a shared purpose.“<sup>1014</sup>
- (2) **Intellektuelle Anregung** („Intellectual stimulation“) „[...] underlies leaders' tendencies to innovate, to challenge the status quo, as well as to be open to change and new ideas.“<sup>1015</sup>
- (3) **Individuelle Beachtung** („Individualized consideration“) bedeutet, dass Mitarbeiter respektiert sowie individuell beachtet und gefördert werden.<sup>1016</sup>

---

Positionsgewalt und Entscheidungsmacht der Führungskraft aus. Der Handlungsspielraum der Mitarbeiter ist hierarchisch klar geregelt und wird durch die Führungskraft stets kontrolliert. Der kooperative Führungsstil hingegen ist durch ein hohes Maß an Entscheidungsdelegation gekennzeichnet, sodass Mitarbeiter Entscheidungs- und Führungsverantwortung übernehmen und selbstbestimmt handeln können; vgl. Tannenbaum, R. und Schmidt, W. H. (1958), S. 96.

<sup>1012</sup> Vgl. Ogbonna, E. und Harris, L. C. (2000), S. 767.

<sup>1013</sup> Siehe hierzu z. B. Burns (1978) oder Bass, B. (1985). Bass und Bass (2008) definieren die transformationale Führung wie folgt: „[...] transformational leaders were said to motivate followers to go beyond their own self-interests for the good of the group, organization, or society. Followers' interests are raised by transformational leaders from concerns for security to concerns for achievement. Followers are encouraged to meet the challenges they face, to excel, and to self-actualize.“; Bass, B. und Bass, R. (2008), S. 95 f.

<sup>1014</sup> Groeger, L. und Schweitzer, J. (2014), S. 11.

<sup>1015</sup> Phaneuf et al. (2016), S. 30.

<sup>1016</sup> Vgl. Bolz, H. (2013), S. 250.

Der Einfluss der oberen Führungskräfte auf die Mitarbeiter kann auch anhand der **sozialen Lerntheorie der Führung** erklärt werden, nach der die Mitarbeiter durch zwei Arten in ihren Einstellungen und Verhaltensweisen durch ihren Vorgesetzten beeinflusst werden:<sup>1017</sup>

- Beim **Lernen durch Imitation** beobachten die Mitarbeiter das Verhalten der oberen Führungskräfte und verinnerlichen dementsprechend neue Einstellungen und Verhaltensweisen. In diesem Sinne übernehmen die oberen Führungskräfte eine **Vorbildfunktion** und dienen der Orientierung der Mitarbeiter.
- Beim **Lernen durch Konditionierung** lernen die Mitarbeiter durch die Beobachtung positiver (Belohnung) oder negativer Konsequenzen (Bestrafung), die dem Verhalten folgen. Entsprechend der beobachteten Konsequenz wird der Mitarbeiter dann dazu **motiviert**, bestimmte Verhaltensweisen oder Einstellungen zu aktivieren und zu fördern oder eher zu vermeiden und abzulegen.

Diese theoretischen Ausführungen zeigen, dass Führungskräfte mit dem Wissen um ihre Vorbild- und Motivationsfunktion die Denk- und Handlungsmuster sowie grundlegende Orientierungen innerhalb einer Organisation prägen und mitgestalten können. Die besondere Bedeutung des Führungsverhaltens im Hinblick auf die Entwicklung und Verinnerlichung des DT Mindset sowie auf die marktorientierte Ausrichtung einer Organisation ist daher auch in der wissenschaftlichen sowie praxisorientierten Literatur unumstritten und wurde in den Abschnitten 1.1.2., 2.1.2. und 2.3.3.3 des Kapitels B bereits herausgearbeitet.<sup>1018</sup>

In Bezug auf die Marktorientierungsforschung kann resümiert werden, dass die **Betonung einer marktorientierten Grundhaltung durch die Führungskräfte** einen positiven Einfluss auf den Marktorientierungsgrad einer Organisation hat. Darüber

---

<sup>1017</sup> Vgl. Luthans, F. und Kreitner, R. (1985), S. 113.

<sup>1018</sup> Der Wirkungsbeitrag der Führungspersonen zur Entwicklung und Verinnerlichung des DT Mindset wird im Rahmen des ‚Design Thinking‘-Diskurs zwar ausgiebig diskutiert, aber bisher nur sehr vereinzelt empirisch nachgewiesen; siehe hierzu z. B. die Arbeiten von Schweitzer et al. (2016), Rauth et al. (2015) und Cousins, B. (2018). In Bezug auf den Einfluss der Führungspersonen auf die MO von Organisationen liegen hingegen umfassende empirische Erkenntnisse vor; siehe z. B. die Arbeiten von Slater, S. und Narver, J. (1995) sowie Jaworski, B. und Kohli, A. (1993).

hinaus entscheidet auch die **Risikoneigung der Führungsetage**, wie gut ein Unternehmen auf Marktveränderungen reagiert und Lösungen entwickelt, die zu einem höheren Kundennutzen führen.<sup>1019</sup> Ferner wird in der Literatur der positive Einfluss des „participative leadership“ und „facilitative leadership“ auf die MO eines Unternehmens unterstrichen<sup>1020</sup>, durch welchen die Mitarbeiter zur kritischen Reflexion ihrer Annahmen, zum offenen Meinungs austausch sowie zum Lernen motiviert werden.<sup>1021</sup> Zur Erklärung dieser Erkenntnisse leisten sowohl die soziale Lerntheorie der Führung als auch die transformationale Führungstheorie einen wertvollen Beitrag. Demnach können die Führungskräfte die MO einer Organisation stärken, wenn es ihnen mit ihrer **charismatischen Ausstrahlung** gelingt, die eigene marktorientierte Grundhaltung ins Bewusstsein der Mitarbeiter zu rücken, indem sie die MO gegenüber den Mitarbeitern betonen.<sup>1022</sup> Ebenso kann die Risikofreude der Führungskräfte in Bezug auf eine positive Einstellung gegenüber Neuerungen und Veränderungen als unterstützendes Signal betrachtet werden, welches die Mitarbeiter **intellektuell anregt** und motiviert, bisherige Denk- und Handlungsmuster kritisch zu reflektieren und Problemsituationen als Lernchancen zu begreifen.

Ebenso liefert der ‚Design Thinking‘-Diskurs erste empirische Erkenntnisse, die den bedeutenden Einfluss des Führungsverhaltens im Hinblick auf die Entwicklung oder Verinnerlichung des DT Mindset oder grundsätzlich auf die erfolgreiche Anwendung von DT in einer Organisation untermauern.<sup>1023</sup> Zentrales Augenmerk fällt hier vor allem auf den positiven Einfluss des **transformationalen Führungsstils**.<sup>1024</sup> Zur Erweiterung der aus dem ‚Design Thinking‘-Diskurs gewonnenen ersten Erkenntnisse hinsichtlich des Einflusses einer transformationalen Führung auf das DT stellt sich in der vorliegenden Untersuchung die Frage, durch welche spezifische Verhaltensweisen der transformationale Führungsstil in Erscheinung tritt. Zur

---

<sup>1019</sup> Vgl. Jaworski, B. und Kohli, A. (1993), S. 63; Slater, S. und Narver, J. (1995).

<sup>1020</sup> Vgl. z. B. die Studien von Slater, S. und Narver, J. (1995) sowie Harris, L. und Ogbonna, E. (2001). Der „facilitative leadership“ als eine Form des transformationalen Führungsstils. Für eine Begriffsdefinition siehe Claas, S. (2006), S. 148.

<sup>1021</sup> Vgl. Slater, S. und Narver, J. (1995), S. 69.

<sup>1022</sup> Vgl. Bolz, H. (2013), S. 251.

<sup>1023</sup> Siehe hierzu Kapitel B, Abschnitt 2.3.3.3.

<sup>1024</sup> Vgl. Schweitzer et al. (2016), S. 88; Groeger, L. und Schweitzer, J. (2014).

Beantwortung dieser Frage erscheint die Einbeziehung der empirischen Erkenntnisse aus der Marktorientierungsforschung sowie der theoretischen Ausführungen zur sozialen Lerntheorie der Führung und zur transformationalen Führungstheorie hilfreich. So haben die obigen Ausführungen deutlich gemacht, dass die Betonung der MO durch die Führungskräfte sowie die Risikofreude der Führungskräfte als Erscheinungsformen eines transformationalen Führungsstils betrachtet werden können.<sup>1025</sup> Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird daher angenommen, dass die Betonung der MO durch die Führungskräfte sowie die Risikoneigung der Führungsetage sich positiv auf den Ausprägungsgrad des DT Mindset auswirken. Demnach können Führungskräfte die Entwicklung des DT Mindset positiv beeinflussen, wenn es ihnen bei charismatischer Ausstrahlung gelingt, durch die **Betonung der MO** gegenüber den Mitarbeitern eine geteilte Vision in der Organisation zu verankern, welche der Organisation eine klare Richtung weist. Die MO als geteilte Vision erfüllt damit mehrere Funktionen: Zum einen liefert die MO als geteilte Vision eine Legitimationsgrundlage für die Entwicklung und Verinnerlichung des DT Mindset (**Legitimationsfunktion**), da mit ihr die Erwartung gestellt und der Mitarbeiter darin bestärkt wird, neben traditionellen, rational-analytischen auch non-lineare, intuitive Denk- und Entscheidungsmuster zugunsten der gemeinsamen Vision einzusetzen.<sup>1026</sup> Zum anderen wird den Mitarbeitern durch die Betonung der MO ein tieferer Sinn und Nutzen ihrer Arbeit vermittelt (**Identifikationsfunktion**), durch den sie **intrinsisch sowie intellektuell motiviert werden**, bestehende mentale Modelle zugunsten der gemeinsamen Vision zu verändern oder zu erneuern. In diesem Zusammenhang soll auch auf die Studie von Groeger und Schweitzer (2014) verwiesen werden, in der der Zusammenhang zwischen dem transformationalen Führungsstil und DT theoretisch ausgearbeitet wird.<sup>1027</sup> Hinsichtlich der Determinante „Betonung der MO durch die Führungskräfte“ kann für die vorliegende Untersuchung folgende Hypothese formuliert werden:

---

<sup>1025</sup> Siehe hierzu ebenfalls das Zitat von Bass (1990), in dem er das transformationale Führungsverhalten folgendermaßen beschreibt: „They frequently raise standards, take calculated risks, and get others to join them in their vision of the future.“; Bass, B. (1990), S. 23.

<sup>1026</sup> Siehe hierzu auch Freudenthaler-Mayrhofer, D. und Sposato, T. (2017), S. 128.

<sup>1027</sup> Vgl. Groeger, L. und Schweitzer, J. (2014).

H <sub>2c</sub>	Je stärker die Betonung der Marktorientierung durch die Führungskräfte in einer Organisation ist, desto stärker ist der Ausprägungsgrad des DT Mindset der Organisation und in der Konsequenz der in H <sub>2</sub> postulierte Wirkungszusammenhang zwischen dem DT Mindset, dem Marktorientierungsgrad und dem Erfolg einer Organisation.
-----------------	---

**Tabelle 7: Formulierung der Hypothese H<sub>2c</sub>**

Quelle: Eigene Darstellung.

Darüber hinaus erfordert die Entwicklung des DT Mindset ein entsprechendes unternehmensinternes Umfeld, in welchem fehlerhafte Entscheidungen oder ein Scheitern nicht als Misserfolg, sondern als wertvolle Erkenntnis im Rahmen eines kontinuierlichen Lernprozesses angesehen werden. Daher wird die Annahme aufgestellt, dass die Entwicklung und Verinnerlichung des DT Mindset begünstigt wird, wenn die Führungskräfte einen toleranten Umgang mit Risiken und Fehlern pflegen. Beharrungstendenzen reliabilitätsorientierter Organisationen, welche sich infolge des Effizienzstrebens und des damit einhergehenden hohen Risikoempfindens herausgebildet haben (siehe hierzu Kapitel C, Abschnitt 1.2.1.3.), werden durch die **Risikotoleranz der Führungsetage** aufgelöst oder gelockert.<sup>1028</sup> Diese postulierte Wirkungsbeziehung ist ebenfalls anhand der sozialen Lerntheorie der Führung zu begründen. Führungskräfte übernehmen eine Vorbildfunktion, indem ihre Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern übernommen und ihnen dann als Orientierung dienen. Demnach vermitteln die Führungskräfte durch ihren positiven Umgang mit Risiken und Fehlern ein positives Signal in Bezug auf ihre Einstellung gegenüber Neuerungen und Veränderungen. Mitarbeiter werden dadurch angeregt, Probleme nicht nur auf Basis sicherer Erfahrungswerte und damit rational-analytisch zu lösen, sondern Bemühungen zu betreiben, Problemsituationen mit Offenheit, Experimentierfreude, Empathie und einer non-linearen Denkweise zu begegnen, auch wenn diese Herangehensweise z. T. risikobehaftet und daraus gewonnene Erkenntnis nicht logisch nachvollziehbar sind.<sup>1029</sup> So schreibt Day (1994b): „Trial-and-error learning that relies on experimentation is quickly subverted if there is a fear-of-failure syndrome. Organizations that reward people for playing it safe and hold the risk-takers solely accountable for their failures – even when they take

<sup>1028</sup> Vgl. Freudenthaler-Mayrhofer, D. und Sposato, T. (2017), S. 126.

<sup>1029</sup> Vgl. Eppler, M. (2012), S. 33.

calculated risks – soon discourage learning. [...] It takes concerted leadership to create a more open climate where learning from failures is possible."<sup>1030</sup> Auf Basis der vorangegangenen Überlegungen kann hinsichtlich der Risikofreude der Führungskräfte als Determinante des DT Mindset folgende Hypothesen aufgestellt werden:

H <sub>2d</sub>	Je höher die Risikoneigung der Führungskräfte einer Organisation ist, desto stärker ist der Ausprägungsgrad des DT Mindset der Organisation und in der Konsequenz der in H <sub>5</sub> postulierte Wirkungszusammenhang zwischen dem DT Mindset, dem Marktorientierungsgrad und dem Erfolg einer Organisation.
-----------------	---

**Tabelle 8: Formulierung der Hypothese H<sub>2d</sub>**

Quelle: Eigene Darstellung.

#### 1.2.2.4 *Bereitgestellte Ressourcen*

In der Erfolgsfaktorenforschung hat sich die Bereitstellung ausreichender Ressourcen als bedeutender Einflussfaktor für die Förderung der Innovationsfähigkeit und Entwicklung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile herausgestellt.<sup>1031</sup> Die Bereitstellung ausreichender Ressourcen ist verbunden mit dem Aufbau von ‚organizational slack‘. Bourgeois definiert ‚organizational slack‘ als „[...] cushion of actual or potential resources which allows an organization to adapt successfully to internal pressures for change in policy, as well as to initiate changes in strategy with respect to the external environment.“<sup>1032</sup> Demnach werden Ressourcenüberschüsse aufgebaut, um das dynamische Anpassungsvermögen der Organisation an veränderte Marktbedingungen zu verbessern und eigenständige strategische Initiativen der Mitarbeiter bestmöglich zu fördern. Zudem hat die Erzeugung von ‚organizational slack‘ zum Ziel, den Organisationsmitgliedern den benötigten Freiraum zur Entfaltung ihrer Lern-, Kreativitäts- und Innovationspotentiale zu schaffen.<sup>1033</sup> Diese Überlegungen finden sich auch in der Systemtheorie wieder, welche den Aufbau von ‚organizational

<sup>1030</sup> Day, D. (1994b), S. 16. Ferner konstatieren Kieser und Kubicek (1992): „Toleranz gegenüber Misserfolg ist [...] ein unabdingbarer Bestandteil innovationsförderlicher Kulturen. Misserfolge innovativen Bemühens werden in erfolgreich innovierenden Unternehmungen positiv interpretiert: als Gelegenheit zu lernen“; Kieser, A. und Kubicek, H. (1992), S. 391.

<sup>1031</sup> Vgl. Chen, C. und Huang, Y. (2010), S. 416; Bourgeois, L. J. (1981), S. 38 f.

<sup>1032</sup> Bourgeois, L. J. (1981), S. 30; Chen, C. und Huang, Y. (2010), S. 413 ff.

<sup>1033</sup> Vgl. Bourgeois, L. J. (1981), S. 35. Ferner liefern Menon und Bharadwaj (1999) einen empirischen Beweis für diesen Zusammenhang zwischen ausreichenden Ressourcen und organisationalem Lernen und Kreativität; vgl. Menon, A. und Bharadwaj, S. (1999), S. 27, S. 31.

slack' zur Förderung selbstreferenzieller Prozesse im Rahmen der Selbstorganisation empfiehlt.<sup>1034</sup>

Vor diesem Hintergrund wundert es nicht, dass auch im ‚Design Thinking‘- Diskurs die Diskussionen um die Implementierung von DT in biparadigmatisch geführten Unternehmen mit der Forderung einhergehen, ausreichende personelle, zeitliche, finanzielle sowie räumliche Ressourcen zu Verfügung zu stellen, um den benötigten organisationalen Freiraum zur Entfaltung von DT neben dem Routinegeschäft bestmöglich schaffen zu können.<sup>1035</sup> Da eine empirische Prüfung der Richtigkeit dieses Postulats bisher aber noch nicht erfolgt ist, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit die folgende Hypothese aufgestellt:

H <sub>2h</sub>	Ein angemessenes und ausreichendes Maß bereitgestellter finanzieller, personeller, räumlicher sowie zeitlicher Ressourcen übt sich positiv auf den Ausprägungsgrad des DT Mindset sowie auf den in H <sub>5</sub> postulierten Wirkungszusammenhang zwischen dem DT Mindset, dem Marktorientierungsgrad und dem Erfolg einer Organisation aus.
-----------------	--

**Tabelle 9: Formulierung der Hypothese H<sub>2h</sub>**

Quelle: Eigene Darstellung.

#### 1.2.2.5 *Design Thinking Anwendung*

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit bildet die DT-Anwendung eine weitere Determinante des DT Mindset. In Anlehnung an Lindberg (2013) wird sie definiert als der Einsatz und die Erfahrung mit monoparadigmatischen, personeneungebundenen DT-Routinen, die sich in den Prozessmodellen, den unterschiedlichen Methoden sowie den explizit formulierten Normen und Mindsets des DT manifestieren.<sup>1036</sup> Wie in Kapitel B, Abschnitte 2.1.2. und 2.3.3.1. erläutert wurde, besteht die Funktion monoparadigmatischer, personeneungebundener DT-Routinen im Kontext biparadigmatischer Organisationen darin, meta-professionelle, personengebundene DT-

<sup>1034</sup> Vgl. Pawlowsky, P. und Geppert, M. (2005), S. 274. Für eine kompetenzorientierte Perspektive der Wirkungen des Konzepts der Selbstorganisation siehe z. B. Hülsmann, M. und Wycisk, C. (2006), S. 323 ff.

<sup>1035</sup> Vgl. Carlgren et al. (2016b), S. 352; Rath et al. (2015), S. 50; Schmiedgen et al. (2015), S. 111; Freudenthaler-Mayrhofer, D. und Sposato, T. (2017), S. 125 f., S. 215; Elsbach, K. und Stigliani, I. (2018), S. 2288 ff.

<sup>1036</sup> Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 253.

Fähigkeiten aufzubauen<sup>1037</sup>, disziplinenübergreifende Lern-, Kreativitäts- und Innovationspotenziale innerhalb der Organisation zu fördern<sup>1038</sup> sowie Legitimität hinsichtlich des Einsatzes von DT auf Gesamtunternehmensebene zu schaffen<sup>1039</sup>. Die positive Erfahrung mit dem Ansatz und die Reflexion über den Nutzen des DT tragen dazu bei, dass es als Ansatz nicht nur akzeptiert wird, sondern als Mindset von den Organisationsmitgliedern besser verinnerlicht und in die Organisationskultur übergeht.<sup>1040</sup> So postulieren eine Reihe von Autoren, dass eine erfolgreiche Anwendung von DT in Unternehmen die Verinnerlichung des DT Mindset voraussetzt und erforderlich macht.<sup>1041</sup> Nach Elsbach und Stigliani (2018) ist außerdem von einer reziproken Wirkungsbeziehung auszugehen, bei der sich die DT Anwendung nicht nur positiv auf die Verinnerlichung des DT Mindset auswirkt, sondern das DT Mindset ebenso positiv zur erfolgreichen Anwendung von DT in Unternehmen beiträgt.<sup>1042</sup> Als konkrete Maßnahme wird daher empfohlen, monoparadigmatische, personenungebundene DT-Routinen (z.B. durch DT-Trainings, Workshops, funktionsübergreifende Projekte) über einen längeren Zeitraum wiederholt einzusetzen und in die bestehende, reliabilitätsorientierte, rational-analytische Arbeitskultur zu integrieren.<sup>1043</sup> Für die Richtigkeit dieses Wirkungszusammenhangs liefern Rauth et al. (2010), Carlgren (2013), Kurtmollaiev et al. (2018) und Cousins (2018) mit ihren fallstudiengestützten Untersuchungen bereits erste empirische Belege.<sup>1044</sup>

---

<sup>1037</sup> Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 251 f. In diesem Zusammenhang weist Lindberg (2013) ferner auf die Wechselseitigkeit des Zusammenhangs zwischen monoparadigmatischen, personenungebundenen DT-Routinen und meta-professionelle, personenungebundene DT-Fähigkeiten hin; vgl. Lindberg, T. (2013), S. 253.

<sup>1038</sup> Vgl. Lindberg, T. (2013), S. 252; Carlgren, L. (2013), S. 53 ff; Beverland et al. (2015), S. 40 f; Zheng, D. (2018); Cousins, B. (2018); Holloway (2009).

<sup>1039</sup> Vgl. Rauth et al. (2010), S. 6 f.; Rauth et al. (2015), S. 51 ff; Holloway, M. (2009), S. 55.

<sup>1040</sup> Siehe hierzu vor allem die Ausführungen zu den Studien von Rauth et al. (2010); Elsbach, K. und Stigliani, I. (2018); Carlgren, L. (2013); Kurtmollaiev et al. (2018) sowie Groeger et al. (2019) in Kapitel B, Abschnitt 2.1.2.

<sup>1041</sup> Vgl. z. B. Schmiedgen et al. (2015); Schweitzer et al. (2016); Elsbach, K. und Stigliani, I. (2018); Groeger et al. (2019).

<sup>1042</sup> Vgl. Elsbach, K. und Stigliani, I. (2018), S. 2279.

<sup>1043</sup> Vgl. Rauth et al. (2015), S. 53 ff; Kurtmollaiev et al. (2018).

<sup>1044</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel B, Abschnitt 2.1.2.

Zur Erklärung des postulierten Wirkungszusammenhangs liefert die erfahrungsbasierte Lerntheorie einen wertvollen Beitrag.<sup>1045</sup>

Das **handlungsorientierte Lernen** („Action-Learning“) ist eine Form des erfahrungsbasierten Lernens. Es basiert auf der Überzeugung, dass sich Lernen durch Handeln ergibt, indem neues Wissen durch die kritische Reflexion der problemspezifischen sowie individuellen Erfahrungen gebildet wird.<sup>1046</sup> In Anlehnung an Schöns Konzept der ‚Reflection-in-Action‘ und seinem Verständnis von Design als ‚Reflective conversation with the situation‘ kann behauptet werden<sup>1047</sup>, dass die Anwendung von DT dem ‚Reflection in Action‘-Paradigma folgend einen handlungsorientierten Lernprozess impliziert<sup>1048</sup>. Im Rahmen der DT Anwendung können die dem DT Mindset zugrunde liegenden Denk- und Handlungsregeln in einer spezifischen Problemsituation angewendet und hinsichtlich ihres Beitrags zur Problemlösung oder Zielerreichung kritisch reflektiert werden. Durch die kritische Reflexion der gewonnenen Erfahrungen mit der Problemsituation wird ein Lernprozess angestoßen, in dem nicht nur die Notwendigkeit zur Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen erkenntlich wird<sup>1049</sup>, sondern über die positive Wertschätzung der Verhaltenssteuerung durch das DT Mindset auch dessen Akzeptanz gestärkt wird. Durch die wiederholte Anwendung von DT wird das positiv belegte DT Mindset ständig aktiv gehalten, was letztendlich zur Verinnerlichung des DT Mindset führt.<sup>1050</sup>

Darüber hinaus kann der postulierte Wirkungszusammenhang aber auch aus einer **interaktionistischen Perspektive** auf die Lerntheorie erklärt werden, welche stark angelehnt ist an die sozial-konstruktivistischen Organisationstheorien.<sup>1051</sup> Die interaktionistische Perspektive begreift Lernen als ein in einen spezifischen sozialen

---

<sup>1045</sup> Vgl. auch die Studien von Calrgren (2013), Cousins, B. (2018); Elsbach, K. und Stigliani, I. (2018) sowie Groeger et al. (2019), die ebenso einen lerntheoretischen Erklärungsansatz wählen.

<sup>1046</sup> Vgl. Pawlowski, P. und Geppert, M. (2005), S. 275.

<sup>1047</sup> Vgl. Schön, D. (1984), S. 132.

<sup>1048</sup> Siehe hierzu auch die Studien von Rylander, A. (2009) und Cousins, B. (2018).

<sup>1049</sup> Vgl. auch Bach, N. (2000), S. 42.

<sup>1050</sup> Siehe hierzu auch den Unterschied zwischen Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz in Bach, N. (2000), S. 82 ff.

<sup>1051</sup> Vgl. Pawlowski, P. und Geppert, M. (2005), S. 276.

Kontext eingebetteten organisationalen Prozess, bei dem durch die Sozialisation und Interaktion mit anderen Menschen („communities of practice“<sup>1052</sup>) individuelles implizites in organisationales implizites Wissen transformiert wird.<sup>1053</sup> Durch die Interaktion in der ‚**Community of Practice**‘ (CoP) werden die individuellen mentalen Modelle als Teil impliziten Wissens artikuliert und erfahrbar gemacht. Hierdurch werden kollektive Lernprozesse angestoßen, bei denen individuelle mentale Modelle verändert und geteilte mentale Modelle gebildet werden.<sup>1054</sup> Die Bildung geteilter mentaler Modelle bildet eine wichtige Grundlage für die kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen den Organisationsmitgliedern und für den Wissensaufbau innerhalb der CoP, da durch die geteilte Identität der Wille zum Wissensaustausch gestärkt und die Qualität der Lerneffekte verbessert wird.<sup>1055</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll die DT-Anwendung als eine Form von CoP begriffen werden, durch welche die monoparadigmatischen DT-Routinen in einer ansonsten reliabilitätsorientierten Umgebung zugelassen werden mit dem Ziel, dass disziplinenübergreifende Lern-, Kreativitäts- und Innovationspotenziale innerhalb der Organisation gefördert, die dem DT Mindset zugrunde liegenden Denk- und Handlungsmuster von den Organisationsmitgliedern internalisiert werden und als geteiltes mentales Modell schrittweise in die Organisationskultur übergehen.<sup>1056</sup> Durch die Zuhilfenahme der DT Prozessmodelle und Methoden soll vor allem die Generierung, Externalisierung sowie Internalisierung des impliziten Wissens zusätzlich unterstützt werden.<sup>1057</sup> Ebenso stimuliert das monoparadigmatische Umfeld mit seiner

---

<sup>1052</sup> ‚Communities of Practice‘ (CoP) werden definiert als „[...] groups of people informally bound together by shared expertise and passion for a joint enterprise“; Wenger, S. (2000), S. 139. Entweder entwickeln sich CoPs organisch aus der Interaktion von informellen Kontakten und Netzwerken oder sie werden gezielt durch das Unternehmen initiiert und institutionalisiert, um den Wissenstransfer und die Wissensgenerierung zu verbessern; vgl. Zboralski, K., S. 36.

<sup>1053</sup> Vgl. Pawlowski, P. und Geppert, M. (2005), S. 276.

<sup>1054</sup> Vgl. Zboralski, K., S. 126 f. Hinsichtlich der Übertragung, Umwandlung und Entwicklung von Wissen siehe ergänzend hierzu das Konzept der Wissensspirale von Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1995), S. 73 ff.

<sup>1055</sup> Vgl. Hislop, D. (2003), S. 180; Zboralski, K. (2006), S. 157.

<sup>1056</sup> Darüber hinaus kann Burmann (2002) den positiven Einfluss von CoP auf den Wissenstransfer zwischen Funktionsbereichen empirisch nachweisen. Dieser Wissenstransfer gelingt vor allem solchen Unternehmen gut, die die zwischen den Funktionsbereichen bestehenden Barrieren zu überwinden schaffen; vgl. Burmann, C. (2002), S. 302.

<sup>1057</sup> Siehe hierzu vgl. das Konzept der Wissensspirale von Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1995), S. 73 ff.

kreativitätsfördernden Atmosphäre die Bereitschaft der Mitglieder, von reliabilitätsorientierten, rational-analytischen Denk- und Handlungsmustern abzuweichen und non-lineare Denkmuster zugunsten der Exploration neuer Möglichkeiten offenzulegen.<sup>1058</sup>

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Überlegungen wird folgende Hypothese für die vorliegenden Untersuchung aufgestellt:

H <sub>2i</sub>	Organisationen, die Design Thinking bereits angewendet haben, weisen ein ausgeprägteres DT Mindset auf, als Organisation, die noch keine Erfahrung mit dem Ansatz gemacht haben.
-----------------	--

**Tabelle 10: Formulierung der Hypothese H<sub>2i</sub>**

Quelle: Eigene Darstellung.

#### 1.2.2.6 *Verbundenheit zwischen den Abteilungen*

In den vorangegangenen Ausführungen ist bereits mehrmals beschrieben worden, dass individuelle sowie kollektive mentale Modelle sich im Rahmen von Sozialisations-, Interaktions- und Lernprozessen bilden und verändern können.<sup>1059</sup> Die Grundaussage dieses sozial-konstruktivistischen Verständnisses mentaler Modelle bringt Thobe (2003) folgendermaßen zum Ausdruck: „Geteilte mentale Modelle sind sozial konstruiert, d. h. sie entstehen als Konsequenz interpersoneller Interaktion, Aus handlung oder Diskussion. Für die Herausbildung und Veränderung gemeinsamer mentaler Modelle und mithin auch für das organisationale Lernen ist daher der soziale Kommunikationsprozess von besonderer Bedeutung.“<sup>1060</sup> Zur Unterstützung der Interaktion und dem damit verbundenen Wissenstransfer gilt daher die Verbundenheit zwischen Abteilungen als ein unterstützender Faktor.<sup>1061</sup> Die Verbundenheit zwischen den Abteilungen wird definiert als das Ausmaß an **abteilungsübergreifenden formellen und informellen Kontakten zwischen den Mitarbeitern**.<sup>1062</sup> Sie ist als soziale Ressource zu verstehen, welche durch informelle soziale

<sup>1058</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Kieser, A. und Kubicek, H. (1992), S. 395.

<sup>1059</sup> Vgl. Lang et al. (2005), S. 219; Bach, N. (2000), S. 29, S. 95.

<sup>1060</sup> Thobe, W. (2003), S. 133.

<sup>1061</sup> Darüber hinaus ist der positive Einfluss der Verbundenheit zwischen den Abteilungen auf die MO empirisch nachgewiesen worden; vgl. Jaworski, B. und Kohli, A. (1993), S. 56.

<sup>1062</sup> Vgl. Jaworski, B. und Kohli, A. (1993), S. 56.

Beziehungsgeflechte oder abteilungsübergreifende Zusammenarbeit entstehen kann. Zur Unterstützung der Verbundenheit zwischen den Abteilungen wird daher empfohlen, die organisationale Infrastruktur (z. B. Büro- und Sozialräume, Verfügbarkeit von Kommunikations- und Informationssystemen, Organisationsstruktur) so zu gestalten, dass eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit sowie die Möglichkeit eines informellen, spontanen Wissens- und Meinungsaustauschs zwischen den Mitarbeitern unterstützt wird.<sup>1063</sup>

Die Grundannahme des positiven Einflusses der abteilungsübergreifenden Interaktion auf die Bildung und Veränderung individueller und geteilter mentaler Modelle kann mit Hilfe der Theorie der mentalen Modelle erklärt werden. Im Rahmen der abteilungsübergreifenden Sozialisations- und Interaktionsprozesse treffen Mitarbeiter diverser organisatorischer Einheiten aufeinander, deren Verhalten in großen und historisch gewachsenen Unternehmen i. d. R. jeweils durch ein geteiltes mentales Modell bestimmt wird.<sup>1064</sup> Durch das Aufeinanderprallen der unterschiedlichen mentalen Modelle und damit der unterschiedlichen Denk- und Entscheidungsmuster im Rahmen der abteilungsübergreifenden Interaktion wird ein kollektiver Lernprozess ausgelöst, in dem die Mitarbeiter dazu aufgefordert sind, andere Perspektiven mit einzubeziehen, den eigenen Betrachtungswinkel zu erweitern und die individuellen mentalen Modelle kritisch zu hinterfragen.<sup>1065</sup> Mögliche Informationspathologien und Lernbarrieren können leichter transparent und durch die Gruppe aufgelöst werden.<sup>1066</sup> Wrona (2008) weist in ähnlichem Zusammenhang auf die Reflexionsprozesse hin, die sich im Rahmen beiläufiger Diskussionen und Kommunikationen außerhalb der formalen Entscheidungsprozesse vollziehen. Diese seien aufgrund ihres fehlenden Handlungsbezugs ein „[...] besonders fruchtbarer Nährboden [...],

---

<sup>1063</sup> Vgl. Thiel, M. (2001), S. 82; North, K. (1998), S. 30. Als Beispiele nennen Freudenthaler-Mayrhofer und Sposato (2017) offene und flexible Büroräume, Arbeitsinseln, Begegnungszonen wie Lounge und Café Bereiche; vgl. Freudenthaler-Mayrhofer, D. und Sposato, T. (2017), S. 110.

<sup>1064</sup> Daher wird in größeren Organisationen auch von Nachbarschafts- oder Bereichskulturen gesprochen; vgl. Bach, N. (2000), S. 94; vgl. hierzu auch die Ausführungen zu der identitätsstiftenden Wirkung geteilter mentaler Modelle in Kapitel A, Abschnitt 2.2. sowie in Kapitel B, Abschnitt 1.2.1.

<sup>1065</sup> Vgl. Freudenthaler-Mayrhofer, D. und Sposato, T. (2017), S. 204 ff. Siehe hierzu auch den Prozess der Akkulturation; vgl. Thiel, M. (2001), S. 51 f; Berry, J. (1983), S. 68

<sup>1066</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel B, Abschnitt 1.2. sowie Kapitel C, Abschnitt 1.2.1.2.

dass sich Sichtweisen und Interpretationen von Individuen vergleichsweise offen gegenüberstehen und Verweigerungs- und Abwehrhaltungen daher nicht erforderlich sind. Wenn keine Handlungserfordernis gegeben ist, fällt es deutlich leichter, sich auf andere Sichtweisen „risikolos“ und weniger verzerrt einzulassen.“<sup>1067</sup>

Darüber hinaus liefert der ‚Design Thinking‘-Diskurs bereits erste empirische Beweise, dass die abteilungsübergreifende Kollaboration als ein unterstützender Faktor für die erfolgreiche Anwendung von DT und die Entwicklung des DT Mindset in Unternehmen gesehen werden kann.<sup>1068</sup> Angesichts dieser Überlegungen und ersten empirischen Erkenntnisse soll folgende Hypothese abgeleitet werden:

H <sub>2j</sub>	Je stärker die Verbundenheit zwischen den Abteilungen, desto stärker ist der Ausprägungsgrad des DT Mindset der Organisation und in der Konsequenz der in H <sub>5</sub> postulierte Wirkungszusammenhang zwischen dem DT Mindset, dem Marktorientierungsgrad und dem Erfolg einer Organisation.
-----------------	--

**Tabelle 11: Formulierung der Hypothese H<sub>2j</sub>**

Quelle: Eigene Darstellung.

#### 1.2.2.7 Konflikte zwischen den Abteilungen

Der vorangegangene Abschnitt hat die Bedeutung der Verbundenheit zwischen Abteilungen im Hinblick auf die Bildung und Veränderung individueller und geteilter mentaler Modelle deutlich gemacht. Dennoch stellt die Sicherstellung der abteilungsübergreifenden formellen und informellen Kontakte zwischen den Mitarbeitern vor allem in großen, historisch gewachsenen Unternehmen eine Herausforderung dar. Diese Unternehmen sind i. d. R. durch eine starke Abteilungsbildung gekennzeichnet, welche eine effiziente Steuerung und Koordination der Leistungsprozesse zum Ziel hat. Dafür werden in den einzelnen Abteilungen homogene Aufgaben zusammengefasst sowie abteilungsspezifische Ziele und Arbeitsprozesse festgelegt, welche als Grundlage für die interne Kommunikation und Bewertung der Leistungserstellung dienen.<sup>1069</sup> Stehen die abteilungsspezifischen Ziele in Konflikt zueinander oder existieren Interdependenzen<sup>1070</sup> zwischen den Abteilungen, besteht die

<sup>1067</sup> Wrona, T. (2008), S. 72.

<sup>1068</sup> Vgl. Rauth et al. (2015).

<sup>1069</sup> Vgl. Kieser, A. und Kubicek, H. (1992), S. 394.

<sup>1070</sup> Die Interdependenzen können z. B. durch die gemeinsame Nutzung knapper Ressourcen oder die Verflechtung innerbetrieblicher Leistungsprozesse entstehen.

Gefahr, dass sich die Abteilungen voneinander abgrenzen und ihr Verhalten durch ein ausgeprägtes Bereichs- und Silodenken geprägt wird. Es können Interessens- und Machtkonflikte entstehen, die in den unterschiedlichen Informationspathologien ihren Ausdruck finden.<sup>1071</sup> Jaworski und Kohli (1993) beschreiben Konflikte zwischen Abteilungen als „[...] tension among departments arising from the incompatibility of actual or desired responses“.<sup>1072</sup> Sofern die Konflikte zwischen den Abteilungen nicht erkannt oder konstruktiv genutzt werden, führen sie zu Kommunikations- und Interaktionsbarrieren.<sup>1073</sup> Da die Kommunikation und Interaktion als Ausdruck der Verbundenheit zwischen Abteilungen zu sehen ist, ist davon auszugehen, dass Konflikte zwischen Abteilungen – sofern sie nicht konstruktiv genutzt werden – die kollektiven Lernprozesse und damit die Bildung und Veränderung individueller und geteilter mentaler Modelle im besonderen Maße negativ beeinflussen können. Daher werden Konflikte zwischen den Abteilungen als weitere unternehmensinterne Determinante des DT Mindset berücksichtigt. Folglich wird für die vorliegende Untersuchung folgende Hypothese abgeleitet:

H <sub>2k</sub>	Je weniger Konfliktpotenzial zwischen den Abteilungen einer Organisation besteht, desto stärker ist der Ausprägungsgrad des DT Mindset der Organisation und in der Konsequenz der in H <sub>5</sub> postulierte Wirkungszusammenhang zwischen dem DT Mindset, dem Marktorientierungsgrad und dem Erfolg einer Organisation.
-----------------	---

**Tabelle 12: Formulierung der Hypothese H<sub>2k</sub>**

Quelle: Eigene Darstellung.

Neben den Determinanten des DT Mindset sind auch dessen Wirkungsdimensionen zu untersuchen, welche im Folgenden näher betrachtet werden.

## 2 Identifikation der Wirkungsdimensionen des Design Thinking Mindset

Angesichts der zunehmenden Relevanz von DT in der Unternehmenspraxis sind vor allem in den letzten Jahren Forschungsbemühungen um einen empirischen

<sup>1071</sup> Vgl. Köhler, R. (2018), S. 326; Kieser, A. und Kubicek, H. (1992), S. 394; Frese et al. (1988), S. 273; vgl. hierzu auch die Ausführungen zu den Informationspathologien in Kapitel B, Abschnitt 1.2.

<sup>1072</sup> Jaworski, B. und Kohli, A. (1993), S. 55.

<sup>1073</sup> Vgl. Bolz, H. (2013), S. 265.

Nachweis der postulierten Wirkungen von DT und dem DT Mindset entstanden.<sup>1074</sup> Aufgrund des Neuigkeitsgehalts des DT Ansatzes wird noch umfangreiche Grundlagenforschung betrieben. Empirische Forschungsbeiträge basieren demnach fast ausschließlich auf qualitativ-explorativen Forschungsdesigns. Ein empirisch-quantitativer Forschungsbeitrag liegt offensichtlich nur durch die Studie von Schmiedgen et al. (2015) vor. Der grundsätzliche Mangel an empirischen Nachweisen für die Wirkungsdimensionen des DT und des DT Mindset lässt besonders in reliabilitätsorientierten Unternehmen aber immer noch Zweifel an der Sinn- und Werthaltigkeit des Konzepts aufkommen. Dies liegt u. a. darin begründet, dass die Akzeptanz und Bedeutung von DT und des DT Mindset als strategischer Wettbewerbsfaktor in der Unternehmenspraxis zu einem wesentlichen Ausmaß nach den mit dem Konzept verbundenen Erfolgswirkungen bemessen wird.<sup>1075</sup> Die Nachweisbarkeit von Erfolgsbeiträgen liefert demnach eine bedeutende Motivations- und Legitimationsgrundlage für die Implementierung von DT in historisch gewachsenen Unternehmen. Diesem Forschungsdefizit möchte die vorliegende Studie Rechnung tragen.

## 2.1 Wirkung des Design Thinking Mindset auf die Marktorientierung

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht der Wirkungsbeitrag des DT Mindset zur marktorientierten Unternehmensführung. Es wird angenommen, dass sich das DT Mindset auf die MO eines Unternehmens positiv auswirkt.<sup>1076</sup> Die enge Verbindung zwischen dem DT Mindset und der MO eines Unternehmens wurde in den bisherigen Ausführungen an verschiedenen Stellen erkennbar:

Zum einen ist in der Literaturanalyse in Kapitel B deutlich geworden, dass die Marktorientierungsforschung sich seit geraumer Zeit mit der Frage beschäftigt, durch welche organisationalen Fähigkeiten Unternehmen im Hinblick auf ihr dynamisches Anpassungsvermögen und ihre organisationale Erneuerung im Kontext eines sich

---

<sup>1074</sup> Vgl. Kapitel B, Abschnitt 2.1.2.

<sup>1075</sup> Vgl. Kapitel B, Abschnitt 2.3.2.4.

<sup>1076</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die MO gemäß dem Konzeptualisierungsansatz von Kohli et al. (1993) durch drei Dimensionen abgebildet: (1) die Informationsgenerierung, (2) die Verbreitung der Informationen über Abteilungen hinaus sowie (3) die Reaktion auf die Informationen; vgl. Kohli et al. (1993), S. 476; vgl. auch Kapitel B, Abschnitt 1.1.1.

immer schneller verändernden Umfeldes unterstützt werden können. Im Zentrum dieser Arbeiten stehen organisationale Fähigkeiten, mit denen der Aufbau, der Transfer und die Nutzung von Wissen im Sinne der MO verbessert sowie die Ursachen für aktorbezogene, interaktionsbezogene und wissensbezogene Informationspathologien im Hinblick auf die Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen beseitigt werden können.<sup>1077</sup> Es wurde deutlich, dass das organisationale Lernen und die dem organisationalen Lernen zugrunde liegenden mentalen Modelle in diesem Zusammenhang besondere Aufmerksamkeit erfahren.<sup>1078</sup> Die mentalen Modelle nehmen Einfluss auf die MO und die Lernfähigkeit einer Organisation, indem sie aufgrund ihrer identitätsstiftenden und verhaltenssteuernden Wirkung den Blickwinkel einer Organisation definieren, mit dem Informationen aus dem Markt wahrgenommen, innerhalb der Organisation verarbeitet und in kundenorientierte Lösungen transformiert werden können. Somit werden sie auch als Ergebnis organisationalen Lernens begriffen, wenn im Rahmen von Lernprozessen neue mentale Modelle gebildet oder bestehende mentale Modelle verändert werden.<sup>1079</sup> Ausgehend von diesen zentralen Erkenntnissen beschäftigen sich die empirischen Studien jüngerer Datums insbesondere mit den unterschiedlichen Lernformen und mit der Beschaffenheit der mentalen Modelle von Unternehmen und prüfen, wie sich diese zwischen Unternehmen mit starker und schwacher MO unterscheiden. In Bezug auf mentale Modelle zeigen diese Arbeiten z. B., dass Unternehmen mit einer hohen MO durch eine starke Unternehmenskultur gekennzeichnet sind, welche sich in gemeinsam geteilten Werten manifestiert (Vertrauen, Offenheit, Verantwortungsbewusstsein, Respekt, Empathie und Perspektivenvielfalt, Kollaboration, Markt als raison d'être) und welche eine identitätsstiftende Funktion für die

---

<sup>1077</sup> Vgl. Kapitel B, Abschnitte 1.1.2. und 1.2.

<sup>1078</sup> Siehe hierzu die Literaturanalyse in Kapitel B, Abschnitte 1.1.1. und 1.1.2. zusammengefasst. In Bezug auf Studien mit besonderem Augenmerk auf den Einfluss des organisationalen Lernens siehe z. B. die Arbeiten von Day, G. (1994a); Day, G. (1994b); Slater, S. und Narver, J. (1995); Baker, W. und Sinkula, J. (1999); Narver et al. (2004); Day, G. (2011); Herhausen (2016); Najavi-Tavani et al. (2016). In Bezug auf Studien mit besonderem Augenmerk auf den Einfluss der mentalen Modelle siehe z. B. Day, G. und Nedungadi, P. (1994); Gebhardt et al. (2006); Martin et al. (2009).

<sup>1079</sup> Vgl. Bach, N. (2002), S. 28.

Organisationsmitglieder hat.<sup>1080</sup> Nach Gebhardt et al. (2006) bilden diese Werte eine notwendige Bedingung für die Generierung, Weitergabe und Reaktion auf Marktinformationen im Sinne eines marktorientierten Verhaltens.<sup>1081</sup> Als geteiltes mentales Modell (sog. „process schemas“) tragen sie dazu bei, dass sich Unternehmen permanent weiterentwickeln, indem organisationales Lernen unterstützt und momentane mentale Modelle hinsichtlich ihrer Gültigkeit kontinuierlich überprüft und ggf. der Marktentwicklung entsprechend verändert werden.<sup>1082</sup> Es sind die gleichen Werte, die Martin et al. (2009) wenig später im Rahmen ihrer empirischen Studie zur Beschaffenheit der mentalen Modelle von marktorientierten Unternehmen herausarbeiten. Ferner konstatieren sie, dass Unternehmen mit einer hohen MO durch mentale Modelle gekennzeichnet sind, die den Kunden als zentralen Erfolgstreiber ansehen und die Erfüllung dessen Bedürfnisse zum Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit machen.<sup>1083</sup> In Bezug auf das Lernverhalten zeigt Herhausen (2016) im Rahmen seiner empirischen Studie, dass marktorientierte Unternehmen, deren Lernverhalten sich in einem ausgewogenen Verhältnis auf explorative als auch exploitative Aktivitäten verteilt, grundsätzlich erfolgreicher sind.<sup>1084</sup> Najafi-Tavani et al. (2016) liefern einen empirischen Nachweis, dass der Erfolg, mit dem Unternehmen Marktveränderungen aufspüren, verarbeiten und durch die Entwicklung innovativer Lösungen in nachhaltigen Kundennutzen transformieren, durch deren Absorptionsfähigkeit<sup>1085</sup> positiv moderiert wird.<sup>1086</sup>

Zum anderen ist die Verbindung zwischen dem DT Mindset und der MO in Kapitel B, Abschnitt 2.2.1. deutlich geworden und eine theoretische Einordnung des DT Mindset in das Konzept organisationaler Fähigkeiten erfolgt. Als organisationale

---

<sup>1080</sup> Gebhardt et al. (2006), S. 52. In dem Zusammenhang konstatiert Bach (2000): „Die Unternehmenskultur ist das sichtbare Ergebnis der handlungsleitenden und identitätsstiftenden Wirkungen kollektiver mentaler Modelle.“; Bach, N. (2000), S. 90.

<sup>1081</sup> Gebhardt et al. (2006), S. 52 f.

<sup>1082</sup> Gebhardt et al. (2006), S. 53.

<sup>1083</sup> Vgl. Martin et al. (2009), S. 100.

<sup>1084</sup> Vgl. Herhausen, D. (2016), S. 2591.

<sup>1085</sup> Najafi-Tavani et al. (2016) definieren die Absorptionsfähigkeit als „[...] acquisition and assimilation of external knowledge. The absorbed knowledge should enable the organization to adapt and evolve by reconfiguring its re-sources to meet current and anticipated needs and to respond to changes in firm's business environment.“; Najafi-Tavani et al. (2016), S. 5061.

<sup>1086</sup> Vgl. Najafi-Tavani et al. (2016), S. 5062.

Fähigkeit biparadigmatischer Unternehmen begreift das DT Mindset ein mentales Modell, welches sich in der Komplementarität antagonistischer Problemlösungsparadigmen der Exploration und Exploitation konstituiert und diese auf einer heuristischen Meta-Ebene situationsspezifisch aktivieren und anwenden kann mit dem Ziel, die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu erhalten. Somit kommt der Grundgedanke des DT Mindset dem Anspruch des marktorientierten Führungsleitbildes sehr nahe, da sein paradigmatischer Kern an der kundenorientierten Perspektive der MO anknüpft<sup>1087</sup> und auf konzeptioneller Ebene eine kontinuierliche Verbesserung des organisationalen Lernverhaltens im Hinblick auf den Aufbau, den Transfer und die Nutzung von individuellem und organisationalem Wissen verspricht. Vertreter dieser ressourcentheoretischen Sichtweise können dieses Postulat z. T. empirisch bestätigen. Die bisherigen empirischen Forschungserkenntnisse weisen darauf hin, dass Unternehmen durch das DT Mindset unterstützt werden, die Grenzen der Rationalität zu durchbrechen und systemische Defizite entlang des Informationsverarbeitungsprozesses zu vermeiden. So wird gezeigt, dass das DT Mindset Unternehmen zu einer effizienteren und vor allem schnelleren Absorptions- und Lernfähigkeit im Hinblick auf das Erkennen und Lösen von ‚wicked problems‘ verhilft.<sup>1088</sup> Die das DT Mindset konstituierenden Bestandteile (z. B. Offenheit, Empathie und Experimentierfreude) tragen dazu bei, dass die Befangenheit des Silodenkens zugunsten einer stärkeren Nutzerzentrierung überwunden wird und bestehende Annahmen über die zugrunde liegende Problemsituation kritisch hinterfragt und ggfs. korrigiert werden.<sup>1089</sup> Gleichzeitig nimmt das DT Mindset positiv Einfluss auf die abteilungsübergreifende Kollaboration<sup>1090</sup> und das organisationale Lernen<sup>1091</sup>, wodurch nicht nur die Generierung und der Transfer von Wissen innerhalb der Organisation<sup>1092</sup>,

---

<sup>1087</sup> Vgl. Kirchgeorg, M. und Bruhn, M. (2018), S. 339 f.

<sup>1088</sup> Vgl. Cousins, B. (2018); Kurtmollaiev et al. (2018). Siehe hierzu Kapitel B, Abschnitt 2.1.2.

<sup>1089</sup> Vgl. z. B. Cousins, B. (2018); Kurtmollaiev et al. (2018); Groeger et al. (2019). Siehe hierzu auch Kapitel B, Abschnitt 2.1.2.

<sup>1090</sup> Vgl. z. B. Chen, S. und Venkatesh, A. (2013); Schmiedgen et al. (2015); Groeger et al. (2019). Siehe hierzu auch Kapitel B, Abschnitt 2.1.2.

<sup>1091</sup> Vgl. z. B. Holloway, M. (2009); Rauth et al. (2010); Cousins, B. (2018). Siehe hierzu auch Kapitel B, Abschnitt 2.1.2.

<sup>1092</sup> Vgl. z. B. Holloway, M. (2009); Chen, S. und Venkatesh, A. (2013); Schmiedgen et al. (2015); Cousins, B. (2018). Siehe hierzu auch Kapitel B, Abschnitt 2.1.2.

sondern auch Entscheidungsprozesse<sup>1093</sup> sowie die Entwicklung innovativer und kundenorientierter Lösungen verbessert werden<sup>1094</sup>. Auf diesen konzeptionellen und empirischen Erkenntnissen aufbauend wurde in Kapitel B, Abschnitt 2.2.2. ein Konzeptualisierungsansatz für das DT Mindset entwickelt, um besser zu verstehen, welchen Beitrag die einzelnen Bestandteile des DT Mindset zu den postulierten Wirkungsbeziehungen leisten.

Vor dem Hintergrund der theoretischen Einordnung des Konstrukts DT Mindset in das Konzept der organisationalen Fähigkeiten, der konzeptionellen Überlegungen und empirischen Erkenntnisse hinsichtlich der Wirkungsdimensionen des DT Mindset liegt die Vermutung nahe, dass das DT Mindset einen positiven Beitrag zur marktorientierten Unternehmensführung leisten kann, indem es die Generierung und Verbreitung von Marktinformationen sowie die Reaktion auf Marktinformationen unterstützt. Folglich soll für die vorliegende Untersuchung folgende Hypothese abgeleitet werden:

H <sub>3</sub>	Das DT Mindset hat einen positiven Einfluss auf den Marktorientierungsgrad einer Organisation.
----------------	--

**Tabelle 13: Formulierung der Hypothese H<sub>3</sub>**

Quelle: Eigene Darstellung.

## 2.2 Wirkung der Design Thinking Anwendung und des Design Thinking Mindset auf den Unternehmenserfolg durch die Mediation der Marktorientierung

In Übereinstimmung mit den konzeptionellen Überlegungen und den ersten empirischen Ergebnissen des ‚Design Thinking‘-Diskurses wird außerdem unterstellt, dass das DT Mindset einen positiven Wirkungsbeitrag zum Unternehmenserfolg leistet, der über die MO mediiert wird. Der Wirkungszusammenhang zwischen der MO und dem Unternehmenserfolg ist in der Marktorientierungsforschung bereits mehrfach empirisch nachgewiesen worden.<sup>1095</sup> Ebenso liefert der ‚Design

<sup>1093</sup> Vgl. Holloway, M. (2009). Siehe hierzu auch Kapitel B, Abschnitt 2.1.2.

<sup>1094</sup> Vgl. Carlgren, L. (2013); Schmiedgen et al. (2015); Cousins, B. (2018); Kurtmollaiev et al. (2018). Siehe hierzu auch Kapitel B, Abschnitt 2.1.2.

<sup>1095</sup> Vgl. z. B. die Studien von Narver, J. und Slater, S. (1990); Slater, S. und Narver, J. (2000); Jaworski und Kohli (1993); Baker, W. und Sinkula, J. (1999); Day, G. und Nedungadi, P. (1994);

Thinking'-Diskurs bereits erste empirische Nachweise, dass das DT Mindset sich positiv auf die Entwicklung kundenorientierter Lösungen<sup>1096</sup>, die Innovativität<sup>1097</sup> und den finanziellen Erfolg<sup>1098</sup> eines Unternehmens auswirkt. Die Wahl der verschiedenen Erfolgsdimensionen der vorliegenden Arbeit orientiert sich an den Zielgrößen der marktorientierten Unternehmensführung<sup>1099</sup>, die sich in den existierenden Studien der Marktorientierungsforschung, aber auch im ‚Design Thinking‘-Diskurs wiederfinden. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses der vorliegenden Arbeit steht daher der durch die MO mediierte Wirkungsbeitrag des DT Mindset auf den **finanziellen, kundenbezogenen sowie innovationsbezogenen Unternehmenserfolg**.

Demzufolge werden die folgenden Hypothesen formuliert:

H <sub>4</sub>	Die Marktorientierung eines Unternehmens hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.
H <sub>5</sub>	Das DT Mindset hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg, der durch die MO mediiert wird.
H <sub>5a</sub>	Das DT Mindset hat einen positiven Einfluss auf den <i>finanziellen Unternehmenserfolg</i> , der durch die MO mediiert wird.
H <sub>5b</sub>	Das DT Mindset hat einen positiven Einfluss auf den <i>kundenbezogenen Unternehmenserfolg</i> , der durch die MO mediiert wird.
H <sub>5c</sub>	Das DT Mindset hat einen positiven Einfluss auf den <i>innovationsbezogenen Unternehmenserfolg</i> , der durch die MO mediiert wird.

**Tabelle 14: Formulierung der Hypothesen H<sub>4</sub>-H<sub>5c</sub>**

Quelle: Eigene Darstellung.

Darüber hinaus ist in den bisherigen Ausführungen die besondere Bedeutung des DT Mindset für die erfolgreiche Anwendung von DT mehrfach unterstrichen worden. So postulieren eine Reihe von Autoren, dass eine erfolgreiche Anwendung von DT in Unternehmen eine Verinnerlichung des DT Mindset voraussetzt und erforderlich

Becker, J. (1999); Homburg, C. und Pflesser, C. (2000); Narver et al. (2004); Najafi-Tavani et al. (2016); Moll et al. (2007); Verhoef und Leeflang (2009); Reichmann, R. (2010); Herhausen, D. (2016).

<sup>1096</sup> Vgl. Cousins, B. (2018).

<sup>1097</sup> Vgl. z. B. Carlgren, L. (2013); Schmiedgen et al. (2015); Kurtmolaiev et al. (2018).

<sup>1098</sup> Vgl. Schmiedgen et al. (2015).

<sup>1099</sup> Vgl. Benkenstein, M. (2018), S. 55.

macht.<sup>1100</sup> Diese Annahme kann ebenso unter Rückgriff auf die Theorie der mentalen Modelle gestützt werden, nach der eine Veränderung der handlungssteuernden Wirkung eines mentalen Modells nur zu erwarten ist, wenn eine Veränderung der identitätsstiftenden Wirkungen des mentalen Modells vorausgeht.<sup>1101</sup> Da eine empirische Prüfung dieses Postulats offensichtlich bisher noch nicht erfolgt ist, ergibt sich folgende Hypothese:

H <sub>6a</sub>	Es besteht kein direkter Wirkungszusammenhang zwischen der DT Anwendung und dem Unternehmenserfolg.
H <sub>6b</sub>	Die DT Anwendung hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg, der durch das DT Mindset und die MO mediiert wird.

**Tabelle 15: Formulierung der Hypothesen H<sub>6a</sub> und H<sub>6b</sub>**

Quelle: Eigene Darstellung.

### 2.3 Wirkung der Design Thinking Anwendung und des Design Thinking Mindset auf den Stellenwert der Marketingabteilung

Wenngleich die MO als Leitbild der Unternehmensführung thematisch im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht, verlangt das moderne Verständnis des Marketings als duales Führungskonzept, neben der marktorientierten Ausrichtung des gesamten Unternehmens im Sinne eines Führungsleitbildes auch das Marketing als organisatorische Funktion zu betrachten.<sup>1102</sup> Sepehr (2014) stellt in dem Zusammenhang fest, dass in der Wissenschaft und Unternehmenspraxis zwar weitgehend Einigkeit über die zentrale Bedeutung einer marktorientierten Ausrichtung für Unternehmen besteht, aber dass der Stellenwert der Marketingabteilung in vielen Unternehmen in den letzten Jahren trotzdem abgenommen hat.<sup>1103</sup>

In Kapitel B, Abschnitt 2.3.2.3. ist bereits in die Problematik eingeführt worden, dass die Implementierung von DT in historisch gewachsene Unternehmen häufig mit der Sorge einhergeht, dass durch den Einsatz von DT und der damit angestrebten

<sup>1100</sup> Vgl. z. B. Rauth et al. (2010); Carlgren, L. (2013); Schmiedgen et al. (2015); Schweitzer et al (2016); Elsbach, K. und Stiglinani, I. (2018); Groeger et al. (2019).

<sup>1101</sup> Vgl. Bach, N. (2000), S. 68.

<sup>1102</sup> Vgl. Meffert et al. (2015), S. 246.

<sup>1103</sup> Vgl. Sepehr, P. (2014), S. 91 f. Sepehr (2014) konzeptualisiert den Stellenwert der Marketingabteilung anhand des Einflusses, der Akzeptanz und der wahrgenommenen Bedeutung der Marketingabteilung; vgl. Sepehr, P. (2014), S. 94.

professionsübergreifenden Verinnerlichung designorientierter Denk- und Handlungsweisen im Hinblick auf eine marktorientierte Ausrichtung des Unternehmens der Stellenwert von etablierten Abteilungen (wie z. B. der Marketingabteilung), denen diese designorientierten Aufgaben klassischerweise zugeordnet sind, in Frage gestellt wird. Die Sorge um einen Machtverlust kann Interaktion- und Kommunikationsbarrieren entstehen lassen, die sich negativ auf die marktorientierte Ausrichtung und den Erfolg des Unternehmens auswirken. Für den vorliegenden Untersuchungskontext wird daher folgende Hypothese aufgestellt:

H <sub>7a</sub>	Die DT Anwendung hat einen negativen Einfluss auf den Stellenwert der Marketingabteilung.
-----------------	---

**Tabelle 16: Formulierung der Hypothese H<sub>7a</sub>**

Quelle: Eigene Darstellung.

Gleichzeitig wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung vermutet, dass die Implementierung von DT auch einen positiven Effekt auf den Stellenwert der Marketingabteilung auslösen kann, wenn Mitarbeiter das DT Mindset verinnerlichen. Denn die Verinnerlichung des DT Mindset durch die Mitarbeiter führt dazu, dass ein stärkeres Bewusstsein und Verständnis für die Kompetenzen sowie den Einfluss und die Bedeutung der Marketingabteilung im Hinblick auf die Etablierung einer marktorientierten Ausrichtung geschaffen werden. Die Verinnerlichung des DT Mindset als geteiltes mentales Modell trägt aufgrund seiner identitätsstiftenden Wirkung dazu bei, dass Machtdynamiken (z. B. Funktions- und Silodenken) zugunsten einer stärkeren Nutzerzentrierung und der Erreichung einer gemeinsamen Vision abgelegt und überwunden werden. Angesichts dieser Überlegung werden zwei weitere Hypothesen abgeleitet:

H <sub>7b</sub>	Das DT Mindset hat einen positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Stellenwert der Marketingabteilung.
H <sub>7c</sub>	Die DT Anwendung hat einen positiven Einfluss auf den Stellenwert der Marketingabteilung, der durch das DT Mindset mediiert wird.

**Tabelle 17: Formulierung der Hypothesen H<sub>7b</sub> und H<sub>7c</sub>**

Quelle: Eigene Darstellung.

#### 2.4 Wirkung des Stellenwertes der Marketingabteilung

Hinsichtlich der Erfolgswirkung des Stellenwertes der Marketingabteilung existieren in der empirischen Marketingforschung kontroverse empirische Ergebnisse. Während ein Teil der Forschungsbeiträge einen positiven Wirkungsbeitrag zwischen dem Stellenwert der Marketingabteilung und dem Unternehmenserfolg nachweist<sup>1104</sup>, können andere Forschungsarbeiten nur einen indirekten Erfolgsbeitrag des Stellenwertes der Marketingabteilung feststellen, der durch die MO mediert wird<sup>1105</sup>. Folglich werden die folgenden Hypothesen aufgestellt:

H <sub>8a</sub>	Der Stellenwert der Marketingabteilung hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.
H <sub>8b</sub>	Der Stellenwert der Marketingabteilung hat einen positiven Einfluss auf den Marktorientierungsgrad eines Unternehmens.
H <sub>8c</sub>	Der Stellenwert der Marketingabteilung hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg, der durch die Marktorientierung mediert wird.

**Tabelle 18: Formulierung der Hypothesen H<sub>8a</sub>-H<sub>8c</sub>**

Quelle: Eigene Darstellung.

Ausgehend von den empirischen Erkenntnissen, dass der Stellenwert der Marketingabteilung sich positiv auf die MO eines Unternehmens auswirkt<sup>1106</sup>, kann in Bezug auf den vorliegenden Untersuchungskontext vermutet werden, dass eine Marketingabteilung mit einem hohen Stellenwert eine moderierende Rolle im Hinblick auf die marktorientierte Ausrichtung eines Unternehmens einnehmen kann.<sup>1107</sup> Vor dem Hintergrund dieser Überlegung wird angenommen, dass der direkte Wirkungszusammenhang zwischen dem DT Mindset und der MO eines Unternehmens durch den Stellenwert der Marketingabteilung positiv moderiert wird. Daher wird die folgende Hypothese abgeleitet:

<sup>1104</sup> Vgl. z. B. Moorman, C. und Rust, R. (1999).

<sup>1105</sup> Vgl. z. B. Verhoef, P. und Leeflang, P. (2009).

<sup>1106</sup> Vgl. z. B. Verhoef, P. und Leeflang, P. (2009).

<sup>1107</sup> Slater und Narver (1995) unterstreichen in einem ähnlichen Zusammenhang den moderierenden Einfluss der Marketingabteilung im Hinblick auf die marktorientierte Ausrichtung des Unternehmens. So schreiben sie: „The marketing department has a key role to play in the creation of a learning organization. Because of its external focus, marketing is well positioned to appreciate the benefits of market-driven learning and be the lead advocate of market oriented, entrepreneurial values that constitute the culture of the learning organization.“; Slater, S. und Narver, J. (1995), S. 71.

$H_{8d}$	Der Wirkungszusammenhang zwischen dem DT Mindset und der MO wird durch den Stellenwert der Marketingabteilung positiv moderiert.
----------	--

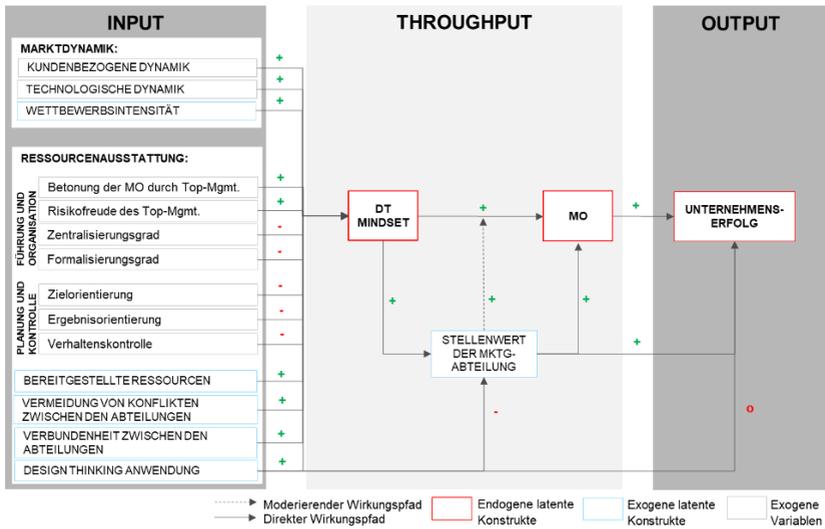
**Tabelle 19: Formulierung der Hypothese  $H_{8d}$**

Quelle: Eigene Darstellung.

### 3 Darstellung des zusammenfassenden Bezugsrahmens Ableitung von Hypothesen

In den vorangegangenen Abschnitten sind Hypothesen zu den postulierten Wirkungszusammenhängen zwischen den im theoretischen Bezugsrahmen definierten Konstrukten formuliert worden. Wie in Abbildung 6 bereits dargestellt wurde, dient die I-T-O-Systematik als Grundlage zur Entwicklung eines integrativen theoretischen Bezugsrahmens. Die aufgestellten Hypothesen werden den jeweiligen Wirkungszusammenhängen der Konstrukte entsprechend im theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit graphisch dargestellt (Abbildung 7). Die durchgezogenen Pfeile stellen die vermuteten direkten Wirkungspfade dar, während die gestrichelten Pfeile die vermuteten moderierenden Effekte repräsentieren.

Es ist abschließend anzumerken, dass das vorliegende Erklärungsmodell einen ersten Versuch darstellt, den Beitrag des DT Mindset zur marktorientierten Unternehmensführung und zum Unternehmenserfolg empirisch-quantitativ zu prüfen und in einen ganzheitlichen, integrativen Zusammenhang zu setzen. Der vorliegenden Arbeit kommt dadurch ein stark explorativer Charakter zu. Die Erweiterung des Modells um weitere Faktoren soll aus Komplexitätsgründen nachfolgenden Studien vorbehalten bleiben. Die Verfasserin geht jedoch davon aus, dass das vorliegende Erklärungsmodell die wesentlichen in der Literatur beschriebenen Einflussgrößen berücksichtigt und damit einen fundamentalen Erkenntnisbeitrag für zukünftige Forschungsarbeiten leistet.



**Abbildung 7: Theoretischer Bezugsrahmen für die empirische Untersuchung**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jaworski, B. und Kohli, A. (1993).

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

