

Customer Relationship Management in Organisationen

Ein Modell der Strukturierung

Annette Pattloch

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der
Philosophie in der Fachrichtung Informationswissenschaft an der Universität des
Saarlandes

Berlin im Juni 2003

Gutachter

Prof. Dr. Harald H. Zimmermann

PD Dr. Ilse Harms

Vorwort

Innovationen in Informationstechnologien haben in der informationswissenschaftlichen Betrachtung immer einen gemeinsamen Bezugspunkt: den Menschen. Die Informationstechnologie für das Customer Relationship Management ist derzeit ein innovatives Thema, ebenso wie es beispielsweise Bildschirmtext in den 1980er Jahren war. Die konkreten Anwendungen und die spezifischen Ausprägungen der Informationstechnologie ändern sich, die zentrale Herausforderung bleibt: die Integration der Informationstechnologie in den sozialen Kontext. In diesem Sinne ist für die vorliegende Arbeit das Customer Relationship Management eine konkrete Ausprägung von Informationstechnologie. Im Zentrum der Betrachtung steht der Mensch, sein Handeln in Bezug auf die Implementierung und Nutzung der Informationstechnologie innerhalb des sozialen Systems. Die Theorie der Strukturierung bietet hierbei einen theoretischen Rahmen, das Handeln von Menschen in sozialen Strukturen zu beschreiben und zu erklären. Die vorliegende Arbeit wird durch das Interesse an Theorie und Praxis gleichermaßen motiviert.

Ich danke Herrn Prof. Dr. Harald H. Zimmermann und Frau PD Dr. Ilse Harms für die Betreuung der Dissertation. Mein Dank gebührt auch den Studienteilnehmern, die mir ihr Vertrauen entgegengebracht und wertvollen Einblick in ihre praktische Arbeit gegeben haben. Herrn Prof. Dr. Ronald E. Rice danke ich für die Anregungen zur Theorie der Strukturierung.

Berlin im Juni 2003

Annette Pattloch

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	15
1.1	Erkenntnisinteresse	15
1.2	Informationswissenschaftliche Fundierung	17
1.3	Aufbau der Arbeit	18
I	Theoretische Grundlagen	21
2	Customer Relationship Management	23
2.1	Der beziehungsorientierte Ansatz	23
2.2	Ziele der Beziehungsorientierung	25
2.3	Relevanz von CRM	26
2.4	CRM-Technologie	26
2.4.1	Attribute	29
2.4.2	Implementierung von CRM-Technologie	32
3	Organisation	37
3.1	Organisationsbegriff	37
3.2	Organisationsstruktur	38
3.3	Der Dualismus von Handlung und Struktur	40
4	Theorie der Strukturierung	41
4.1	Grundzüge der Theorie der Strukturierung	43
4.1.1	Das Subjekt als zweckgerichtet Handelnder	43
4.1.2	Dualität von Struktur	47
4.2	Kritik an der Theorie der Strukturierung	52
4.3	Anwendungen der Theorie der Strukturierung	55
5	Informationstechnologie und Strukturierung	61
5.1	Dualität von Technologie	63
5.1.1	Relevanz für die Arbeit	63
5.1.2	Komponenten des Modells	64
5.1.3	Zeitfenster der Gelegenheit	67

5.1.4	Kritik an der Dualität von Technologie	68
5.2	Theorie der adaptiven Strukturierung	69
5.2.1	Relevanz für die Arbeit	69
5.2.2	Komponenten des Modells	70
5.2.3	Kritik an der Theorie der adaptiven Strukturierung	73
5.3	Strukturierung durch diskrepante Ereignisse	74
5.3.1	Relevanz für die Arbeit	74
5.3.2	Komponenten des Modells	75
5.3.3	Kritik an der Strukturierung durch diskrepante Ereignisse	77
5.4	Phasenorientierte Strukturierung	79
5.4.1	Relevanz für die Arbeit	79
5.4.2	Die Phasen	79
5.4.3	Kontextualisierung mit Archers Morphogenese	82
5.5	Abschließende Betrachtung	83
6	Motivation	85
6.1	Begrifflichkeiten	85
6.2	Motivationstheorien	89
6.2.1	Inhaltstheorien	89
6.2.2	Prozesstheorien	90
6.2.3	Kritik an den Erwartung-Wert-Theorien	95
6.3	Motivation und Routinisierung	96
7	Zusammenfassung Teil I	99
II Entwicklung des Modells und empirische Fallstudie		101
8	Modell	103
8.1	Externe Umwelt	106
8.2	Organisation	107
8.2.1	Organisationsstruktur	107
8.2.2	Informationstechnologie	110
8.2.3	Aneignung	112
8.3	Individuum	113
8.3.1	Reflexive Steuerung	113
8.3.2	Motivation	114
8.3.3	Handlungsfolgen	117
9	Methode	119
9.1	Qualitatives Forschungsdesign	120
9.2	Gütekriterien	123
9.2.1	Validität	123

9.2.2	Reliabilität	124
9.2.3	Objektivität	124
9.2.4	Repräsentativität und Generalisierbarkeit	124
9.3	Fallstudie	125
9.3.1	Interview	125
9.3.2	Dokumentenanalyse	126
9.3.3	Datenauswertung	126
10	Beschreibung des Falls	129
10.1	Unternehmensdarstellung	130
10.1.1	Methodische Vorbemerkung	130
10.1.2	Das Unternehmen Vega	132
10.1.3	Synopse CRM-Technologie in Vega	133
10.2	Organisationsstruktur	134
10.2.1	Regeln der Signifikation	134
10.2.2	Regeln der Sanktion	137
10.2.3	Autoritative Ressourcen	138
10.2.4	Allokative Ressourcen	140
10.3	Informationstechnologie	140
10.3.1	Strukturelle Eigenschaften	140
10.3.2	Attribute	141
10.3.3	Spirit	143
10.4	Aneignung	144
10.4.1	Interpretative Flexibilität	144
10.4.2	Diskrepante Ereignisse	145
10.4.3	Kommunikationsnetzwerk	146
10.5	Reflexive Steuerung	146
10.5.1	Rationalisierung	146
10.5.2	Routinisierung	148
10.5.3	Kontext	149
10.5.4	Markierungen	150
10.6	Motivation	151
10.6.1	Erwartung	151
10.6.2	Valenz	152
10.6.3	Bewertung	153
10.7	Handlungsfolgen	156
11	Interpretation des Falls	159
11.1	Implementierung	159
11.1.1	Rekurs auf organisationale Regeln und Ressourcen	159
11.1.2	Motivation des Handelnden	160
11.2	Transformation	163
11.2.1	Dominanz der Handelnden	163

11.2.2	Sozio-technische Interaktion	164
11.3	Institutionalisierung	165
11.3.1	Neue organisationale Regeln	165
11.3.2	Interaktion von Motivation und CRM-Technologie	165
11.3.3	Routinisierung der CRM-Technologie	166
12	Überprüfung der Annahmen	167
12.1	Annahme zur Organisationsstruktur	167
12.2	Annahme zur Informationstechnologie	168
12.3	Annahme zur Aneignung	169
12.4	Annahme zur reflexiven Steuerung	169
12.5	Annahme zur Motivation	170
12.6	Annahme zu Handlungsfolgen	171
13	Zusammenfassung Teil II	173
III	Das neue Modell	175
14	Das Modell der motivationalen Strukturierung	177
14.1	Modifikationen	177
14.2	Das überarbeitete Modell	178
14.2.1	Organisationsstruktur	178
14.2.2	Informationstechnologie	180
14.2.3	Aneignung	181
14.2.4	Reflexive Steuerung	182
14.2.5	Motivation	182
14.2.6	Handlungsfolgen	183
14.3	Ganzheitlicher Prozess	184
15	Handlungsempfehlungen für die Praxis	187
16	Zusammenfassung und Ausblick	193
IV	Literaturverzeichnis	195
V	Anhang	217
17	Interviewleitfaden	219
18	Code-Liste	225
19	Häufigkeitsverteilungen	227

<i>INHALTSVERZEICHNIS</i>	9
20 Glossar	231
21 Erklärung	237

Abbildungsverzeichnis

1.1	Aufbau der Arbeit	19
4.1	Dualität von Struktur nach Giddens (1997)	49
5.1	Dualität von Technologie nach Orlikowski (1992)	66
5.2	Adaptive Strukturierung nach DeSanctis/Poole (1994)	73
5.3	Modell der Strukturierung nach Majchrzak et al. (2000)	78
6.1	Motivationsmodell nach Porter/Lawler (1968)	93
8.1	Modell der motivationalen Strukturierung	106
10.1	Organigramm Vega	132
10.2	Zeitachse	135
10.3	Organisationskultur Vega (Ist)	139
14.1	Modell der motivationalen Strukturierung (überarbeitet)	184
15.1	Phasenorientiertes Vorgehensmodell basierend auf der motivationalen Strukturierung	192
19.1	Häufigkeitsverteilung der Modellkomponenten	228
19.2	Histogramm Modellkomponenten	229

Tabellenverzeichnis

2.1	Ausgewählte Studien zur CRM-Technologie	34
6.1	Gegenüberstellung von Routine und Motivation	97
8.1	Klassifikation Organisationsstruktur	109
8.2	Klassifikation Informationstechnologie	111
8.3	Klassifikation Aneignung	113
8.4	Klassifikation Reflexive Steuerung	114
8.5	Klassifikation Motivation	116
8.6	Klassifikation Handlungsfolgen	118
12.1	Variablen und Annahmen	172
15.1	Handlungsempfehlungen	191
17.1	Interviewleitfaden Modell der motivationalen Strukturierung	222
17.2	OCAI nach Cameron/Quinn, 1999	223
18.1	Code-Liste Modell der motivationalen Strukturierung	226

Kapitel 1

Einführung

1.1 Erkenntnisinteresse

In Wissenschaft und Praxis hat das Customer Relationship Management (CRM) stark an Bedeutung zugenommen (Bruhn/Homburg, 1999). Vielfältige Studien verschiedener Disziplinen haben sich mit dem Management der Kundenbeziehungen auseinandergesetzt und den positiven Wirkungszusammenhang von erfolgreicher Kundenbindung und Unternehmenserfolg postuliert (Grönroos, 1994; Henning-Thurau/Hansen, 2000; Reichheld/Sasser, 1999). Der Fokus des Customer Relationship Management liegt auf der Steigerung der Profitabilität durch interaktive Wertgenerierung mit dem Kunden. Ziel ist es, die Beziehung mit den bestehenden Kunden über den gesamten Customer Lifetime effektiv zu managen. Die kontinuierliche Aufnahme der Informationen aus den Interaktionen mit dem Kunden sowie ihre systematische Verarbeitung liefern die Kennzahlen zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Customer Relationship Management (Homburg/Sieben, 2000). In diesem Kontext ist die Informationstechnologie von zentraler Relevanz, da sie die organisationsweite Speicherung, Verarbeitung und Nutzung von Kundendaten unterstützt und die Zusammenarbeit der Fachabteilungen mit direktem und indirektem Kundenkontakt optimiert. In der Praxis zeigt sich die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Die Implementierung von CRM-Technologie in Organisationen scheitert häufig.¹ Als mögliche Begründungen werden die Konzentration auf die Informationstechnologie und die Vernachlässigung des unternehmerischen Kontexts, d.h. der Organisation und Menschen genannt. Diese Feststellung ist kongruent mit Ergebnissen von Studien zur Implementierung von Informationstechnologie, die zeigen, dass in der Praxis

¹Marktforschungsstudien zeigen die Problematik: Gartner prognostiziert einen Anstieg der fehlgeschlagenen Projekte von 65% in 2001 auf 80% in 2003, Meta Group relativiert diese negativen Aussichten und nennt aus einer US-amerikanischen Studie die Zahl von 25% Scheiternrate. Einig sind sich die Marktforschungsinstitute jedoch in den Gründen: mangelnde organisatorische Voraussetzungen, sowie fehlende Nutzerakzeptanz, dagegen seien die technischen Bedingungen selten das Problem (Herrmann, 2001).

viele Projekte scheitern. Eason (2001) beziffert die Zahl der fehlgeschlagenen Projekte auf 40% und stellt fest, dass diese Zahl auch innerhalb der letzten dreißig Jahre - trotz Weiterentwicklung der Informationstechnologie - konstant geblieben ist.² Die Organisationen betrachten die Einführung einer Informationstechnologie häufig als technologisches Projekt und versäumen das aktive Management organisationaler und menschlicher Aspekte. Somit ist die Erforschung der Informationstechnologie, insbesondere ihre Implementierung und Nutzung, sowie ihre Interdependenz mit dem organisationalen Kontext von wissenschaftlichem Interesse und praktischer Bedeutung (Rice/Gattiker, 2000; Orlikowski/Robey, 1991).

Die vorliegende Arbeit zielt auf eine integrative Betrachtung ab, die *Informationstechnologie und Nutzer im Organisationskontext* gleichermaßen thematisiert. Die Nutzung der Informationstechnologie in Organisationen soll als ein dynamischer Prozess der Interaktion zwischen Nutzer, Informationstechnologie und Organisation beschrieben werden. Als theoretischer Rahmen bietet sich die Theorie der Strukturierung von Anthony Giddens an, die in ihrer dualen Konzeption zwischen Handlung und Struktur vermittelt.

Die Theorie der Strukturierung ist eine sozialwissenschaftliche Theorie, deren Eignung für die Analyse von Organisationen und Informationstechnologie durch wissenschaftliche Arbeiten³ demonstriert wurde. Die Informationstechnologie wird im Kontext des sozialen Systems beschrieben. Beispielsweise wird die Nutzerakzeptanz nicht als isolierte Variable betrachtet, sondern die Nutzung im organisationalen Setting unter Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen und des intentionalen Handelns des Organisationsmitglieds.

Giddens (1997, S. 231f) führt im Rahmen seiner Erläuterungen auch ein Beispiel der Implementierung von Informationstechnologie in Organisationen an und stellt fest, dass das zu beobachtende Phänomen einer partiellen Auflösung hierarchischer Strukturen nach der Einführung von Informationstechnologie nicht derart kausal zu verallgemeinern sei, dass hier den naturwissenschaftlichen Kräften gleichkommende soziale Kräfte wirken. Vielmehr ist der Bezug zu den Handelnden, die sowohl ihr eigenes, als auch das Verhalten anderer reflexiv gemäß ihrer Intentionen steuern, relevant. Das heißt, dass der Wandel nicht unabhängig von seiner instrumentellen Bezugnahme durch Handelnde ist.

Nach Durchsicht der Literatur, die im Rahmen der Theorie der Strukturierung die Implementierung und Nutzung von Informationstechnologie in Organisatio-

²Die Definition von Scheitern eines Projektes kann u.a. im Kontext des Produktivitätsparadoxons - das Phänomen der fehlenden Korrelation zwischen Investitionen in Informationstechnologien und Produktivität - erklärt werden (Picot/Reichwald/Wigand, 2001, S. 196f). Daneben gibt es auch subjektive Wahrnehmungen des Scheiterns, wenn die Resultate nicht die Erwartungen treffen, für die das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma einen theoretischen Erklärungsansatz liefert. Wie Majchrzak et al. (2000, S. 596) feststellen, sind Änderungen in der ursprünglichen Konzeption, laufende Anpassungen an neue, u.U. nicht antizipierte Gegebenheiten nicht als Scheitern zu definieren, vielmehr ist eine Anpassung von Strukturen und Informationstechnologie Merkmal von erfolgreichen Implementierungen.

³In Abschnitt 4.3 und Kapitel 5 werden ausgewählte Studien vorgestellt.

nen beschreibt, wird festgestellt, dass die Motivation des Handelnden kaum berücksichtigt wird. Orlikowski, Begründerin der von Giddens inspirierten Theorie der „Dualität von Technologie“, unterstützt diese Feststellung durch ihre Forderung die Psychologie des Nutzers in die Analyse von Informationstechnologie in Organisationen zu integrieren:

... future research could benefit from attending more carefully to the meanings and emotional attachments that users develop for the technologies they use. ... Understanding these attachments and meanings could offer richer explanations for the range of structural responses enacted by users as they engage with technologies in practice. Orlikowski, 2000, S. 423

Die Relevanz der Motivation für das Handeln in Organisationen ist unbestritten, wie Forschungsergebnisse in der Organisationspsychologie (Lawler, 1994; Rosenstiel, 2000; Weinert, 1998) zeigen. Giddens misst der Motivation insbesondere in Situationen, die von der Routine abweichen, eine hohe Bedeutung bei. Die Implementierung einer CRM-Technologie wird in der vorliegenden Arbeit als eine solche nicht-routinisierte Situation konzeptualisiert, in der der Handelnde motivationale Dispositionen mit der Struktur der Organisation und der Informationstechnologie verbindet.

Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung eines integrativen Modells, das auf Ergebnissen der Forschung von Informationstechnologie im Rahmen der Theorie der Strukturierung aufbaut und Konstrukte der Motivationstheorie berücksichtigt. Das Modell soll den komplexen Zusammenhang zwischen der Informationstechnologie und der Rolle des individuellen Nutzers sowie den spezifischen Regeln und Ressourcen der Organisation darstellen.

Das Modell wird in der Fallstudie einer ausgewählten Organisation angewendet, um die im Modell postulierten Annahmen über die Realität zu prüfen und die Ergebnisse der Fallstudie in die Überarbeitung des Modells einfließen zu lassen. Zielstellung ist neben der Theoriebildung auch Handlungsempfehlungen für die Praxis abzugeben, damit zukünftige Implementierungen von den hier gewonnenen Einsichten profitieren können.

1.2 Informationswissenschaftliche Fundierung

Die vorliegende Arbeit erfolgt im informationswissenschaftlichen Erkenntnis- und Begründungszusammenhang. Im Fokus stehen die Informationsprozesse, die den Mitarbeitern einer Organisation handlungsrelevantes Wissen liefern. Der Bezugspunkt ist der Mensch, der im Rahmen der Implementierung und Nutzung der Informationstechnologie Wissen in Anschlag bringt, um sein Handeln zu steuern. Handlungsrelevantes Wissen und den Prozess der Wissensvermittlung definiert Zimmermann (1995, S. 352) als Information:

Information ist der Transfer von Wissen und Meinungen (also ein Prozeß) und das Ergebnis eines solchen Prozesses, wobei beim Rezipienten eine Wissensveränderung entsteht, die sein weiteres Handeln beeinflusst.

Ein Instrument für Handlung stellt die Informationstechnologie dar (Orlikowski/Robey, 1991): Informationstechnologie unterstützt den Transfer von Wissen durch die Speicherung, Verarbeitung und Verteilung von Daten. Die wesentlichen Komponenten der Informationstechnologie sind (1) Computer für die Verarbeitung von Inhalten und Strukturierung von Kommunikation, (2) Telekommunikationsnetzwerke, die die Teilnehmer über Raum und Zeit hinweg miteinander verbinden, (3) Informations- und Kommunikationsressourcen und (4) die Integration digitalisierter Inhalte in Form von Text, Bild und Ton (Rice/Gattiker, S. 545).

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist eine qualitative explorative Fallstudie⁴, die in drei Teile gegliedert ist. Ein Überblick über den Aufbau der Arbeit wird in Abbildung 1.1 dargestellt.

Im ersten Teil der Arbeit erfolgt die theoretische Fundierung: es werden die definitorischen Grundlagen zu Customer Relationship Management und Organisationen beschrieben und die Theorie der Strukturierung von Giddens und deren Weiterentwicklung und Anwendung in der Forschung zur Informationstechnologie dargestellt. Ausgewählte Motivationstheorien werden skizziert.

Im zweiten Teil wird ein Modell entwickelt, das auf den theoretischen Erkenntnissen basiert und diese durch die Motivation als ein zentrales Konstrukt erweitert. In einer empirischen Einzelfallstudie einer ausgewählten Organisation wird die Implementierung und Nutzung einer CRM-Technologie analysiert, um typische Handlungsmuster zu identifizieren, die zwar organisationsspezifisch festgestellt werden, aber in denen sich generelle Strukturen manifestieren. Die Ergebnisse der Einzelfallstudie werden herangezogen, um das Modell zu prüfen und zu modifizieren.

Im dritten Teil wird das überarbeitete Modell detailliert und als ganzheitlicher Prozess dargestellt. Mit Handlungsempfehlungen für die Praxis und Anregungen für weitere Forschungsprojekte schließt die vorliegende Arbeit.

⁴Mit dem Ziel, die Erklärungskraft der Daten zu erhöhen, wurde als Forschungsdesign eine Mischung von Theorie und Empirie gewählt (vgl. Lamnek, 1993a, S. 201).

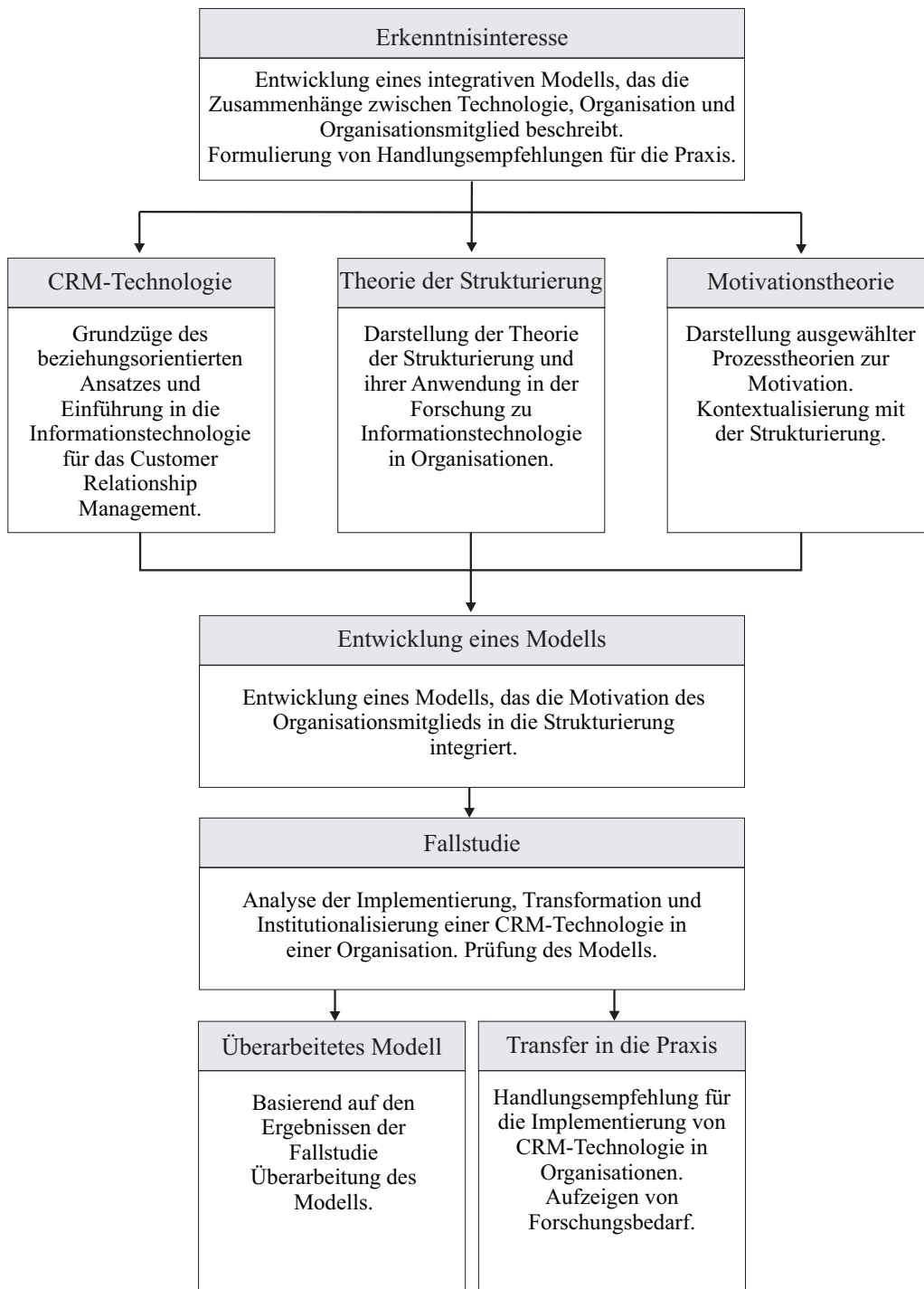


Abbildung 1.1: Aufbau der Arbeit

Teil I

Theoretische Grundlagen

Kapitel 2

Customer Relationship Management

2.1 Der beziehungsorientierte Ansatz

Die strategische Ausrichtung einer Organisation auf Aufbau und Pflege von Beziehungen zu ihren profitablen Kunden ist in den letzten Jahren in der wissenschaftlichen Forschung und der organisationalen Praxis zu einem Thema von hohem Interesse geworden. Zahlreiche Publikationen zu den teilweise synonym verwendeten Bezeichnungen Customer Relationship Management¹, Relationship Marketing, Kundenbindungs- bzw. Kundenbeziehungsmanagement demonstrieren die Bedeutung des Themas in der wissenschaftlichen Forschung. Spezifische Fachgruppen von Berufsverbänden beschäftigen sich mit CRM und eine Industrie von Software- und Beratungsunternehmen nutzt die Bezeichnung, um eine Vielzahl an Dienstleistungen und Produkten zu vermarkten.

Was ist neu an CRM? Die Kundenorientierung ist seit der Etablierung des Marketings in den 1960er Jahren in Wissenschaft und Praxis ein integraler Bestandteil marktorientierter Unternehmensführung: In der Definition der American Marketing Association wird deutlich, dass die Aufgabe des Marketings die Planung, Durchführung und Kontrolle von Austauschprozessen zwischen Marktpartnern ist (Kotler/Bliemel, 2001, S. 12; Meffert, 2000, S. 8). Das austauschbezogene Marketing fokussiert die singuläre Transaktion, wobei die Neukundenakquise in diesem Kontext zielführend ist, da damit neue Transaktionsakte initiiert werden. In wettbewerbsintensiven Märkten ist eine Machtverlagerung festzustellen, die sich im Wandel des Anbietermarktes zum Käufermarkt manifestiert. Im Sinne dieser Argumentation kritisiert Berry (1983, S. 25) das Marketing des „new customer only“ und führt erstmalig die Bezeichnung „Relationship Marketing“ als „attracting, maintaining and ... enhancing customer relationships“ ein.

¹Im Folgenden wird die Bezeichnung Customer Relationship Management als Akronym „CRM“ verwendet.

Der beziehungsorientierte Ansatz stellt einen Perspektivenwechsel dar. Der traditionelle Managementansatz des Marketings wird durch ein primär interaktionsbezogenes Marketing erweitert (Bruhn/Bunge, 1994 S. 47). Grönroos (1994) sieht im beziehungsorientierten Ansatz einen Paradigmenwechsel, der die Transaktionsorientierung im Marketing ablöst.² In seiner Definition des beziehungsorientierten Ansatzes folgt er Berry (1983) und ergänzt dessen Definition um das Kernziel der Profitabilität der Geschäftsbeziehung:

Marketing is to establish, maintain, and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfilment of promises. Grönroos, 1990, S. 138

Die Spezifität des beziehungsorientierten Ansatzes ist in folgenden drei Aspekten begründet: (1) die 1:1-Beziehung zwischen Kunde und Organisation, d.h. es geht um individualisierte Beziehungen; (2) der interaktive Prozess und nicht die Transaktion stehen im Zentrum, wobei die vertikale Integration in der Wertschöpfungskette zunimmt und (3) die Wertschöpfung basiert auf Interdependenz und partnerschaftlicher Kooperation (Sheth/Parvatiyar, 2002, S. 10f). Die Integration der Partner in der Wertschöpfungskette in das Beziehungsnetzwerk wird in der Definition von Morgan/Hunt (1994, S. 23) deutlich:

Relationship Marketing refers to all marketing activities directed at establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges in ... supplier, lateral, buyer, and integral partnerships.

Der kurze definitorische Abriss soll mit der Definition von Berry (2002, S. 73) abgeschlossen werden, der seinen originären Ansatz von 1983 weiterentwickelt und eine integrative Definition des beziehungsorientierten Ansatzes als Philosophie liefert:

Relationship marketing at its best is a philosophy, not just a strategy, a way of thinking about customers, marketing and value-creation, not just a set of techniques, tools, and tactics. Relationship marketing is holistic, a sum of integrated parts that drive a firm's marketing competencies. Berry, 2002, S. 73

²Grönroos führt - allerdings in einer Fußnote - an, dass das Konzept des Relationship Marketing in der Praxis nicht neu ist und zitiert ein traditionelles, arabisches Sprichwort „as a merchant, you'd better have a friend in every town“ (Grönroos, 1994, S. 18). Er stellt fest, dass das Beziehungsmanagement im Laufe der Entwicklung komplexer Organisationen verdrängt wurde. Dass Grönroos den Titel „From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a paradigm shift in Marketing“ gewählt hat, ist somit auch als eine provokante Aufforderung interpretierbar, in der Wissenschaft die „alten“ Prinzipien des Handels zu diskutieren. Ähnlich diesem Zitat ist die häufig in der deutschsprachigen Publikationen strapazierte Analogie mit „Tante Emma“, die Beziehungspflege zu ihrem und des Kunden Nutzen praktiziert hat.

2.2 Ziele der Beziehungsorientierung

Der beziehungsorientierte Ansatz verfolgt ökonomische und psychografische Ziele, deren Wirkung sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet sein kann (Bruhn/Bunge, 1994, S. 61). Die ökonomischen Ziele orientieren sich am bestehenden Zielsystem einer Organisation, wie Umsatz, Gewinn und Rentabilität. Dass basierend auf einer CRM-Strategie und ihrer Instrumente tatsächlich wirtschaftliche Ziele erreicht werden können, demonstriert eine empirischen Studie in der Finanzwirtschaft, die bei einer Reduktion der Kundenabwanderungsrate um 5% eine Steigerung des Gewinns um 80% feststellte (Reichheld/Sasser, 1999). Der Aufbau funktionierender partnerschaftlicher Kunden-Lieferantenbeziehungen zielt auf eine Reduktion der Transaktionskosten ab, da die Transaktionen routinisiert werden und nicht immer neu ausgehandelt werden müssen (Kotler, 1994, S. 11).

Neben der Reduktion der Transaktionskosten³ werden ökonomische Ziele u.a. durch die gesteigerte Wiederkauftrate, Weiterempfehlung, erhöhte Kauffrequenz, Zusatzkauf, Kooperation und Engagement der Kunden im Leistungserstellungsprozess erzielt (Meyer/Blümelhuber, 2000, S. 111). Die Integration der Kunden in den Leistungserstellungsprozess intendiert ökonomische Effekte, die sich in der „Beschleunigung, Flexibilisierung und Steigerung der Effizienz operativer interorganisationaler Austauschprozesse“ (Bruhn/Bunge, 1994, S. 61) manifestieren.

Die psychografischen Ziele betreffen emotionale Konstrukte, wie Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment (Diller, 1996, S. 83).

Die nach innen gerichteten Ziele sind im beziehungsorientierten Ansatz von großer Relevanz, da die Qualität der Dienstleistung und des Produkts von den Fähigkeiten und der Motivation der Organisationsmitglieder bestimmt wird (Berry, 1983, S. 68). Die Organisationsmitglieder mit direktem Kundenkontakt sind für Aufbau und Pflege der Kundenbeziehung von entscheidender Bedeutung, denn mit den Organisationsmitgliedern baut der Kunde eine Beziehung des Vertrauens und der Erwartungen auf (Reichheld, 1993, S. 68). Die mit der Kundenzufriedenheit in direkter Wechselwirkung stehenden mitarbeitergerichteten Ziele sind u.a. gesteigerte Motivation, niedrigere Fehlzeiten, geringere Fluktuation und gesteigerte Produktivität (Homburg/Bruhn, 1999, S. 16).

³Die Interpretation der Kundenbindung aus der transaktionskostenorientierten Perspektive stellt nur ein möglicher Ansatz dar. Weitere theoretische Konzepte, die zur Erklärung dienen sind die sozialpsychologische, die interaktionsorientierte und verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Einen Überblick über die theoretischen Erklärungsansätze liefern Homburg/Bruhn, 1999, S. 11ff.

2.3 Relevanz von CRM

Die Frage, ob es sich beim beziehungsorientierten Ansatz um ein neues Paradigma im Marketing handelt, wurde im wissenschaftlichen Diskurs kontrovers behandelt (vgl. Backhaus, 1997; Bruhn/Bunge, 1994). Webster (1992, S. 6f) führt an, dass für das Management *denken* Relationship Marketing kein neues Konzept ist, es allerdings im *Handeln* in Organisationen, sowie in der Forschung konzeptionell verankert werden muss:

... relationship marketing is not new in management thinking. However, there appears to have been a fairly long period of time when it was not a top priority for most companies, and it was not a part of the basic conceptual structure of the field as an academic discipline.

Hier wird der Auffassung von Homburg/Bruhn (1999, S. 5) gefolgt, dass das Konzept des Relationship Marketings in den wesentlichen Bereichen der Wissenschaft Akzeptanz gefunden hat und inzwischen „explizit oder implizit ... stark verbreitet“ ist. Im Jahr 2002 reflektiert Berry (S. 71f) die Entwicklung des beziehungsorientierten Ansatzes seit 1983 und stellt fest, dass der „test of time“ bestanden ist. Wesentlich für die rapide Zunahme des Interesses an Relationship Marketing seit Mitte der 1990er Jahre ist in seiner Analyse die Entwicklung der Informationstechnologie. Diese Auffassung ist kongruent mit Palmers (2002, S. 84) Feststellung, dass die Entwicklung der Informationstechnologie den Organisationen die Instrumente zur Verfügung stellt, um die durch die Industrialisierung verlorene Beziehung zum Kunden wiederherzustellen. Die Akzeptanz des beziehungsorientierten Ansatzes in der Wissenschaft rechtfertigt eine Auseinandersetzung mit diesem Thema. Insbesondere bieten die Implikationen der innovativen CRM-Technologie auf die organisationale Praxis noch Forschungsbedarf (Gummesson, 2002, S. 49).

2.4 CRM-Technologie

Im Customer Relationship Management als Ansatz zur Unternehmensführung kommt der Informationstechnologie eine entscheidende Bedeutung zu. Die Gewinnung, Speicherung und Weiterverarbeitung von Kunden- und Leistungsinformationen, sowie deren systematische Analyse sind ein Erfolgsfaktor für CRM in Organisationen (Homburg/Sieben, 2000). Durch die Verzahnung der Prozesse der kundenrelevanten Bereiche Marketing, Vertrieb und Service ist eine gemeinsame Informationsbasis über den Kunden, seine Bedürfnisse und bisherige Interaktion mit der Organisation Voraussetzung für zielorientiertes Handeln an der Kundenschnittstelle:

Vision ist ein vollständig integriertes IT-System, über das die Kundendaten und -interaktionen über alle Unternehmensbereiche und relevanten Absatz- und Kundendienstkanäle (Vertriebsaußendienst, Call-Center, Produktmanagement, Service, Website) hinweg zusammengetragen und gesteuert werden. Eggert/Fassott, 2001, S. 7

Diesen Aspekt der Information und der Integration der Unternehmensbereiche mittels Informationstechnologie nimmt der Deutsche Direktmarketingverband e.V. (DDV) als definitorisches Merkmal von CRM auf:

Customer Relationship Management (CRM) ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert auf der Grundlage einer Datenbank und Software zur Marktbearbeitung sowie eines definierten Verkaufsprozesses abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, F&E, u.a. Zielsetzung von CRM ist die gemeinsame Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite über die Lebenszyklen von Geschäftsbeziehungen. Das setzt voraus, dass CRM-Konzepte Vorkehrungen zur permanenten Verbesserung der Kundenprozesse und für ein berufslebenslanges Lernen der Mitarbeiter enthalten. Winkelmann, 2002, S. 298

Durch die integrative Zielsetzung ist die CRM-Technologie ein komplexes Informationssystem, das die Synchronisation der operativen Tätigkeiten, die konsistente Kommunikation über die verfügbaren Kommunikationskanäle und die Analyse der Kundenbeziehung leistet (Hippner/Wilde, 2002, S. 13). Diese Unterteilung spiegelt das „CRM-Ökosystem“ der Meta Group (Shahnam, 2000) wider, das die CRM-Technologie in operative, analytische und kollaborative Komponenten unterteilt. Das operative CRM umfasst alle Anwendungen, die die Kernprozesse des Kundenbeziehungsmanagements automatisieren, wie beispielsweise Kontaktmanagement, Vertriebsautomatisierung, Auftragsmanagement, Kampagnenmanagement und Kundenservice. Diese an der Kundenschnittstelle angesiedelten „Front-Office“-Lösungen werden mit dem „Back-Office“ - dem Enterprise Resource Planning, dem Supply Chain Management und weiteren betrieblichen Anwendungen - integriert. Das analytische CRM liefert mittels Online Analytical Processing (OLAP) und über Data-Mining Prognosen zukünftigen Verhaltens der Kunden. Das kollaborative CRM synchronisiert die Kommunikationskanäle zum Kunden, wie beispielsweise Telefon, Internet, e-Mail und Mailings. Darüber hinaus unterstützt das kollaborative CRM auch die Kooperation mit Vertriebspartnern.

Aus dieser kurzen Skizzierung von operativem, analytischem und kollaborativem⁴ CRM wird deutlich, dass die CRM-Technologie unterschiedliche Tech-

⁴In der deutschsprachigen wissenschaftlichen Literatur gibt es Autoren, die statt der Bezeichnung „kollaboratives CRM“ auch „kommunikatives CRM“ verwenden (Bauer/Grether, 2002;

nologien zur Datengewinnung, -speicherung, -verarbeitung und -analyse, sowie zur Interaktion mit Kunden und Geschäftspartnern umfasst. Bei der Implementierung einer CRM-Technologie in Organisationen führt zudem die Integration verschiedener Abteilungen zu einer erhöhten Komplexität, die gezielt durch Maßnahmen gesteuert werden muss:

A CRM strategy includes not only the integration of information and customer touchpoints but also, more precisely, the training and empowerment of employees and the automation of systems that facilitate customer interactions and communications. Ling/Yen, 2001, S. 96

Die Nutzer einer CRM-Technologie können diese unterschiedlich konzeptualisieren. Wie aus der wissenschaftlichen Analyse von Informationstechnologie in Organisationen hervorgeht, können Nutzer eine Informationstechnologie als Tool, als Artefakt oder als Symbol wahrnehmen. Eine Definition zu Informationstechnologie von Rogers (1983, S. 138) betont den Tool-Aspekt:

... technology is a design for instrumental action that reduces the uncertainty in the cause-effect relationships involved in achieving a desired outcome. A technology usually has hardware and software components. ... The tool has (1) a material aspect (the equipment, products, etc.), and (2) a software aspect, consisting of knowledge, skills, procedures, and/or principles that are an information base for the tool.

Mit dem Tool-Aspekt korrespondiert die Betrachtung von Informationstechnologie als ein Medium zur Speicherung, Verarbeitung und Übermittlung von Daten (McPhee/Poole, 2000; Rice/Gattiker, 2000). Wird die Analyse der Informationstechnologie über die Tool-Perspektive hinaus ausgedehnt, manifestieren sich neben den funktionalen Aspekten auch strukturelle. Die strukturellen Eigenschaften umfassen die Nutzer, die Prozesse und die Informationstechnologie, die in einem System interagieren:

From a structural perspective ... an information system consists of a collection of people, processes, data, models, technology, and partly formalized language, forming a cohesive structure which serves some organizational purpose or function. From a functional perspective ... an information system is a technologically implemented medium for the purpose of recording, storing, and disseminating linguistic expressions as well as for the supporting of inference making. Through performing these elementary functions, IS facilitate the creation and the exchange of meanings that serve socially defined purposes such as control, sense-making, and argumentation (i.e. the formulation and justification of claims). Hirschheim/Klein/Lyytinen, 1995, S. 11

Hippner/Martin/Wilde, 2001). Definitiv sind keine Unterschiede festzustellen.

Der von Hirschheim/Klein/Lyytinen (1995) herausgestellte Aspekt, dass die Informationstechnologie neben ihrer funktionalen Unterstützung eine interpretative Komponente besitzt, entspricht der Definition von DeSanctis/Poole (1994, S. 121). Diese Autoren verwenden die Bezeichnung „advanced information technologies“, die elektronische Kommunikationsmittel, Managementinformationssysteme, kollaborative Systeme und andere Technologien umfasst. Diese Technologien werden mit der Zielsetzung implementiert, die Informationsflüsse zu optimieren und die Kommunikation der Organisationsmitglieder im Sinne einer produktiven Zusammenarbeit zu gestalten. In dieser Definition kommt auch zum Ausdruck, dass die Informationstechnologie ein Objekt ist, das eine „Ermöglichung“ („enabler“) darstellt und dass der Effekt der Informationstechnologie mehr eine Funktion der Nutzung, als ihrer eigentlichen objektiven Funktionalität ist.

2.4.1 Attribute

Die Wahrnehmung einer innovativen Informationstechnologie durch den intendierten Adopter ist von entscheidender Bedeutung (Johnson/Rice, 1987, S. 41f; Kraut et al., 1998, S. 450f). Die Attribute sind in ihrer Wirkung relativ zum individuellen Nutzer, d.h. sie sind in ihrer Wirkung abhängig vom Individuum und der Organisation (Leonard-Barton, 1987). In einer Studie über die Wahrnehmung von Nutzern, identifizieren Whyte et al. (1997, S. 63) u.a. Training, Integration, Benutzerfreundlichkeit und Orientierung an Organisationszielen als Attribute eines „erfolgreichen Informationssystems“, die eine statistisch signifikante Wirkung auf die Akzeptanz haben. Zur Schematisierung von Innovationsattributen werden für die vorliegende Arbeit die folgenden von Rogers (1983, S. 213ff) aufgelisteten Innovationsattribute angewendet.

Relativer Vorteil

Der relative Vorteil einer Innovation ist der wahrgenommene Grad ihrer Überlegenheit im Vergleich zur Verfahrensweise bzw. Technologie, die sie ersetzt. Der relative Vorteil resultiert aus den ökonomischen Faktoren, spezifischen Anreizen und dem sozialen Status, den die Implementierung und Nutzung der Technologie implizieren. Relative Vorteile der CRM-Technologie sind u.a. (1) die Integration der kundenrelevanten Organisationseinheiten Marketing, Service und Vertrieb mittels einer einheitlichen Kundendatenbank und automatisierter Kundenbearbeitungsprozesse, (2) die abgestimmte Kommunikation zum Kunden durch das einheitliche Management der Kundenkontaktpunkte, (3) die Transparenz der Leistungserstellung von der Aufnahme der Kundenwünsche über die Produktion bis hin zur Auslieferung bzw. Erbringung der Dienstleistung und Service, sowie (4) die operative Optimierung der jeweiligen Funktionen und (5) die Modellierung von Prognosen des zukünftigen Kundenverhaltens auf der Basis der ganzheitlichen Betrachtung von vergangenen Interaktionen und Präferenzen. Neben den

organisationalen Aspekten, können sich relative Vorteile in den subjektiven Effekten manifestieren, wie beispielsweise das Erleben von gesteigerter Kompetenz in der Kundeninteraktion oder Statureffekte aufgrund des subjektiv wahrgenommenen symbolischen Prestigewertes der CRM-Technologie.

Kompatibilität

Der wahrgenommene Grad der Konsistenz einer Innovation mit den bestehenden Werten, Erfahrungen und Bedürfnissen des Adopters wird als Kompatibilität bezeichnet. Aspekte der Kompatibilität im Kontext von Informationstechnologie sind Metaphern, wie beispielsweise der Name und die Positionierung des Systems in der Organisation (Johnson/Rice, 1987, S. 41).

Die CRM-Technologie tangiert unterschiedliche Organisationseinheiten mit teilweise divergierenden Kulturen und Perspektiven. Während beispielsweise im Marketing die strategisch-planerischen Aufgaben dominieren, ist der Vertrieb durch intensiven persönlichen Kundenkontakt geprägt und der Service nimmt die Rolle des Problemlösers ein. Zur Integration dieser abgegrenzten Organisationseinheiten im Sinne des beziehungsorientierten Ansatzes stellt die CRM-Technologie ein Medium dar, das jedoch einen unterschiedlichen Grad an Kompatibilität mit den Werten, Erfahrungen und Bedürfnissen der jeweiligen Organisationseinheiten aufweist.

Komplexität

Die Komplexität ist der Grad der wahrgenommenen relativen Schwierigkeit, die Informationstechnologie zu verstehen und zu nutzen. Innovationen unterscheiden sich durch ihre jeweilige Vielschichtigkeit der Gesamtheit aller Merkmale. Unter der Bezeichnung CRM-Technologie werden diverse Technologien zur Gewinnung, Speicherung, Verteilung und Analyse von Informationen zusammengefasst, die einen unterschiedlichen Grad an Integration in die organisationale Informationssysteminfrastruktur aufweisen. Die am Markt vertriebenen Softwareprodukte zu CRM sind durch unterschiedliche Fokussierungen - z.B. Vertriebsautomatisierung, Call-Center-Lösungen, Kampagnenmanagement - gekennzeichnet und bieten dem potenziellen Adopter diverse Funktionalitäten. Neben der technologischen Komplexität ist bei dem integrativen Anspruch von CRM die Komplexität der abteilungsübergreifenden Prozessintegration festzustellen. Durch die verteilte Nutzung der CRM-Technologie in den kundenrelevanten Organisationseinheiten erhalten Systemmodifikationen für alle nutzenden Organisationseinheiten Gültigkeit.⁵ Das Attribut der Komplexität kann auch mit dem Konzept der „wahrge-

⁵Beispielsweise im Fall des Kontaktmanagements ist es Ziel von CRM, allen kundenrelevanten Organisationseinheiten die gleichen aktuellen Informationen zur Verfügung zu stellen, so dass der Vertrieb erkennen kann, dass das Marketing den Kunden zu einer Marketingveranstaltung eingeladen hat und das Call-Center diese Kunden gezielt in einer Telefonaktion bearbeiten

nommenen Einfachheit der Nutzung“ (perceived ease of use) in Zusammenhang gebracht werden, das in der Forschung⁶ als eine wesentliche Determinante für die Bildung einer positiven Einstellung gegenüber einer Informationstechnologie und spätere Nutzung gilt.

Experimentierbarkeit

Die Experimentierbarkeit ist der Grad, zu dem eine Informationstechnologie ausprobiert werden kann. Durch den Zugang zu einem Schulungs- oder Testsystem erhält das Organisationsmitglied die Möglichkeit, experimentell erste Erfahrungen mit der CRM-Technologie zu sammeln und den Nutzen zu erkennen. Das Experimentieren mit Informationstechnologie ist nicht nur für die Akzeptanz relevant, sondern ermöglicht auch die Entdeckung von neuen Anwendungen und vorab nicht intendierten Nutzungsoptionen (Axtell/Clegg/Watson, 1996, S. 197; Johnson/Rice, 1987, S. 197). Somit erfolgt der Wissenstransfer nicht nur in Richtung des zukünftigen Nutzers, sondern auch von diesem zu der für die Administration des Systems verantwortlichen Organisationseinheit bzw. in der Implementierungsphase zum Projektteam.

Beobachtbarkeit oder Kommunizierbarkeit

Diese Attribute resultieren aus dem wahrgenommenen Grad an Sichtbarkeit einer Innovation. Die Beobachtbarkeit kann sich auf die Sichtbarkeit der CRM-Technologie an sich beziehen: beispielsweise ist im Vergleich zu Hardwarekomponenten die Software nicht unmittelbar beobachtbar, oder es kann die konkrete Nutzungssituation und der Nutzen der CRM-Technologie bei anderen beobachtet werden. In einer Studie zu strukturellen und individuellen Faktoren, die Hilfsbeziehungen in Bezug auf Informationstechnologie beeinflussen, kommen Rice et al. (1999) u.a. zu dem Ergebnis, dass die Kommunikation über Innovationen über die etablierten persönlichen Kommunikationsnetzwerke erfolgt. Somit sind nicht die organisationale Nähe von Kollegen innerhalb einer Organisationseinheit oder die räumliche Nähe am Arbeitsplatz, sondern das Vertrauen und das gemeinsame Verständnis von der Organisation entscheidend.

kann. Diese Integration bedeutet allerdings auch, dass durch das Löschen von Kundendaten in einer Organisationseinheit die Informationen für alle anderen Bereiche auch nicht mehr zugänglich sind. Durch gezielte Berechtigungskonzepte sollen diese Möglichkeiten ausgeschlossen werden.

⁶Siehe Mahmood/Hall/Swanberg (2001), die in einer Meta-Analyse 57 empirische Studien zur IT-Nutzung über den Zeitraum von 1985 bis 1999 ausgewertet haben und feststellen, dass ein statistisch signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Einfachheit der Nutzung und dem tatsächlich auftretenden Nutzungsgrad besteht.

2.4.2 Implementierung von CRM-Technologie

Die Implementierung von Informationstechnologie ist Gegenstand der wissenschaftlichen Forschung, die sich mit den Erfolgsfaktoren der Implementierung und den Operationalisierungen von Erfolg und Misserfolg auseinandersetzt.⁷

Im Kontext jeder innovativen Informationstechnologie wird die Frage nach den Implikationen neu gestellt (Markus et al., 2000, S. 245). Da der beziehungsorientierte Ansatz erst ab Mitte der 1990er Jahre in der Forschung größere Beachtung gefunden hat, sind die Studien zu CRM-Technologie in Organisationen neueren Datums.

In der Tabelle 2.1 werden aktuelle ausgewählte wissenschaftliche Forschungsergebnisse dargestellt. Bei der Selektion der Artikel wurde auf eine breite Streuung geachtet: Forschungsdesigns variieren, die spezifische Ausprägung der CRM-Technologie deckt alle kundenrelevanten Funktionalitäten ab und die Publikationen umfassen ein breites wissenschaftliches Spektrum von Technologieforschung über Soziologie bis Marketing.

Fokus und Methode	Ergebnisse	Quelle
Zusammenhang zwischen Unternehmensführung und Einfluss der CRM-IT auf den Leistungserstellungsprozess. Service. Quantitative Studie; Fragebogen; Dienstleistungsbranche; 213 Manager.	(1) Erfolgreiche Transformation von marktorientierten Prozessen und operativen Funktionen resultiert aus dem strategischen Management der IT; (2) Optimierter Kundenservice basiert auf einem hohen Maß an IT-Planung, -Kontrolle, -Organisation und -Integration.	Karimi et al., 2001
Beziehung zwischen Anpassungsfähigkeit, Kundenorientierung und Einstellungen gegenüber der CRM-IT. Vertrieb. Quantitatives Forschungsdesign; Fragebogen; 126 Teilnehmer.	(1) Positive Beziehung zwischen Kundenorientierung und Anpassungsfähigkeit als persönliches Merkmal des Vertriebsmitarbeiters und der Nutzung der CRM-IT: Wahrnehmung der CRM-IT als Tool, das den Verkaufsprozess beschleunigt und relevante Informationen liefert. (2) Erhöhte Aufgabenkomplexität macht die Nutzung der CRM-IT notwendig.	Keillor et al., 2001

Fortsetzung auf nächster Seite

⁷Eine umfassende Darstellung der Literatur zu diesem Thema würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen. Exemplarisch sei an dieser Stelle auf Ang/Pavri, 1994; Dewett/Jones, 2001; Flowers, 1997; Lyytinen/Hirschheim, 1987 verwiesen, die einen umfassenden Literaturüberblick liefern. Die Weite des Themas wird beispielsweise auch durch spezifische Zeitschriften, wie „Failure & Lessons Learned in Information Technology Management“ demonstriert.

Fortsetzung von vorheriger Seite

Fokus und Methode	Ergebnisse	Quelle
<p>Arbeitszufriedenheit, Stress, Fähigkeiten. Service.</p> <p>Quantitatives Forschungsdesign; 7 Call Center (3 Organisationen); Semi-strukturierte Interviews; 452 Interviewpartner.</p>	<p>CRM-IT, verlässliches Kommunikationsnetzwerk mit Kollegen und unterstützende Vorgesetzte haben positive Effekte auf Arbeitszufriedenheit, Stress und Fähigkeiten in der Kundeninteraktion.</p>	<p>Tam, 2001</p>
<p>Kausalität zwischen der Integration von Nutzern in die Implementierung und deren Bewertung der CRM-IT. Vertrieb, Service.</p> <p>Quasi-experimentelles Forschungsdesign (Pilotprojekt); Fragebogen für Nutzer und Interviews mit Implementierungsteam; 2 Dienstleistungsunternehmen; 127 Teilnehmer.</p>	<p>Wahrgenommener Grad an Reaktion auf den Nutzer durch das Implementierungsteam beeinflusst die Einstellung gegenüber der CRM-IT (z.B. durch die Klärung und Berücksichtigung von Nutzeranforderungen)</p>	<p>Gefen/ Ridings, 2002</p>
<p>Meta-Analyse des aktuellen Forschungsstandes zu CRM im Electronic Commerce.</p> <p>Analyse von 369 Publikationen (234 Konferenzbeiträge, 135 Zeitschriftenartikel) im Zeitraum von 1984 bis 2002.</p>	<p>Inhaltsbezogene Ergebnisse: Ranking der Themen: (1) Technologie, (2) Menschliche Faktoren, (3) Geschäftsmodelle, (4) Märkte, (5) Wissensmanagement.</p> <p>Methodenbezogene Ergebnisse: Anteil empirischer Studien: 49%; Dominanz explorativer Forschung; wenige theoriebasierte Studien; Fragebogen dominantes Instrument (Anteil: 18%, Fallstudien: 7%).</p> <p>Fazit: Forschung zu CRM ist noch in einer Phase der relativen Unreife und weiterer Forschungsbedarf besteht.</p>	<p>Romano/ Fjermestad, 2002</p>

Fortsetzung auf nächster Seite

Fortsetzung von vorheriger Seite

Fokus und Methode	Ergebnisse	Quelle
<p>Zusammenhang zwischen der individuellen Wahrnehmung der CRM-IT basierend auf Persönlichkeitsmerkmalen, Rollenwahrnehmung, sowie organisationalen Charakteristika und der Ablehnung der CRM-IT-Vertrieb.</p> <p>Quantitatives Forschungsdesign; Studie über 6 Monate mit Erfassung der subjektiven Wahrnehmungen vor und nach der Implementierung; Fragebogen; 454 Vertriebsmitarbeiter aus zwei Dienstleistungsunternehmen.</p>	<p>(1) Persönliche Merkmale (Alter, Geschlecht) beeinflussen die Wahrnehmung des relativen Vorteils und Komplexität der CRM-IT; (2) Rollenwahrnehmung steht in direkter Beziehung zur Kompatibilität der CRM-IT mit der Arbeitsaufgabe; (3) Organisationale Charakteristika (Freiwilligkeit, Involvement, Partizipation, Management-Unterstützung) beeinflussen die Wahrnehmung der CRM-IT; (4) Relativer Vorteil der CRM-IT hat positiven Effekt auf den Person-Technologie-Fit (Kompetenz-unterstützend); (5) Person-Technologie-Fit führt zu positiven subjektiven Ergebnissen (Commitment, Zufriedenheit, Person-Organisation-Fit, Person-Job-Fit); (6) Person-Technologie-Fit hat positive objektive Effekte (Nutzung, Fehlzeiten, Organisationsaustritt, Verkaufserfolge); (7) Die Wahrnehmung der CRM-IT ist vor der Implementierung positiver und kann im Verlauf der Nutzung negativ werden aufgrund der Feststellung von Diskrepanzen zwischen der Wahrnehmung der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und der CRM-IT (mit negativen Konsequenzen: erhöhte Fehlzeiten, keine langfristige Umsatzsteigerung).</p>	<p>Speier/ Venkatesh, 2002</p>
<p>Erfolgsfaktoren für CRM-Implementierung, Marketing, Vertrieb.</p> <p>Qualitatives Forschungsdesign; 5 Fallstudien; Branchen: Dienstleistung, Industrie, Öffentliche Verwaltung; 23 Manager in 15 Interviews.</p>	<p>Erfolgsfaktoren: (1) Vorstand als Projektsponsor, (2) Definierte Entscheidungswege, (3) Managementbewusstsein für strategische Relevanz der IT, (4) Kundenzentrierte Organisationsstruktur, (5) Interaktive Nutzerbeteiligung, (6) Flexibilität für Systemmodifikationen, (7) Phasenorientiertes Vorgehen.</p>	<p>Wilson et al., 2002</p>

Tabelle 2.1: Ausgewählte Studien zur CRM-Technologie

Die dargestellten Studien zur Implementierung von CRM-Technologie in Organisationen basieren primär auf kontingenztheoretischen Ansätzen, die die Wirkung der CRM-Technologie auf die Organisation thematisieren. So werden beispielsweise die Konstrukte der Arbeitszufriedenheit, ökonomische Zielerreichung oder Akzeptanz als Reaktion auf die Implementierung einer CRM-Technologie analysiert. Die Organisationsmitglieder werden tendenziell als passive Rezipienten der CRM-Technologie konzeptualisiert, deren Einflussnahme im konstruktiven Fall auf die Systemmodifikation und im destruktiven Fall auf die Ablehnung der CRM-Technologie bzw. Organisationsaustritt beschränkt ist. Primär dominieren quantitative Studien und die Datenerhebung mittels Fragebogen ist hierbei das häufigste Instrument. In Bezug auf die analysierten Organisationseinheiten steht die Serviceabteilung (Call Center) an erster Stelle, gefolgt vom Vertrieb. Nur eine Studie hat sich explizit mit der Marketingabteilung beschäftigt. Aus den skizzierten Studien geht nicht hervor, *wie* die CRM-Technologie in Organisationen wirkt: Welche Mechanismen transformieren die Organisation und werden durch diese transformiert, und welche Rolle nimmt hierbei der Nutzer ein?

Kapitel 3

Organisation

Die Implementierung einer CRM-Technologie erfolgt im spezifischen Kontext einer Organisation. Um die Transformationsprozesse zu analysieren, ist ein Verständnis der grundlegenden Konzepte der Organisationsforschung zielführend. Was sind konstitutive Merkmale von Organisationen? Und wie wird die Organisationsstruktur konzeptualisiert? Die im Folgenden kurz skizzierten definitiven Grundlagen dienen der Hinführung zur Theorie der Strukturierung als der theoretischen Fundierung der vorliegenden Arbeit von CRM in Organisationen.

3.1 Organisationsbegriff

In der aktuellen Organisationsforschung dominiert der institutionelle Organisationsbegriff, der das gesamte System, die Institution bezeichnet. Die drei zentralen Elemente jedes institutionellen Organisationsbegriffes sind (Schreyögg, 1999, S. 9f):

- **Spezifische Zweckorientierung**
Eine Organisation verfolgt spezifische Zwecke, die sich sowohl verändern, als auch in einem widersprüchlichen Verhältnis zueinander stehen können, wie z.B. Flexibilität und Effizienz.
- **Geregelte Arbeitsteilung**
Die Handlungen der Organisationsmitglieder müssen geteilt und planmäßig koordiniert werden, um zur Zielerreichung beizutragen. Die Arbeitsteilung wird in Form von Rollen und Stellenbeschreibungen formuliert und ist in der Organisationsstruktur manifestiert.
- **Beständige Grenzen**
Organisationen weisen eine absichtsvoll hergestellte Grenze zwischen Innen- und Außenwelt auf und durch ihre Mitgliedschaft zeichnen sich die Organisationsmitglieder aus, zur Zielerreichung beitragen zu wollen.

Dies kommt auch bei der Beschreibung von Scherer (2001, S. 1) zum Ausdruck, der das allgemeine Verständnis von Organisationen wie folgt beschreibt:

Menschen erleben *Organisationen* als Systeme von impliziten und expliziten Regeln, die auf einen (oftmals unausgesprochenen) Zweck gerichtet sind und Erwartungen sowohl an die Organisationsmitglieder als auch an die Nichtmitglieder kommunizieren, sich in einer bestimmten Art und Weise zu verhalten. Diese Regeln dienen der Koordination von Handlungen zur Erfüllung bestimmter Zwecke, die für ein Individuum in alleiniger Anstrengung in vielen Fällen nicht erreichbar sind.

3.2 Organisationsstruktur

In den Anfängen der Organisationsforschung wurde in Anlehnung an Max Weber die Organisationsstruktur als ein „stahlhartes Gehäuse“, das einer Organisation Form und Stabilität verleiht, konzipiert (Kieser, 2001a, S.39). Die Organisationsstruktur ist die durch generelle Regeln geschaffene Ordnung eines sozialen Systems (Schreyögg, 1999, S. 11). Die Zielstellung organisatorischer Regeln ist es, das Verhalten der Organisationsmitglieder zu bestimmen und vorhersehbar zu machen. Zu Bedeutung kommen die formellen Regeln durch deren Verknüpfung mit dem Autoritätssystem, schwerwiegende Regelverstöße werden mit Strafe bis hin zum Verlust der Mitgliedschaft geahndet. Neben den formellen Regeln existieren auch informelle Regeln, die spezifische Informationsflüsse, Hierarchien und Sanktionssysteme definieren und potenziell stabilisierend auf die Organisation wirken, da sie die Schwächen der formellen Regeln, wie beispielsweise lange Kommunikationswege kompensieren und Bedürfnisse der Organisationsmitglieder, wie beispielsweise nach Identifikation befriedigen können.

Die Organisationsstruktur als zentrales Thema wird im strukturalistischen Ansatz in der Organisationsforschung untersucht. Deskriptive Messinstrumente wurden entwickelt, um die Organisationsstruktur systematisch empirisch zu erfassen und Unterschiede zu erklären. Maßgeblich geprägt wurde der strukturalistische Ansatz durch die Aston-Gruppe, die folgende Dimensionen der Organisationsstruktur identifiziert hat (Schreyögg, 1999, S. 57):

1. Spezialisierung: Grad der Arbeitsteilung, Grad der Definition spezialisierter Rollen
2. Formalisierung: Ausmaß an Regeln, Verfahrensweisen, Weisungen
3. Standardisierung: Grad der Regelung von organisationalen Aktivitäten als Routineverfahren
4. Zentralisierung: Grad der Entscheidungsmacht an der Organisationsspitze
5. Konfiguration: Ausprägung der Gestalt der Organisation, manifestiert in Hierarchieebenen, Kontrollspannen, u.ä.

Die Aston-Gruppe verwendete die Strukturdimensionen zur Erforschung der Varianzen von Organisationen und erarbeitete eine Klassifizierung in sieben Organisationstypen. Zur Erklärung der Unterschiede wurde nach unabhängigen externen Determinanten gesucht, wobei der Umwelt einer Organisation, ihrer Größe und Technologie die größte Bedeutung beigemessen wurde. Insbesondere für die Kommunikation in Organisationen wurden die formalen Merkmale der Organisationsgröße, Komplexität, Anzahl hierarchischer Ebenen, Zentralisierung und Leitungsspanne als Gegenstand der Forschung thematisiert¹. Diese Tradition innerhalb der Organisationsforschung wird als der Kontingenzansatz bezeichnet. In ihrer Ausprägung in der Technologieforschung werden die technologischen Konstellationen mit den Organisationsmustern in Verbindung gebracht. Die Kontingenztheorien dominieren die Organisationsforschung in den USA, werden aber wegen ihrer Einseitigkeit des statischen Modells der Organisation und ihrer Umwelt (Scherer, 2001), sowie der Vernachlässigung des Individuums, restriktiven Fokussierung auf formale Merkmale und der Negation emergenter informeller Strukturen (Johnson, 1993) zunehmend kritisiert. Alternative Ansätze etablieren sich, wie beispielsweise die konstruktivistischen Theorien und bilden einen Gegenpol zur Kontingenztheorie. Grundlegend für die konstruktivistischen Theorien ist die Annahme, dass Organisationen sozial konstruiert sind:

Organisationen konstituieren sich durch Kommunikation und Handeln (Interaktionen). Sie werden ständig durch Kommunikation intersubjektiv interpretiert, auch neu interpretiert, und damit stabilisiert bzw. verändert. Insofern sind *Organisationsstrukturen sozial und nicht technisch konstruiert*. Kieser, 2001b, S. 305

Die traditionellen Konzeptionen von Organisationen in den Strukturdimensionen werden in der neueren Forschung durch die Betrachtung des Kommunikationsprozesses und seiner Wirkung auf die Struktur ergänzt:

... in addition to traditional concepts (such as centralization or formal communication flow), organizational structures include meanings (such as about the appropriate uses of familiar and new media) and relations (among members and units, within and across organizations) ... these structures can constrain or facilitate the development and use of a computer-mediated communication and information system (CIS) ... processes of transformation in organizational and CIS structures may range from subtle evolutions of usage norms to formal metastructuring activities ... CISs can constrain or facilitate changes within and across organizational structures. Rice/Gattiker, 2000, S. 545.

¹Für eine Übersicht siehe Johnson, 1993, S. 17ff

3.3 Der Dualismus von Handlung und Struktur

Charakteristisch für die skizzierten Theorien ist die einseitige Konzentration auf die Struktur oder auf den Handelnden und die damit einhergehende Ausblendung des anderen: der Dualismus von Handlung und Struktur. Die unterschiedlichen Perspektiven implizieren auch unterschiedliche Annahmen über die Motivation des menschlichen Handelns, sowie die Fokussierung unterschiedlicher Schlüsselkonzepte. Die Folgen der divergierenden Ansätze werden u.a. in der Inkommensurabilitätsdiskussion, d.h. die Unvereinbarkeit von Paradigmen, in der Literatur behandelt (vgl. Burrell/Morgan, 1979; Goles/Hirschheim, 2000; Scherer, 2000).

Historically, social theorists set forth two conflicting views of human action - one focusing on the myriad factors that determine human action and one concentrating on the processes through which social actors create and sustain social realities. Conrad/Haynes, 2000, S. 49.

In Forschungsansätzen, die die Struktur betonen, existiert Information unabhängig vom Kontext der Nutzung und Interpretation als „ein Maß der Ungewissheit“, Informationstechnologie wird als ein Medium für den Informationsaustausch verstanden, deren Nutzung von externen Variablen, wie beispielsweise der Organisationsstruktur abhängig ist. Mit dem Verständnis von Information als Symbol und Kommunikationsprozessen als eine persönliche Intentionen unterstützende Aktivität wurden Mitte der 1980er Jahre einige Ansätze aus der Handlungsperspektive übernommen (Feldman/March, 1981). Dennoch bleibt in dieser Forschungstradition Information als ein unabhängig von den Empfängern existierendes externes Faktum.

Der im Gegensatz hierzu stehende interpretative Forschungsansatz betont die soziale Konstruktion: Information ist hier ein Konstrukt, das von den am Kommunikationsprozess Beteiligten kreiert wird und nur als eine solche Interpretation existiert. Schlüsselkonzepte sind die Kultur, Bedeutung, Symbole und Ambiguität. Informationstechnologie ist sozial konstruiert und die Nutzer der Technologie determinieren ihre Nutzung und Modifikation. Um einer Konzentration auf das Subjekt entgegenzuwirken, haben Forscher das Konzept des situativen Zwangs eingeführt.

Wie aus dem kurzen Abriss zu ersehen ist, wird jede Forschungsrichtung von der „jeweils anderen“ angezogen und hat einige Elemente übernommen.² In einem Versuch der Vermittlung zwischen beiden extremen Polen hat die Theorie der Strukturierung ein neues Konzept hervorgebracht: die Dualität von Struktur.

²Zur Diskussion der unterschiedlichen Ansätze, ihrer Entwicklung und Vertreter siehe Conrad/Haynes, 2000.

Kapitel 4

Theorie der Strukturierung

Da die Organisationsmitglieder weder vollkommen voluntaristisch handeln, noch allein durch strukturelle Zwänge determiniert sind, ist eine Integration der beiden Betrachtungsweisen für ein tiefgreifendes Verständnis notwendig (Walgenbach, 2001). In dem Bestreben den Dualismus von Struktur und Handlung aufzuheben, hat der britische Soziologe Anthony Giddens eine Theorie entwickelt, die sowohl auf der theoretischen, als auch methodischen Ebene zwischen den beiden Polen vermitteln soll: die Theorie der Strukturierung wurde erstmals 1976 in Giddens' „New Rules of Sociological Method“ publiziert.

Giddens' theory of structuration offers a conceptual framework for connecting the 'strategic' and 'institutional' aspects of managerial work. By employing this theory, the social practices that constitute managerial work can be studied as the skilled accomplishments of agents and as an expression of the structural properties of systems of interaction. Willmott, 1987, S. 260

Die Beschäftigung mit der Bedeutung von Struktur ist nach Sewell (1992, S. 2f) aufgrund der folgenden drei Probleme notwendig:

1. Die Determinierung von Handeln durch Struktur ist immer noch ein weitverbreitetes strukturalistisches Argument, das die Wirksamkeit menschlichen Handelns in Hintergrund drängt.
2. Die Metapher von der Struktur impliziert Stabilität. Veränderungen werden im Strukturalismus als außerhalb der Struktur existierend verstanden.
3. Der Begriff Struktur wird in unterschiedlichen Disziplinen auch unterschiedlich verstanden.

Ein derart rhetorisch machtvoller Begriff und ein wissenschaftlich fruchtbares Konzept, wie Struktur es ist, muss der Weiterentwicklung von Gesellschaft und

Organisation gerecht werden und neu überdacht werden. Hier bietet sich Giddens mit seinem neuartigen Verständnis von Struktur an.

Ausgangspunkt für Giddens ist die Betrachtung der vielzitierten Aussage von Marx: "Die Menschen machen ihre eigene Geschichte, aber sie machen sie nicht aus freien Stücken, nicht unter selbstgewählten, sondern unter unmittelbar vorgefundenen, gegebenen und überlieferten Umständen" (Marx, 1969 zitiert in Giddens, 1997, S. 35).

Dem "Imperialismus des Subjekts" aus der interpretativen Soziologie und dem "Imperialismus des gesellschaftlichen Objekts" aus dem Strukturalismus soll ein Ende gesetzt werden und durch eine Erforschung der über Raum und Zeit geregelten gesellschaftlichen Praktiken ersetzt werden (Giddens, 1997, S. 53). Der Mensch soll in der integrativen Theorie weder ein manipuliertes Objekt - wie im Strukturalismus und Funktionalismus konzeptualisiert - noch ein Mitglied einer sich im ständigen Aushandeln befindlichen Sinnngemeinschaft - wie in den interpretativen und hermeneutischen Ansätzen - sein. Die Dezentrierung des Subjekts als ein Ausgangspunkt von Giddens' Theorie, bedeutet aber nicht "die Auflösung von Subjektivität in ein leeres Universum von Zeichen" (Giddens, 1997, S. 35). Vielmehr sind neben dem Subjekt auch die sozialen Objekte grundlegend für soziale Praktiken.

Giddens führt zur Überwindung des Dualismus von Handlung und Struktur eine Dualität von Struktur ein: Individuen handeln innerhalb der Struktur und reproduzieren somit die Bedingungen, die ihr Handeln ermöglichen. Struktur und Handlung bedingen sich gegenseitig, da Strukturen sowohl das Medium, als auch das Ergebnis sozialen Handelns sind. Dieser rekursive Prozess der *Strukturbildung* steht im Zentrum des Konstrukts und findet seinen Ausdruck auch in der Bezeichnung von Giddens' Theorie als „Theorie der Strukturierung“¹. Giddens' Theorie der Strukturierung stellt einen Ansatz zur Vermittlung zwischen den Polen dar und intendiert die Transzendenz der Dichotomien von Determinismus und Voluntarismus sowie von Objekt und Subjekt. Die Dualität von Struktur begründet die Attraktivität von Giddens' Theorie, die nicht nur von der Soziologie, sondern von unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen rezipiert wurde. Einen Überblick über die Anwendung der Theorie der Strukturierung in diversen Disziplinen liefern Sewell (1992) und Bryant (1999). In Zustimmung zu Whittington (1992, S. 694), der feststellt, „Giddens' vast output is not easily summarized“, werden im Folgenden ausgewählte, für die vorliegende Arbeit relevante Aspekte aus der Fülle der theoretischen Konstrukte von Giddens dargestellt.

¹Für die englische „Theory of Structuration“ finden sich in deutschen Übersetzungen auch die Begriffe Strukturierungstheorie oder Strukturierungstheorie. In der vorliegenden Arbeit wird der Begrifflichkeit der deutschen Übersetzung von Giddens' Konstitution der Gesellschaft von 1997 folgend, die Bezeichnung „Theorie der Strukturierung“ gewählt.

4.1 Grundzüge der Theorie der Strukturierung

4.1.1 Das Subjekt als zweckgerichtet Handelnder

In der Theorie der Strukturierung stehen Handlung und Struktur nicht konkurrierend zueinander, sondern bedingen sich gegenseitig (Sewell, 1992, S. 4).

Ein menschliches Wesen zu sein, heißt, ein zweckgerichtet Handelnder zu sein, der sowohl Gründe für seine Handlungen hat, als auch fähig ist, diese Gründe auf Befragung hin diskursiv darzulegen (oder auch: sie zu verbergen). Giddens, 1997, S. 53

Handeln ist ein tatsächliches oder intendiertes Eingreifen in den Strom der Ereignisse (Giddens, 1984, S. 90). In diesem Handlungsbegriff ist die Unterscheidung enthalten, dass ein Handelnder anders hätte handeln können und dass die Welt unabhängig vom Handeln des Einzelnen konstituiert ist und keine vorbestimmte Zukunft hat (Giddens, 1984, S. 90). Ein wesentliches Konstrukt der Theorie der Strukturierung stellt das Verhältnis von Handlung und Intentionalität dar:

Handeln bezieht sich nicht auf die Intentionen, die Menschen beim Tun von Dingen haben, sondern auf ihr Vermögen, solche Dinge überhaupt zu tun ... Handeln betrifft Ereignisse, bei denen ein Individuum Akteur in dem Sinne ist, daß es in jeder Phase einer gegebenen Verhaltenssequenz anders hätte handeln können. Giddens, 1997, S. 60

Intentionales Verhalten bezeichnet eine Handlung, von der der Handelnde meint oder weiß, dass sie eine bestimmte Wirkung hervorbringen wird (Giddens, 1997, S. 61). Hierbei ist eine Differenzierung zwischen dem, was ein Handelnder beabsichtigt, von dem, was er tatsächlich tut, vorzunehmen. Handeln ist Tun und die unbeabsichtigten Folgen intentionalen Verhaltens sind für die Sozialwissenschaften von großer Bedeutung. Etwas zu tun, stellt einen Unterschied her und impliziert somit auch Macht, da "Handeln Macht im Sinne eines umgestaltenden Vermögens logisch einschließt" (Giddens, 1997, S. 66). Macht ist jedem Handeln inhärent. Geregelte Beziehungen von Autonomie und Abhängigkeit in Interaktionskontexten sind konstitutiv für Macht in sozialen Systemen. Auch Kommunikation ist ein kompetentes und kreatives Handeln, das bestimmte Reaktionen beim Kommunikationspartner intendiert:

Eine kommunikative Handlung ist eine Handlung, bei der die Absicht (oder eine der Absichten) des Handelnden mit der Verwirklichung einer Informationsvermittlung an andere verbunden ist. Eine solche 'Information' braucht natürlich nicht einen propositionalen Charakter zu haben, sondern kann auch Versuche umfassen, andere zu überreden oder sie zu einer bestimmten Reaktionsweise zu veranlassen. Giddens, 1984, S. 104

Handeln ist vielfältig motiviert und nicht bloßes Ergebnis von vorgefassten Handlungsabsichten oder internalisierten Werten. Erst durch das Auftauchen von Problemen oder durch die Notwendigkeit von Begründung erhält das Handeln eindeutige Zwecke: Intentionalität ist die Fähigkeit zur selbstreflexiven Kontrolle im laufenden Verhalten (Giddens, 1997, S. 13). Der Handelnde verfügt über die Fähigkeit, zu verstehen was er tut, während er es tut. Reflexivität bezeichnet über das Selbstbewusstsein hinaus, die Fähigkeit des Handelnden auf den fortlaufenden Prozess - und nicht nur auf sein eigenes Verhalten, sondern auch das anderer Handelnder - steuernd einzuwirken. Handeln dient dem Aufrechterhalten der ontologischen Gewissheit und das zur Aufrechterhaltung dieser Gewissheit notwendige Wissen ist weitgehend unproblematisch und gewohnheitsmäßig (Giddens, 1984, S. 143).

Allerdings sind die reflexiven Fähigkeiten nur teilweise auf der diskursiven Ebene verfügbar. Giddens führt hierzu die Terminologie vom praktischen Bewusstsein ein, das er in diskursives Bewusstsein und das Unbewusste unterscheidet. Der Handelnde verfügt über praktisches Bewusstsein, das alles umfasst, "was Handelnde stillschweigend darüber wissen, wie in den Kontexten des gesellschaftlichen Lebens zu verfahren ist, ohne dass sie in der Lage sein müssten, all dem einen direkten diskursiven Ausdruck zu verleihen" (Giddens, 1997, S. 36). Diskursives Bewusstsein definiert Giddens (1997, S. 429) als "Was die Akteure über soziale Zusammenhänge, einschließlich der Bedingungen ihres eigenen Handelns sagen oder verbal ausdrücken können; Bewußtsein, das eine diskursive Form hat." Zwischen praktischem und diskursivem Bewusstsein existiert keine strikte Barriere, diese gibt es allerdings zwischen dem diskursiven Bewusstsein und dem Unbewussten, die auf Verdrängungsmechanismen beruht.

Das nicht diskursiv zu äußernde Wissen ist im Unbewussten gespeichert und manifestiert sich durch Routinen, durch alltägliches soziales Handeln. Routinisierung ist ein vom praktischen Bewusstsein getragener psychologischer Mechanismus, der dem Handelnden ein Gefühl des Vertrauens und Gewissheit gibt, sich in alltäglichen Handlungen zurecht zu finden (Giddens, 1997, S. 37). Routinen sind somit ein Mechanismus zur Angstbewältigung (Giddens, 1995, S. 176). An anderer Stelle verweist Giddens (1995, S. 175) auf die herausragende Rolle von Routinen in der Reproduktion sozialer Praktiken hin, da es sich um latent akzeptierte Handlungen handelt, die „durchtränkt sind von einem Gefühl der Selbstverständlichkeit“. Die Wirkung von Routinen ist am stärksten, wenn sie durch Tradition sanktioniert werden (Giddens, 1995, S. 177). In Situationen, die von der Routine abweichen, hat die Motivation des Handelnden einen direkten Einfluss. Motive sorgen für Gesamtpläne und beziehen sich auf Bedürfnisse, die Handeln veranlassen (Giddens, 1997, S. 56). Somit setzt Giddens Routinisierung und Motivation als Kontrapunkte: Motivation greift dann, wenn Handelnde in kritischen Situationen nach alternativen Handlungssicherheiten streben. Kritische Situationen entstehen, wenn die routinisierten Handlungen nicht mehr mit den motivationalen Komponenten des Handelns zusammenpassen (Giddens, 1984, S.

143). In seinem früheren Werk zur interpretativen Soziologie räumt Giddens der Motivation einen größeren Raum als in der späteren Darstellung der Theorie der Strukturierung ein. Motivation definiert Giddens (1984, S. 141) als etwas, das sich „auf Bedürfnisse bezieht, deren sich der Handelnde bewußt oder nicht bewußt sein kann, oder die ihm erst bewußt werden, nachdem er die Handlung, auf die sich ein bestimmtes Motiv bezieht, ausgeführt hat“. Die Balance zwischen motivationalen Bedürfnissen und der kognitiven Ordnung ist Basis für die Seinsgewissheit, die aus der kognitiv geordneten Welt des Selbst und der Wahrung einer wirksamen Bedürfnisregelung resultiert (Giddens, 1984, S. 143). Als Konstrukt ist die Motivation für Giddens (1984, S. 156) aus drei Gründen wichtig²:

1. Motivationale Elemente als nicht-erkannte kausale Bedingungen des Handelns, die im Prinzip formbar sind.
2. Motive erzeugen Interessen, die einer Bedürfnisbefriedigung zustreben.
3. Direkte Relevanz der Theorie der Motivation für die Theorie der Reproduktion von Strukturen.

Positionierung

Der Handelnde ist mit Bezug auf Raum und Zeit positioniert. Dies betrifft sowohl seine Situiertheit in einem spezifischen räumlichen und zeitlichen Kontext als auch seine Kopräsenz mit anderen Handelnden und Institutionen, die Bezugsrahmen von und für Interaktionen sind:

Jedes Individuum ist gleichzeitig in verschiedener Hinsicht positioniert: mit Bezug auf den Strom des Alltagslebens, mit Bezug auf seine Lebensspanne als der Dauer seines Daseins und mit Bezug auf die Dauer der 'institutionellen Zeit', der 'über-individuellen' Strukturierung sozialer Institutionen. Giddens, 1997, S. 38

Der Raum-Zeit-Abschnitt, in dem eine Begegnung stattfindet, ist der Kontext der Interaktion. In Kontexten steuern die Handelnden gegenseitig reflexiv ihr Verhalten und ein Verhaltensmuster bildet sich als angemessen heraus. So sind beispielsweise die Räumlichkeiten eines Unternehmens Bezugsrahmen für die Interaktion: die Mitarbeiter eines Unternehmens wissen, welche Ziele das Unternehmen verfolgt, dass die Rollen arbeitsteilig definiert sind, welchen Input sie selbst liefern und sie wissen auch über die institutionalisierte Identität des Vorgesetzten, Kollegen, Kunden und ihrer selbst. Dieses Wissen dient der Kontrolle des eigenen Verhaltens. Die als „Markierungen ... in der virtuellen Raum-Zeit-Sphäre

²Eine Interpretation von Giddens' ambivalenter Position in Bezug auf die Rolle des Individuums in der Theorie der Strukturierung liefert Sica (1991).

der Struktur“ (Giddens, 1997, S. 336) bezeichneten Verbindungen zwischen sozialen Identitäten und Beziehungen von Positionen konstituieren Rollen und sind verbunden mit normativen Rechten, Verpflichtungen und Sanktionen.

In seinen neueren Werken integriert Giddens (1997) auch die Zeitgeografie, die die Einflüsse der räumlichen und zeitlichen Situiertheit von Interaktionen thematisiert. Raum-Zeit-Achsen sollen nicht nur als Rahmen der Interaktion, sondern als konstitutiv für den Sinngehalt der Begegnung verstanden werden. Handelnde verfolgen eine Zweckorientierung, die Einschränkungen aufgrund von begrenzten Ressourcen von Raum und Zeit unterliegt. So führt beispielsweise das Bedürfnis nach Schlaf und Nahrung zu wiederkehrenden Intervallen der Strukturierung und damit zu Fähigkeitseinschränkungen oder die Aktivitäten, die mit anderen gemeinsam unternommen werden, unterliegen raum-zeitlichen Koordinierungszwängen. In diesem Zusammenhang sind die Mobilitäts- und Kommunikationsmittel von entscheidender Bedeutung, da sie diese Raum-Zeit-Grenzen transformieren. Darüber hinaus beeinflussen die Informationsmedien den Charakter der sozialen Beziehung ganz unmittelbar. Insbesondere der Entwicklung der Kommunikationsmittel auf Basis der Telekommunikation misst Giddens eine Bedeutung, die der Erfindung des Rades gleichkommt bei und verweist darauf, dass deren Implikationen noch lange nicht ausgeschöpft sind (Giddens, 1997, S. 175).

Rationalisierung

Wenn das Subjekt ein zweckgerichtet Handelnder ist, dann beinhaltet das Handeln die Anwendung von Wissen, um ein bestimmtes Ereignis herbeizuführen (Giddens, 1984, S. 98). Im Alltagshandeln ist ein Merkmal der zwanglosen Beherrschung von Ereignissen, dass der Handelnde das eigene Verhalten beständig erfolgreich steuert. Die reflexive Steuerung des Handelns ist mit der Rationalisierung gleichzusetzen, zu deren Analyse ein Verständnis über den Zusammenhang zwischen verschiedenen Handlungen und des zugrunde liegenden Wissens der sozialen und materiellen Welt notwendig ist. Dieses Wissen ist dem Handelnden bewusst zugänglich: In Abhängigkeit vom Interaktionszusammenhang erfolgt auf der Basis der reflexiven Handlungssteuerung die Rationalisierung des Handelns. So kann beispielsweise eine diskursiv angegebene Begründung für ein Verhalten von der Rationalisierung des Handelns divergieren, d.h. dass Menschen die wahren Gründe für ihr Verhalten verbergen können (Giddens, 1997, S. 54). Reflexivität im Handeln bedeutet nicht nur „Selbstbewusstsein“, sondern dass Handelnde auf den Prozess des gesellschaftlichen Lebens steuernd einwirken:

Die reflexive Steuerung des Handelns hängt von seiner Rationalisierung ab, die hier mehr als ein Prozeß, denn als ein Zustand und als Bestandteil der Kompetenz der Handelnden verstanden wird. Giddens, 1997, S. 53

Handlungsfolgen und Handlungsbedingungen

Wenn wie oben dargestellt, der Mensch als zweckgerichtet Handelnder konzeptualisiert wird, so darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Handlungen auch unbeabsichtigte Folgen haben können, die wiederum zu unerkannten Bedingungen weiteren Handelns werden. Giddens führt als anschauliches Beispiel seine -intendierten - Bemühungen korrektes Englisch zu sprechen und zu schreiben als einen Beitrag zur - unintendierten - Reproduktion der gesamten englischen Sprache an. So kann der Handelnde zwar seine Geschichte machen, aber dies nur im Bewusstsein, dass sie keiner bewussten Führung gemäß eines geplanten Entwurfs unterliegt.

Der Handlungsstrom produziert kontinuierlich Folgen, die die Akteure nicht beabsichtigt haben, und diese unbeabsichtigten Folgen können sich auch, vermittelt über Rückkopplungsprozesse, wiederum als nichteingestandene Bedingungen weiteren Handelns darstellen. Giddens, 1997, S. 79

Die Konzepte der unbeabsichtigten Handlungsfolgen und unerkannten Handlungsbedingungen stellen grundlegende Konstituenten der Theorie der Strukturierung dar, denn diese stellen die Bedingungen für weiteres Handeln dar.

4.1.2 Dualität von Struktur

Das zentrale Konstrukt in der Theorie der Strukturierung ist das der Dualität von Struktur, d.h. des „doppelten Charakters von Strukturen als Ermöglichung *und* als Restriktion des Handelns, als Medium *und* als Resultat der Praxis“ (Giddens, 1997, S. 14). Die Bedingungen und Folgen von Handlungen finden ihren Ausdruck in eben dieser Dualität der Struktur.

Struktur als rekursiv organisierte Menge von Regeln und Ressourcen ist außerhalb von Raum und Zeit, außer in ihren Realisierungen und ihrer Koordination als Erinnerungsspuren, und ist durch eine 'Abwesenheit des Subjekts' charakterisiert. Giddens, 1997, S. 77

Regeln sind "Techniken oder verallgemeinerbare Verfahren ... die in der Ausführung/Reproduktion sozialer Praktiken angewendet werden" (Giddens, 1997, S. 73). Regeln liefern generalisierte Fähigkeiten in einer unbestimmten Anzahl von Situationen zu agieren. Die meisten Regeln sind nicht diskursiv, sondern werden nur stillschweigend verstanden. Eine sprachliche Äußerung einer Regel könnte zu einer Interpretation und in letzter Konsequenz zu einer Änderung der Form ihrer Anwendung führen. Diskursive Regeln, die formal kodifiziert sind, sind Gesetze, die zu den am stärksten sanktionierten Regeln gehören. Informelle Sanktionen sind in ihrer Relevanz für das Verhalten von Handelnden nicht zu unterschätzen.

Eine Studie von Willis zum Verhalten von Arbeiterkindern und zu ihren beruflichen Entwicklungen, konnte zeigen, dass die Ablehnung der offiziellen Normen der Schule die Kontinuität der Arbeiterklassenkultur reproduziert (Giddens, 1997, S. 355). Darüber hinaus unterscheidet Giddens noch die intensiven Regeln, "die in den Prozess des Alltagshandelns dauernd einbegriffen sind, die also für die Strukturierung eines großen Ausschnitts des Alltagslebens verantwortlich sind" (Giddens, 1997, S. 74). Als Beispiel führt Giddens die Sprachregeln an. Der strukturierende Charakter von Regeln kommt in der Formierung, Aufrechterhaltung, Beendigung und Neuformierung von Begegnungen zum Ausdruck (Giddens, 1997, S. 75).

Ressourcen klassifiziert Giddens (1997, S. 317) in *allokative Ressourcen*, die die materiellen Aspekte der Umwelt, materielle Produktionsmittel sowie die produzierten Güter umfassen und in *autoritative Ressourcen*, die die Organisation von Raum und Zeit, der Beziehungen von Menschen und von Chancen der Entwicklung betreffen. Medien der Informationsspeicherung ermöglichen die Nutzung von autoritativen und allokativen Ressourcen und sichern eine Kontinuität über Raum und Zeit. Die Informationstechnologie als ein derartiges Medium weist neben dem materiellen Aspekt einen Interpretationsaspekt auf, denn die Nutzung der Information sowie der Informationstechnologie bedarf spezieller Kenntnisse. Die verfügbare Informationstechnologie beeinflusst unmittelbar den Charakter der sozialen Beziehung, die sie vermittelt.

Ich möchte behaupten, daß die Informationsspeicherung eine Erscheinung von fundamentaler Bedeutung ist, die die Raum-Zeit-Ausdehnung ermöglicht und die unterschiedlichen Arten von allokativen und autoritativen Ressourcen in den reproduzierten Herrschaftsstrukturen miteinander verbindet. Giddens, 1997, S. 320

In der Tabelle 4.1 zur Theorie der Strukturierung werden die zentralen Konzepte visualisiert: der Handelnde bezieht sich in der Kommunikation mit anderen auf Regeln der Signifikation, übt er in der Interaktion Macht aus, so werden organisationale Ressourcen als Machtmittel (Fazilitäten) einbezogen und Sanktionen werden erteilt, indem Normen dem eigenen Handeln und dem anderer unterlegt werden, die die Legitimation erteilen. Indem Handelnde dieses tun, reproduzieren sie organisationale Strukturen.

Die Akteure vermitteln in ihren Interaktionen die Handlungs- mit der Strukturebene, indem sie die Regeln und Ressourcen unter situativen Umständen situationspezifisch und nach Maßgaben ihrer Biographie und Kompetenz, also auf ganz besondere Weise, zu *Modalitäten* ihres Handelns machen. Ortmann/Sydow/Windeler, 2000, S. 319f

Die Trennung der Strukturelemente ist nur analytisch und rein theoretisch, denn eine Konzeptualisierung der Signifikationsstrukturen ist nur in Zusammenhang mit Herrschaft und Legitimation möglich. Signifikation ordnet Giddens dem

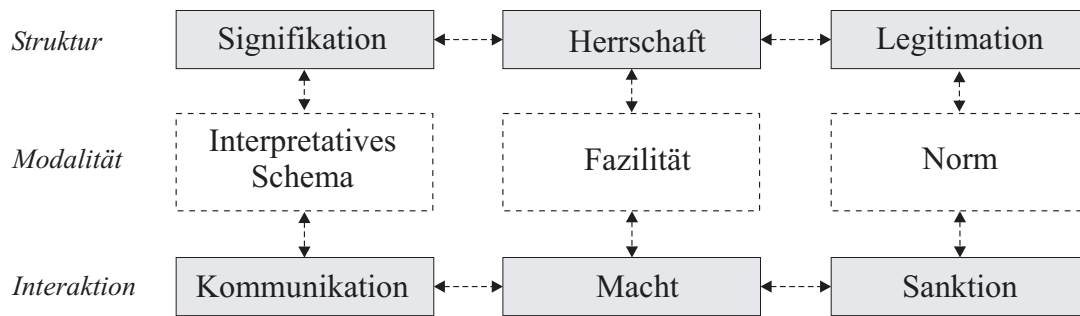


Abbildung 4.1: Dualität von Struktur nach Giddens (1997)

Codieren von Symbolen zu, Herrschaft der Verfügung über allokativen und normativen Ressourcen und Legitimation der normativen Regulierung. In der Modalität geht es um die Vermittlung der strukturellen Momente mit der Bewusstheit der Handelnden. So ist z.B. das interpretative Schema notwendig, um die Kommunikation zur Signifikation reflexiv zu steuern, wobei Kommunikation als ein allgemeines Interaktionselement ein umfassenderes Konzept darstellt, als die kommunikative Absicht (Giddens, 1997, S. 82). Sprache als Kommunikationsmedium in der Interaktion schließt den Gebrauch von „Interpretationsschemata“ ein, die nicht nur vermitteln, was andere sagen, sondern auch, was von ihnen gemeint wird. Somit ist die Konstitution von Sinn „eine intersubjektive Leistung gegenseitigen Verstehens im fortlaufenden Austausch“ (Giddens, 1984, S. 125).

Neben der Konstitution von Sinn, sind die moralische Ordnung und der Prozess der Machtbeziehungen für die Produktion von Interaktion grundlegend. Herrschaft bezeichnet Giddens als „Mobilisierung zweier unterscheidbarer Typen von Ressourcen“ (Giddens, 1997, S. 86). Ressourcen sind Fähigkeiten, das Vermögen zur Umgestaltung. Sind materielle Phänomene tangiert, bezeichnet Giddens diese Fähigkeiten als allokativen Ressourcen, sind Personen tangiert, so handelt es sich um autoritativen Ressourcen. Hiermit wird auch deutlich, dass Ressourcen in Giddens' Sinne keine reale Existenz aufweisen. Materialität besitzen sie lediglich im Raum-Zeit-Bezug. Eine Verbindung der unterschiedlichen Arten von allokativen und autoritativen Ressourcen wird durch die Informationsspeicherung erst möglich. Denn es sind Informationen notwendig, die das Wissen über die Erhaltung von sozialen Beziehungen über Raum und Zeit vermitteln (Giddens, 1997, S. 319). Jedes Handeln ist mit Macht logisch verknüpft. Die Ausübung von Macht in der Interaktion ist eine Fähigkeit, andere zu einem bestimmten Handeln zu veranlassen, um ein gewünschtes Ergebnis herbeizuführen. Häufig bestehen Asymmetrien in der Interaktion von Handelnden, die sich auf unterschiedliche soziale Positionen, divergierende Wissensstände, unterschiedliche sprachliche Fertigkeiten o.a. gründen (Giddens, 1984, S. 137). Somit ist Macht konstitutiv für die Erzeugung von Bedeutungsrahmen und die gesellschaftliche Realität. Das dritte

Strukturelement, Legitimation, bezieht sich auf die Sanktion, die auf eine moralische Ordnung von Interaktion abzielt und ihre Grundlage in der legitimen Ordnung hat (Giddens, 1984, S. 149). Da eine moralische Verpflichtung nicht mit ihrer Anerkennung gleichkommt, und da auf Überschreitungen und Regelverstöße Sanktionen nicht mit der Unvermeidbarkeit von Naturereignissen erfolgen, gibt es Freiräume und die Sanktionen werden verhandelbar (Giddens, 1984, S. 132).

Die Anwendung der Modalitäten führt zur Reproduktion der Strukturen, die nicht notwendigerweise Stabilität impliziert, sondern auch den Wandel.

Jede Handlung, die zur Reproduktion einer Struktur beiträgt, ist auch eine Handlung der Produktion, ein jeweils neues Unternehmen, und kann so einen Wandel initiieren, indem sie diese Struktur gleichzeitig mit ihrer Reproduktion verändert Giddens, 1984, S. 156

Das interpretative Schema bezeichnet die in den Wissensbeständen der Handelnden enthaltenen Typisierungsweisen, die zur Aufrechterhaltung der Kommunikation reflexiv angewandt werden und die eine Gesellschaft oder Organisation besitzt (Walgenbach, 1994). Während Handelnde sich auf dieses Schema beziehen, reproduzieren sie die Ordnung (Giddens, 1997, S. 141). Die Ausübung von Macht in der Interaktion stützt sich auf Fazilitäten, die aus einer Herrschaftsordnung, wie beispielsweise der asymmetrischen Verteilung von Ressourcen resultieren und durch ihre Anwendung diese wieder reproduzieren. Die dritte Modalität, Norm, konzentriert sich auf die Beurteilung der Angemessenheit sozialer Verhaltensweisen und trägt zur Reproduktion der sozialen Ordnung bei, indem sie Rechte und Verpflichtungen tangiert (Walgenbach, 1994). Somit ist deutlich, was Giddens (1979, S. 5) mit der Definition von Struktur als "medium and outcome of the reproduction of practices" meint: der Begriff Strukturierung bezieht sich auf dynamische Prozesse, durch die Strukturen erzeugt werden (Giddens, 1984, S. 148).

Das Handeln in Organisationen erfolgt in allen drei Dimensionen der Struktur zugleich. Das Organisationsvokabular liefert das interpretative Schema, die formalen Regeln der Organisation, wie z.B. Führungsstile aber auch informelle Standards produzieren die Legitimationsordnung, Arbeitsorganisationen üben eine Herrschaft über die Organisationsmitglieder aus, so wie Know-how und Technik die Herrschaft über die Materie ermöglichen (Ortmann/Sydow/Windeler, 2000). Arbeitsteilung, Hierarchie, etc., was üblicherweise als Struktur bezeichnet wird, aber nicht Regeln und Ressourcen sind, sind im Sinne Giddens' strukturelle Eigenschaften. Institutionalisierte Aspekte sozialer Systeme, die sich über Raum und Zeit erstrecken, sind Strukturmomente.

Dem Strukturbegriff von Giddens ist kein Zwang inhärent. Struktur zwingt in seiner Konzeptualisierung Handeln nicht ein, sondern ermöglicht es und stabilisiert interaktive Beziehungen über Raum und Zeit. Die Raum-Zeit-Ausdehnung der strukturellen Momente verhindert, dass sie vom einzelnen Handelnden kontrolliert werden können und ist kongruent mit der Dauer der Raum-Zeit-Spanne:

Je weiter Institutionen in Raum und Zeit ausgreifen, desto größer ist deren Widerstandskraft gegen Änderungen individueller Handelnder (Giddens, 1997, S. 224).

Es können im Rahmen der Theorie der Strukturierung drei Zwänge thematisiert werden, die nur in Abhängigkeit von den Motiven der Handelnden wirken (Giddens, 1997, S. 228f):

- **Materieller Zwang:** Einschränkung der Optionen, die aus den relevanten Merkmalen der physischen Umwelt und des menschlichen Körpers resultiert. Wie das Beispiel der modernen Kommunikationstechnik mit der Möglichkeit der Überbrückung von Raum und Zeit allerdings auch zeigt, sind derartige Zwänge nicht unveränderlich.
- **(Negative) Sanktionen:** Androhung oder direkte Anwendung von Gewalt oder die Bekundung von Missbilligung sind Aspekte von Zwang als Sanktion. Sanktionen sind in Handlungsverläufe eingelassen und werden nur dann sichtbar, wenn es zu Regelverstößen kommt.
- **Struktureller Zwang:** Der Handlungskontext schränkt den Spielraum der Handelnden ein, wenngleich er auch gemäß des Theorems der Theorie der Strukturierung Handlungen ermöglicht. Der zweckgerichtet Handelnde ist in bestimmten Kontexten, wie z.B. beim Verhandeln des Arbeitsvertrages im kapitalistischen Wirtschaftssystem mit einer eingeschränkten Anzahl von Optionen konfrontiert. Moderierend auf das Verhalten wirkt die Motivation der Handelnden, denn strukturellem Zwang folgt kein automatischer Reiz-Reaktions-Mechanismus zwischen Struktur und Verhalten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Strukturen sozialer Systeme analytisch aus zwei Arten von Regeln und zwei Arten von Ressourcen bestehen (vgl. auch Ortmann/Sydow/Windeler 2000, S. 320f):

1. *Regeln der Sinnkonstitution (Signifikation)* stellen eine kognitive Ordnung des Systems her. Interpretationsschemata deuten die Welt der Handelnden und implizieren auch die Interpretation von Symbolen, Mythen, Architektur und Handlungen.
2. *Regeln der Sanktionierung sozialen Handelns (Legitimation)* sind Grundlage für die normative Ordnung der Organisation.
3. *Allokative Ressourcen* sind Herrschaftsmittel über materielle Aspekte der Organisation, wie z.B. über Produktionsfaktoren.
4. *Autoritative Ressourcen* sind Herrschaftsmittel über Menschen, z.B. durch Arbeitsverträge.

4.2 Kritik an der Theorie der Strukturierung

Giddens' Werk wurde aus diametral entgegengesetzten Positionen kritisiert: es wurden ihm subjektivistisches Übergewicht (Johnson et al., 1984, 205-213) und gleichermaßen objektivistische Tendenz vorgeworfen. Walgenbach (2001, S. 369) schreibt der schwierigen Verständlichkeit eine Ursache für die Kritik an Giddens' Theorie zu:

Die Arbeiten von Giddens sind weder leicht zu lesen, noch leicht zusammenzufassen. Die Sperrigkeit der Giddensschen Bücher und Aufsätze mag darin begründet liegen, daß es für ihn auch nicht immer ganz einfach war, die selben zu schreiben. Walgenbach, 2001, S. 369

Diese Begründung ist nachvollziehbar, da sich Passagen in Giddens' Werk finden, die widersprüchlich oder zumindest mehrdeutig sind. Zum Beispiel liefert Giddens keine widerspruchsfreie Definitionen der Kernkonzepte: ein Handelnder zu sein, heißt intentional zu handeln, auf der anderen Seite wird dem Handeln die Intentionalität abgesprochen und können die Handelnden ihre Gründe nicht nennen. In der Kritik finden sich auch Beiträge, die die mangelnde Begriffsschärfe als von Giddens intendiert wahrnehmen und die die Diskussion zu Giddens' Theorie als produktiv zur Erhellung der Differenzen unterschiedlicher Positionen sehen:

Hat ein mehrdimensionales Begriffsnetz erst einmal eine bestimmte Menge von Knoten erreicht, ist es nur noch immanent zu kritisieren. Jeder Einwand, der - und sei es auch nur in Nuancen - andere Bedeutungen nutzt oder unterstellt, kann mit Leichtigkeit zurückgewiesen werden, weil er von unrichtigen Voraussetzungen ausgeht. Der Versuch, ein ausgebautes System zu *verstehen*, ist immer eine Übersetzungsleistung, die Gefahr läuft, den Sinn zu entstellen, den der Autor meinte. Auch hier liegt eine Art doppelter Hermeneutik vor: die vom Autor definierten Grundbegriffen [sic!] dienen dem Ausdruck einer Idee, die nicht in den Grundbegriffen, sondern in der geschaffenen 'Totalität' liegt, welche jedoch ihrerseits das angemessene Verständnis der konstituierenden Begriffe voraussetzt. Neuberger, 1995, S. 313

Aus der „immanenten Perspektive“ äußert sich Sewell (1992, S. 5), zentrale Begriffe seien „frustratingly underspecified“.³ Die Attraktivität von Giddens' Theorie besteht in der „Dualität der Struktur“ und der damit induzierten neuen Konzeption von Handlung und Struktur. Diese Neukonzeption - Struktur als

³Sewell's Ansatz, einen Beitrag zur Klärung des Konzepts der Struktur zu leisten, indem er den Begriff des Schemas einführt, wurde von Archer (1995a, S. 109) als „brave attempt“ bezeichnet. Da Archer den analytischen Dualismus vertritt, der die Untrennbarkeit von Handlung und Struktur negiert, widerlegt sie in ihrem theoretischen Konstrukt auch Sewell's Ansatz argumentativ.

Medium und Resultat von Handlung - wird von einigen Autoren aufgrund ihrer geringen Trennschärfe kritisiert: „sinking rather than linking the differences between structure and agency“ (Archer, 1995a, S. 102⁴).

Gleichermaßen ist der Begriff Ressource ungenau konzeptualisiert: Zum einen sind Ressourcen Fähigkeiten - „Formen des Vermögens zur Umgestaltung“ (Giddens, 1997, S. 86) - zum anderen werden materielle Aspekte im Falle der allokativen Ressourcen (ibid, S. 316) betont bis hin zur Definition im Glossar als materielle Ressourcen. Hierbei wird offensichtlich, dass die Theorie der Strukturierung eine intellektuelle Herausforderung darstellt: Strukturen existieren nur als „Erinnerungsspuren“ und die Regeln und Ressourcen sind somit auch virtuell. Hierbei offenbart sich ein Problem mit der Einordnung der natürlichen Umwelt, die auch ohne den Handelnden existiert. Dieser Kritik begegnen Vertreter der Theorie der Strukturierung mit der Definition, dass diese Dinge wohl existieren, ihre Bedeutung allerdings sozial produziert sei⁵.

Das von Giddens entwickelte Modell des strategischen Handelns, das den Zusammenhang zwischen Struktur und Handeln aufzeigt, impliziert neben der reflexiven Steuerung und Rationalisierung des Handelns auch die Motivation. Die „anspruchsvolle Darstellung der Motivation“ postuliert Giddens (1997, S. 343) als einen Grundsatz. Dennoch ist eine Vernachlässigung des Konstrukts Motivation in seinem Werk zu erkennen: Im Gegensatz zu den anderen Konstituenten seiner Theorie wird Motivation nicht ausführlich behandelt und auch - abgesehen von seinem Werk zur interpretativen Soziologie (1984) - nicht definiert. In den raren Spezifizierungen der Motivation stellt Giddens eine antipodische Beziehung zwischen der kognitiven Ordnung und den motivationalen Bedürfnissen her. Motivation steuert in seinem Konzept das Handeln als Handlungspotenzial in nicht-routinisierten Situationen. Diese Auffassung teilt die psychologische Motivationsforschung nicht, die Motivation als ein handlungsvorbereitendes Moment (Heckhausen, 1989, S. 11) definiert, das die Zielgerichtetheit des Handelns determiniert (Weinert, 1987, S. 313)⁶. Da aber Giddens bestrebt ist, zwischen den Polen Individuum - Struktur und Mikroebene - Makroebene zu vermitteln, erscheint es berechtigt, in der vorliegenden Arbeit der Motivation eine intensivere Betrachtung zu widmen. Diese Kritik teilt Archer (1995a, S. 252) mit ihrer Feststellung, dass die Theorie der Strukturierung Individuen auf diskursives Wissen reduziert: „Yet structuration theory is mute on desires.“. Giddens wird bezüglich seiner rationalistischen Tendenz auch von Kilminster (1991, S. 115) kritisiert, der mit einer Zitatstelle belegt, dass sich Giddens der Relevanz von Emotio-

⁴Der Korrektheit halber sei hier angemerkt, dass Archer in dieser 1995 erschienen Publikation dieses Zitat anführt, als sei es aus dem 1982 erschienen Beitrag zu Morphogenese versus Strukturierung entnommen. Es handelt sich allerdings lediglich um eine Paraphrasierung des Aufsatzes von 1982, denn diese Passage ist dort nicht zu finden.

⁵Vgl. Archer (1995a, S. 108), die das Beispiel der höheren Bewertung von Gold gegenüber Silber als eine soziale Konstruktion anführt.

⁶Siehe hierzu Kapitel 6

nen durchaus bewusst ist: In einer Abhandlung über Herbert Marcuse kritisiert Giddens Habermas' mangelnde Berücksichtigung emotionaler Phänomene. Kilminster (1991, S. 115) bemerkt daraufhin „*Et tu, Giddens!*“. Die häufig künstlich hergestellte Grenze zwischen Psychologie und Soziologie sollte überwunden werden, um im reziproken Austausch Erkenntnisgewinne für beide Disziplinen zu erzielen.

In short, what is lacking [in the over-social view of the person in Giddens' theory of structuration] is what we might as well refer to as 'personality', used as a portmanteau term for all the psychological differences which differentiate between us as individual people. Archer, 1995a, S. 121

Die Reduktion des Individuums auf einen zielgerichtet Handelnden und die geringe Berücksichtigung psychologischer Faktoren wird auch von Kilminster (1991, S. 101) kritisiert:

Structuration theory embodies a rationalistic image of people whose affective life - and readiness to connect with others on this dimension of bonding - is bracketed out by the methodological prescription that the reflexively monitoring actor is bounded by institutions on the one side and the unconscious on the other, which is said - following ego-psychology - to be little implicated in practical conduct...

Die Exploration der Motivation des Individuums in der vorliegenden Arbeit erfolgt im Kontext der Dualität der Struktur und nicht als isolierte Variable in der Tradition der Individualisten. Hierbei wird allerdings der Konzeption von Giddens nicht in Gänze gefolgt, da er die Untrennbarkeit von Handlung und Struktur postuliert. Diese schließt eine Unterscheidung von strukturellen Zwängen und individueller Freiheit aus. Jedoch ist eine Trennung von Struktur und Handlung zielführend, um die entstehende Struktur zu identifizieren und um die kausalen und intervenierenden Einflüsse der Handelnden zu differenzieren.⁷ Die vorliegende Arbeit folgt der Argumentation von Archer (1995a, S. 64), dass der *Prozess* der Interaktion zwischen Handlung und Struktur zentral ist und eine analytische Trennung der beiden Konstituenten notwendig macht:

It is only through analysing the *processes* by which structure and agency shape and re-shape one another over time that we can account for variable social outcomes at different times.

⁷Zur detaillierten Diskussion siehe Archer (1995a), die einen morphogenetischen Ansatz gewählt hat und die analytische Trennung von Handlung und Struktur sowie deren zeitliche Abfolge in der Strukturierung postuliert. Dieser „analytische Dualismus“ basiert auf zwei Basisannahmen: (1) die Struktur ist der Handlung zeitlich vorangestellt und wird durch die Handlung transformiert, (2) strukturelle Ausprägungen sind diesen Handlungen zeitlich nachgeordnet.

Trotz der Kritik an Giddens, liefert seine Theorie der Strukturierung einen „inspirierenden Theorierahmen“, der nicht nur durch empirische Forschung, sondern durch die Integration von bewährten und neuen theoretischen Konzepten bereichert werden sollte (Ortmann/Sydow/Windeler, 2000, S. 353). Eine Integration der Ergebnisse der Psychologie zur Konkretisierung der Motivation im Rahmen der Theorie der Strukturierung ist ein Ziel der vorliegenden Arbeit.

4.3 Anwendungen der Theorie der Strukturierung

Die in der Soziologie angesiedelte Theorie der Strukturierung von Giddens eignet sich für die Organisationsforschung, da sie sich mit dem Verhalten von Individuen in Kontexten auseinandersetzt. Giddens (1997, S. 256) selbst führt Beispiele aus Organisationen an und definiert diese als:

Kollektive, in denen die reflexive Steuerung der Bedingungen der Systemreproduktion in der Kontinuität des Alltagshandelns von großer Bedeutung ist ... Als eine Eigenschaft von Kollektiven hängt die reflexive Selbststeuerung von der Aufbereitung von Information für den Zweck der Sicherung der Einflußnahme auf die Bedingungen der sozialen Reproduktion ab. Die Kontrolle von Information wiederum hängt von Weisen der Speicherung von Information ab ...

Als erste haben Ranson/Hinings/Greenwood 1980 die Theorie der Strukturierung in einer Publikation zur Organisationsforschung angewendet. Seither steigt die Zahl der Arbeiten, die sich Giddens' Konzept bedienen, stetig (Ortmann/Sydow/Windeler, 2000). Ranson/Hinings/Greenwood zielen mit der Einführung der Theorie der Strukturierung in die Organisationsforschung auf einen ganzheitlichen theoretischen und methodischen Forschungsansatz, der sowohl der grundlegenden Struktur und der Handlung Rechnung trägt ab. Unter der grundlegenden Struktur werden die formalen Merkmale einer Organisation verstanden, wie z.B. Aufgabenteilung, Autorität, formulierte Regeln und Prozeduren, Grad der Zentralisierung und Integration, Formalisierung, die die Leistungsfähigkeit und Zweckerfüllung der Organisation determinieren. Diese grundlegende Struktur wird durch die Organisationsmitglieder im Handeln konstituiert und modifiziert.

Struktur definieren Ranson/Hinings/Greenwood (1980, S. 3) als sowohl die Handlung *gestaltendes* als auch durch Handlung *gestaltetes* Element:

Organizational structure, therefore, describes both the prescribed frameworks and realized configurations of interaction, and the degrees to which they are mutually constituted and constituting.

Zur Konzeptualisierung der Struktur schlagen Ranson/Hinings/Greenwood (1980) drei abstrakte und interdependente Konzepte vor:

1. Sinnkonstitution: Organisationsmitglieder orientieren sich in Organisationen, indem sie unter Anwendung des interpretativen Schemas Sinn herstellen. Das interpretative Schema kann in Form von Werten und Interessen formuliert werden.
2. Macht: Unterschiedliche interpretative Schemata, die sich in divergierenden Werten und Interessen ausdrücken, müssen durch Macht gebunden werden, um eine Spaltung der Organisation zu vermeiden. Macht ist die Fähigkeit, Entscheidungen über Rollen, Ressourcen und Autoritätsbeziehungen zu treffen ebenso, wie die Fähigkeit Themen auf die Organisationsagenda zu bringen - oder zu verhindern - und Informationsflüsse zu kontrollieren.
3. Kontextuelle Zwänge: Kontextuelle Zwänge sind zu unterscheiden in Zwänge, die aus der Umwelt resultieren und in Zwänge, die den Charakteristika der Organisation selbst zuzuschreiben sind. Organisationale Zwänge sind Eigenschaften der Organisation selbst, wie z.B. Größe, Technik und die organisationalen Ressourcen, wie z.B. Information, Mitarbeiterfertigkeiten, Materialien, die zwar aus der externen Umwelt kommen, aber innerhalb der Organisationen gemanagt werden. Die Umwelt als kontextueller Zwang wird in ihrer sozio-ökonomischen und institutionellen Ausprägung konzeptualisiert.

In ihrer erstmaligen Rezeption der Theorie der Strukturierung in der Organisationsforschung wurden die Theorieelemente der Signifikation und Macht hervorgehoben und durch die weitere Ausführung der kontextuellen Zwänge ergänzt. Der Komplex der Legitimation und Sanktion wurde von Ranson/Hinings/Greenwood nicht aufgenommen.

Giddens bietet, wie Whittington (1992, S. 697) feststellt, neue Erkenntnismöglichkeiten in der Organisationsforschung: „Giddens appears to offer a great deal to management studies“. Er fügt in seinem Bestreben „putting Giddens into action“ hinzu, dass ein wesentlicher Aspekt von Giddens bislang nicht ausreichend in der Forschung berücksichtigt worden sei: die Multidimensionalität sozialer Systeme, die auf die Beeinflussung der Handelnden durch ihre Mitgliedschaft in verschiedenen sozialen Systemen abzielt. Somit wird eine umfassende Betrachtung von Organisationsmitgliedern notwendig. Nicht nur ihre jeweilige interne Position, sondern auch ihr Bezug über die Organisationsgrenzen hinweg ist zu berücksichtigen, da sich die Organisationsmitglieder in ihrem Handeln auch auf Regeln und Ressourcen außerhalb der Organisation beziehen:

Instead of treating the organisation as a discrete entity within its environment, each firm and its activities should be examined as the expression of potentially diverse social structural principles. It becomes necessary to identify the intersection within the firm of structural properties imported through multiple organizational memberships

and superimposed by overlapping system boundaries. Whittington, 1992, S. 707

Eine weitere Ergänzung an der Konzeption des zentralen Ansatzes der Theorie der Strukturierung nehmen Ortmann/Sydow/Windeler (2000, S. 324f) vor, indem sie die Frage nach der Interdependenz der jeweiligen Strukturdimensionen aufwerfen: „die aufregendste Frage der Organisationstheorie: In welchem Verhältnis stehen kognitive, Legitimations- und herrschaftliche Dimension zueinander?“. In ihrer Darstellung der Dimensionen des Sozialen und die Rolle der Ökonomie kommen Ortmann/Sydow/Windeler zu der Feststellung, dass rekursive Konstitutionsverhältnisse zwischen den Dimensionen existieren. So hängt beispielsweise das, was als legitim angesehen wird, mit den Machtverhältnissen zusammen und Normen funktionieren umgekehrt als Machtinstrumente; Normen basieren auf dem Weltverständnis; Deutungsmuster, Begriffe und Situationsdefinitionen kommen durch Macht zur Geltung und sind wiederum auch Machtmittel. Dass diese Interdependenz für die Ökonomie zutrifft wird an ihrem Beispiel der Organisation der Produktion deutlich. Produktionskonzepte, sei es tayloristische Massenfertigung, Gruppenarbeit oder schlanke Produktion implizieren neben der Produktionstechnik an sich immer auch den praktischen Umgang damit. So sind Fragen der Herrschaft über Menschen, der Legitimation in Bezug auf Fairness im Umgang mit Mitarbeitern und der Signifikation des gewählten Konzepts tangiert. Die Rekursivität im organisationalen Handeln ist nicht nur in organisationalen Strukturen verankert, sondern auch in supraorganisationalen Strukturen, wie zur institutionellen Umwelt, die durch Gesetzgebung und Politik restringierenden oder ermöglichenden Einfluss nimmt. Mit dieser Ausdifferenzierung gelangen Ortmann/Sydow/Windeler - ohne expliziten Bezug auf ihn - wie Whittington zur Empfehlung, dass die Organisation auch im größeren Kontext der sie umgebenden Institutionen betrachtet werden muss.

Die Theorie der Strukturierung kann auch zur Beschreibung und Erklärung von Veränderungen in Organisationen herangezogen werden:

Das ist vielleicht der größte Vorzug einer durch Giddens inspirierten Organisationstheorie: daß sie beides, die manchmal so rasanten Veränderungen und die manchmal schier verzweifeln machende Trägheit von Organisationen zu denken erlaubt - ebenso wie die Verwicklung, daß Wandel ohne Stabilität (beispielsweise als gültig erachtete Interpretationsschemata und sichere Zugriffsmöglichkeiten auf Ressourcen) gar nicht möglich ist (und vice versa). Ortmann/Sydow/Windeler, 2000, S.335

Der in Maßnahmen zur Organisationsentwicklung immer wieder zu beobachtende Widerstand gegen Veränderungen ist im Rahmen der Theorie der Strukturierung als systemkonformes Verhalten zu deuten: Regeln und Ressourcenverteilung werden durch Organisationsentwicklungen tangiert und somit auch das von

den Organisationsmitgliedern praktizierte und bislang auch sanktionierte Handeln. Dass Veränderungen dennoch zustande kommen, wird Koinzidenzen, kritischen Schwellen des Wandels geschuldet, die zu bestimmten Verläufen zwingen (Ortmann/Sydow/Windeler, 2000, S. 334f).

Giddens Attraktivität liegt auch darin begründet, dass seine theoretischen Konstrukte die empirische Forschung bereichern und wie Bryant (1999, S. 17) es formuliert: „Giddens is used because he is usable, usable that is, by research oriented social scientists uninterested in the arcane disputes of theorists“.

Es existieren einige, wenn auch wenige empirische Arbeiten, die sich auf die Theorie der Strukturierung beziehen. Einen guten Überblick über die Anwendung der Theorie der Strukturierung in der Organisationsforschung liefern Ortmann/Sydow/Windeler (2000). Mit einem erweiterten Blickwinkel skizziert Bryant (1999) Studien zur Theorie der Strukturierung, die neben der Organisationsforschung u.a. in Archäologie und Geografie angesiedelt sind. Exemplarisch seien einige Arbeiten zu folgenden Themenkomplexen genannt: Produktionskonzepte (Ortmann, 1994, 1995), Informationstechnikeinsatz (DeSanctis/Poole, 1994; Orlikowski/Robey, 1991), Kommunikation (McPhee, 1985), Unternehmenskultur (Poole/McPhee, 1983; Bastien/McPhee/Bolton, 1995), Change Management (Edwards, 2000; Howard/Geist, 1995), Organisationsformen (Brocklehurst, 2001), Unternehmensnetzwerke (Sydow/Well, 1996), Rechnungswesen (Scapens/MacIntosh, 1996; Roberts/Scapens, 1985), Arbeitsverhalten von Managern (Walgenbach, 1994). Die Studien mit besonderer Relevanz für die vorliegende Arbeit werden im Kapitel 5 vertieft.

Die empirische Untersuchung von Informationstechnologie in Organisationen unterstützt die Theorie der Strukturierung durch ihre Vermittlung zwischen vorherrschender subjektivistischer und objektivistischer Technik-Konzeptualisierung (Ortmann/Sydow/Windeler, 2000). Hier ist es insbesondere Orlikowski (1991, 1995, 2000), die aufzeigt, dass weder die Implementierung und Nutzung von Informationstechnologie von Kontextfaktoren determiniert werden, noch dass Informationstechnologie einen deterministischen Einfluss auf Organisationen hat. Vielmehr kommen dabei den Strukturierungsprozessen eine entscheidende Bedeutung zu.

Betrachtet man die besonderen Merkmale der CRM-Technologie, so wird deutlich, dass die Erforschung des Zusammenhangs zwischen Informationstechnologie und Organisationsstruktur durch die Theorie der Strukturierung angeleitet werden kann. Wie Ortmann/Sydow/Windeler (2000, S. 317) feststellen, sind Organisationen „über *organisationale Praktiken* gekennzeichnet, über in Organisationen wiederkehrende praktizierte Formen des Handelns, und nicht allein über formale Strukturen, strukturelle Eigenschaften oder Input-Output-Relationen, auch nicht nur über Kommunikation oder Entscheidung“. Damit ist die Implementierung der CRM-Technologie eine neue Praktik, die in das organisationale Handeln aufgenommen werden muss. Vor dem Hintergrund dieser Argumentation ist auch eine neue Interpretation von Widerstand gegen Technologie-

Implementierungen zulässig als ein „organisational induziertes Phänomen: als ganz im Gegenteil in der Regel durchaus rationales Agieren von Spielern eines etablierten Routinespiels, die sich in dessen Strukturen - Spielregeln und Ressourcenverteilung - gut eingerichtet und bewährt haben und nun, angesichts eines Innovationsspiels, das die alten Spielstrukturen tangiert und vielleicht gerade zerstören, jedenfalls verändern soll, mit Abwarten, Bremsen oder *résistance* reagieren - nicht selten übrigens mit guten Gründen auch unter organisationalen Gesichtspunkten“ (Ortmann/Sydow/Windeler, 2000, S. 334).

Die abstrakte Begrifflichkeit der Theorie der Strukturierung soll die Forschung anleiten und gilt als „sensibilisierendes Behelfsmittel für mannigfache Forschungszwecke ... mehr nicht“ (Giddens, 1997, S. 383). In diesem Zusammenhang könnte die Theorie der Strukturierung auch als eine Meta-Theorie, die der Exploration neuer theoretischer Konstrukte dient, verstanden und angewandt werden.

Kapitel 5

Informationstechnologie und Strukturierung

Zur Erforschung der Informationstechnologie in Organisationen ist die integrative Perspektive der Theorie der Strukturierung insbesondere dort von Interesse, wo ein kommunikationszentrierter, prozessorientierter Ansatz verfolgt wird (Conrad/Haynes, 2000, S. 57). Die Theorie der Strukturierung bietet das begriffliche Instrumentarium, um die *Informationstechnologie im Kontext des sozialen Systems*, d.h. der Organisation und des Nutzers zu erfassen.

Researchers often approach the subject from the viewpoint of an applied problem, such as user acceptance of information systems or the avoidance of resistance by users, and their ensuing research frequently pays little attention to underlying theory about organizations. As a result, researchers have not produced cumulative knowledge of value to either practitioners or other researchers. Orlikowski/Robey, 1991, S. 143f

Der Einfluss der Informationstechnologie auf die Organisationsstruktur in Giddens' Sinne wurde von Ranson/Hinings/Greenwood (1980) in Bezug auf die Fähigkeit des Handelnden, die strukturellen Momente zu adaptieren, thematisiert. Informationstechnologie wird neben der Organisationsgröße und organisationalen Ressourcen, wie beispielsweise Fertigkeiten und Information dem organisationalen Zwang zugeordnet, als ein Merkmal der Organisation. Die Autoren vernachlässigen hierbei die Möglichkeit, dass Informationstechnologie auch eine unterstützende Funktion für die Handelnden haben kann.

Eine weitere frühe Anwendung der Theorie der Strukturierung in der Technologieforschung ist die Studie von Barley (1986), der die Veränderungen in der Organisationsstruktur bei der Einführung von CT-Scannern analysiert hat.

... since technologies exist as objects in the realm of action, one cannot hope to understand a technology's implications for structuring

without investigating how the technology is incorporated into the everyday life of an organization's members. Barley, 1986, S. 81

Technologie wird in dieser Studie weder als ein die Struktur einschränkender noch unterstützender Faktor angesehen. Technologie wird von Barley vielmehr als eine Gelegenheit zur Strukturierung verstanden, da die Technologie zu Interaktionen führt, aus denen sich letztlich neue Strukturen herausbilden können.

In seiner Anwendung der Theorie der Strukturierung in der Technologieforschung überträgt Walsham (1993, S. 64) die konstitutiven Elemente der Theorie auf die Technologie:

A theoretical view of computer-based information systems in contemporary organizations which arises from structuration theory is that they embody interpretative schemes, provide co-ordination and control facilities, and encapsulate norms. They are thus deeply implicated in the modalities that link social action and structure, and are drawn on in interaction, thus reinforcing or changing social structures ...

Ebenso ist bei Rice/Gattiker (2000, S. 551) die Informationstechnologie eine Instanz, die die Regeln und Ressourcen der Organisationsstruktur repräsentiert und die akzeptiert, angepasst oder abgelehnt werden kann oder die die repräsentierten Regeln und Ressourcen modifizieren kann:

... CISs [Computer-Mediated Communication and Information Systems] - and the meanings and relations associated with them - are particular instances of some rules and resources representing organizational structure.

Inzwischen ist die Anwendung der Theorie der Strukturierung in der Technologieforschung akzeptiert und ihr instrumenteller Nutzen muss nicht argumentiert werden:

... we have good evidence that the perspective that structuration offers is a fruitful one for the analysis of IS and this does not need to be 'proved' again. Jones, 1999, S. 128

Wenn nur ausgewählte Aspekte der Informationstechnologie analysiert werden, wie beispielsweise der Einfluss auf das Handeln von Organisationsmitgliedern ohne den ganzheitlichen Blick für die Prozesse, wie sich Nutzer die Technologie zu eigen machen, führt dies zu einem unvollständigen Verständnis der Interaktion zwischen Informationstechnologie und Organisation (Orlikowski, 1992, S. 422).

5.1 Dualität von Technologie

5.1.1 Relevanz für die Arbeit

Orlikowski gilt als die zentrale Forscherin in der Anwendung der Theorie der Strukturierung in der Informationstechnologieforschung: „she offered what amounts to nothing less than a reconstitution of the sociology of technology“ (Bryant, 1999, S. 7). Bis dato ist ihre Feststellung (Orlikowski/Robey, 1991, S. 145), dass trotz des zunehmenden Einflusses der Theorie der Strukturierung in den Sozialwissenschaften, Giddens' Konzept in der Erforschung der Informationstechnologie rare Anwendung findet, gültig. Doch gerade dort wäre eine Berücksichtigung des ontologischen Hintergrunds der Implementierung und Nutzung von Informationstechnologien in Organisationen fruchtbar.

In Orlikowski's Konzeption ist Informationstechnologie dual, d.h. Informationstechnologie ist sowohl Medium als auch Resultat organisationalen Handelns.

This duality is expressed in its *constituted* nature - information technology is the social product of subjective human action within specific structural and cultural contexts - and its *constitutive* role - information technology is simultaneously an objective set of rules and resources involved in mediating (facilitating and constraining) human action and hence contributing to the creation, recreation, and transformation of these contexts. Orlikowski/Robey, 1991, S. 151

In dem Verständnis, dass Informationstechnologie Ergebnis sozialer und physischer Prozesse ist, kann auch eine Modifikation der Informationstechnologie in der Zeitausdehnung der Konzeption und Nutzung erfolgen. Eine Unterscheidung in die Designphase und die Nutzungsphase ist analytisch notwendig, wenn diese auch in der Realität miteinander interagieren (Orlikowski, 1992, S. 408). In der Designphase wird die Informationstechnologie von Entwicklern gemäß ihrer Vorstellungen von Adäquatheit konzipiert und umgesetzt. Diese Adäquatheit impliziert ihre Interpretation von Unternehmensvorgaben, Normen zur Produktion und auch die vom Management geäußerte Erwartung. In Giddens' Terminologie kommen somit das interpretative Schema - Wissen über die zu automatisierende Tätigkeit -, die Fazilität - Ressourcen zur Aufgabenerfüllung -, und Normen - organisational akzeptierte Regeln über die Arbeitsausführung - in der Designphase zum Ausdruck und werden in die Informationstechnologie inkorporiert (Orlikowski, 1992, S. 410). In der Phase der Nutzung zeigt sich ebenso, dass auf strukturelle Modalitäten Bezug genommen wird, denn die Nutzung von Informationstechnologie basiert auf der Akzeptanz der in der Informationstechnologie repräsentierten interpretativen Schemata, Fazilitäten und Normen, die einen Einfluss auf die Aufgabenerfüllung der Nutzer hat. Über die Zeit hinweg wird die Informationstechnologie als ein Artefakt etabliert und von der Designphase und den Designern entkoppelt. Die Modifikation, die Informationstechnologie in der

Phase ihrer Nutzung durchläuft, basiert auf dem Zusammenspiel von Nutzern und Informationstechnologie:

In using a technology, users interpret, appropriate, and manipulate it in various ways, being influenced by a number of individual and social factors. Despite these opportunities for engagement with technology, however, rigid and routinized views of, and interaction with, technology do develop. Such developments are a function of the interaction between technology and organizations and are not inherent in the nature of technology. Orlikowski, 1992, S. 408

Die Interaktion der Handelnden mit der Informationstechnologie variiert gemäß der Eigenschaften der Technologie, wie z.B. Hardware- und Softwareaspekte, der Charakteristika der handelnden Person, wie z.B. Erfahrung und Motivation und Merkmale des Kontextes, wie z.B. Aufgabenverteilung und Ressourcenverfügbarkeit. Um diese Interaktion begrifflich zu fassen, verwendet Orlikowski (1992, S. 409) den Begriff der „interpretativen Flexibilität“. Interpretative Flexibilität ist somit ein Attribut der Beziehung zwischen dem Handelnden und der Informationstechnologie, vermittelt durch den Organisationskontext und bezeichnet die Konstitution der Informationstechnologie in Design und Nutzung durch den Handelnden.

5.1.2 Komponenten des Modells

Orlikowski's Modell (1992) thematisiert die Komponenten Handelnde, Informationstechnologie und institutionelle Eigenschaften. Die Wechselbeziehungen zwischen diesen Komponenten ist in der Abbildung 5.1 grafisch dargestellt.

Technologie als Resultat von Handlung

Informationstechnologie wird durch Handlung geschaffen, erhalten und genutzt. Als Artefakt ist Technologie unbedeutend, erst durch die Nutzung übt Technologie einen Einfluss aus. Organisationsmitglieder können auch jederzeit die Nutzung der Informationstechnologie verweigern oder Attribute der Technologie verändern, somit übt der Handelnde in Organisationen die Kontrolle in der Interaktion mit der Informationstechnologie aus. Der Handelnde wird hier als Designer, Nutzer und Entscheidungsträger begriffen.

Technologie als Medium von Handlung

Informationstechnologie verändert die Aufgabenausführung von Handelnden. Hierbei ist der duale Ansatz in Orlikowski's Konzeption zu erkennen, indem sie postuliert, dass zum einen Arbeitsabläufe unterstützt werden, zum anderen aber durch die Vorgaben der Technologie die Handelnden eingeschränkt werden:

... technology cannot determine social practices. Human agency is always needed to use technology and this implies the possibility of 'choosing to act otherwise'. Thus, technology can only condition social practices. ... Technology does not only constrain or only enable, but rather does both. Orlikowski, 1992, S. 411

Institutionelle Bedingungen der Interaktion

Unter institutionellen Eigenschaften subsumiert Orlikowski (1992) Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur, Arbeitsteilung, Kommunikationsmuster, Kontrollmechanismen sowie externe Kräfte, wie beispielsweise gesetzliche Rahmenbedingungen, Wettbewerbskräfte und Wissen.

Institutionelle Konsequenzen der Interaktion

Die institutionellen Eigenschaften werden durch die Akzeptanz und Nutzung von Informationstechnologie entweder verstärkt oder verändert. Im Falle der Konformität mit den in der Technologie verankerten Regeln und Ressourcen in Giddens' Sinne stärken die Nutzer unintendiert die Organisationsstruktur. Im Falle der Verweigerung oder Modifikation unterlaufen die Handelnden die Regeln und Ressourcen und verändern den institutionellen Kontext. Diese zweite Variante ist in der Praxis kein seltenes Phänomen.

Das von Orlikowski konzipierte Modell versteht Strukturierung im Sinne von Giddens als einen dynamischen Prozess, der historisch und kontextuell eingebettet ist und der Rekursivität der Strukturelemente Rechnung trägt:

In addition to being dynamic, structuration is understood to be a dialectical process, hence inherently contradictory. In contrast to models that relate elements linearly, the structurational model assumes that elements interact recursively, may be in opposition, and that they may undermine each other's effects. Orlikowski, 1992, S. 412

Das von Orlikowski entwickelte Konzept wurde erstmals 1992¹ mit Ergebnissen einer darauf basierenden Studie der Unternehmensberatung „Beta“ publiziert. In der Fallstudie orientiert sich Orlikowski an den Projektphasen der Einführung von einem CASE-Tool², das als Produktivitätstool für die Optimierung des

¹Wenn auch der Artikel Orlikowski/Robey schon 1991 erschienen ist, bezieht sich dieser immer auf den Artikel von 1992 „in print“. Wie dem Artikel mit Publikationsjahr 1992 zu entnehmen ist, wurde er schon im Februar 1991 eingereicht. Somit ist die Chronologie vertauscht.

²CASE ist die Abkürzung für Computer Aided Software Engineering und ist eine Technologie, die den Produktionsprozess von Software steuert. Die vorliegende Fallstudie ist hierbei zweideutig: Beta ist eine Firma, die Software entwickelt und zu diesem Zweck ein CASE-Tool einführt. Dieses Tool wird inhouse von Beta-Entwicklern konzipiert und realisiert. Nutzer des CASE-Tools sollen die Beta-Berater sein, die vor Ort beim Kunden Anforderungsspezifikationen erstellen, die dann den Beta-Entwicklern als Basis für die kundenspezifischen Softwareprodukte dienen.

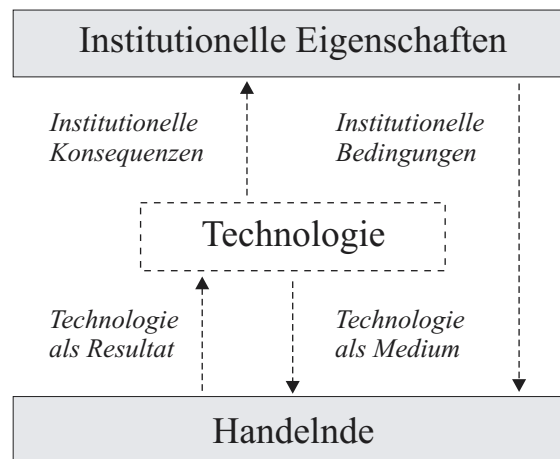


Abbildung 5.1: Dualität von Technologie nach Orlikowski (1992)

Softwareentwicklungsprozesses entwickelt und implementiert wurde. In der ersten Projektphase, der Entwicklungsphase des CASE-Tools konnten die Entwickler auf eine festgeschriebene Methode zur Durchführung von Softwareentwicklungen zurückgreifen. In der Interpretation im Rahmen der Theorie der Strukturierung kommt Orlikowski (1992, S. 414f) zur Feststellung, dass die Handelnden im ermöglichenden und beeinflussenden Kontext der Institution die Technologie entwickeln:

... the technical consultant's actions were influenced by Beta's institutional properties ... most notably the existing institutionalized knowledge and norms of Beta's system development methodology (structures of significance and legitimation), and the resources (time, money and authority) distributed to the technical consultants by senior managers (structure of domination).

In der auf die Entwicklung folgenden Phase der Nutzung des CASE-Tools durch die Berater werden deren Arbeitsabläufe durch die Vorgaben des CASE-Tools, z.B. durch standardisierte Abfragen einerseits erleichtert, andererseits aber auch erschwert, da die einzelnen vom CASE-Tool geforderten Arbeitsschritte sequentiell zu erbringen sind. Das CASE-Tool basiert auf den Annahmen seiner Entwickler über „korrekte Softwareentwicklungsprozesse“ und übt Kontrolle und somit Macht über die Arbeit der Berater, die mit dem Tool arbeiten, aus. Durch die Nutzung des CASE-Tools akzeptieren die Berater die Kontrollmechanismen und verstärken somit die institutionelle Herrschaft. Im Sinne von Giddens liegt hier eine unintendierte Handlungsfolge vor. Die weiteren Strukturelemente interpretiert Orlikowski in der Weisung des Managements, das CASE-Tool einzusetzen, was der Signifikation, dass CASE-Tools geeignete Mittel zur Arbeitsausführung sind, entspricht und in der Legitimation der Nutzung von CASE-Tools für

professionelle Arbeitsausführung. In diesem Sinne erfüllt das CASE-Tool nicht nur instrumentelle Zwecke, sondern auch normative:

Tools are clearly not only instrumental (structuring the production process) they are also normative, as they mediate the shared reality within Beta, producing uniformity and predictability in thought and behavior. And this is important for building solidarity and communal norms, and for rendering consultants interchangeable and dispensable. Orlikowski, 1992, S. 418

Die dritte und letzte Phase bezeichnet Orlikowski als die beständige Interaktion mit der Technologie. Hier stellt sie fest, dass Informationstechnologie eine Tendenz hat, „nahtlos“ in die Arbeitsabläufe integriert zu sein und ihre eigenständige Existenz als Objekt in den Hintergrund tritt. Je mehr diese nahtlose Integration realisiert ist, desto mehr erfolgt die Anwendung der Technologie unreflektiert, und desto mehr werden die Handlungen der Organisationsmitglieder eingeschränkt und die institutionellen Eigenschaften reproduziert. Allerdings besteht auch die Möglichkeit, dass die Berater die CASE-Technologie in ihrer Anwendung missachten und abweichende Verfahren anwenden. Somit werden die institutionellen Strukturelemente in Frage gestellt und die Möglichkeiten für Organisationsveränderungen eröffnet.

Zusammenfassend kommt Orlikowski (1992, S. 423) zu dem Schluss, dass die Interaktion der Handelnden mit der Technologie die Möglichkeit einer Modifikation und Ablehnung beinhaltet und dass der institutionelle Kontext und das intendierte Handeln der Akteure die Beziehung zwischen Technologie und Organisation moderieren:

While expected relationships may hold empirically for certain organizations in certain historical and socio-economic conditions, the ever-present ability of actors to alter the cycle of development, appropriation, institutionalization, and reproduction of technology may undermine any causal expectations. The ongoing interaction of technology with organizations must be understood dialectically, as involving reciprocal causation, where the specific institutional context and the actions of knowledgeable, reflexive humans always mediate the relationship.

5.1.3 Zeitfenster der Gelegenheit

Tyre und Orlikowski (1994) prägten den Begriff der „windows of opportunity“, als Zeitfenster der Gelegenheit, während dessen Änderungen in der Adaption

einer Informationstechnologie möglich sind³. Die Adaptionismuster werden von folgenden Faktoren beeinflusst:

- Der Druck der Produktivitätsziele: Wenn die Technologie implementiert ist, werden kontinuierliche Modifikationen durch den Druck der Aufgabenerfüllung verhindert.
- Der restriktive Effekt erstarrter Nutzungsmuster: Nutzer passen sich der Technologie an. Was dazu führen kann, dass auch provisorische Lösungen, so genannte „work-arounds“ fest installiert werden und sich der Nutzerwillen gegen eine optimierte Lösung formiert.
- Die auf Erfahrung basierte Anpassung der Erwartung: Die zunächst hohen Erwartungen an die Technologie werden in der Nutzung relativiert.
- Die Erosion des Projektteams und des Enthusiasmus: Das anfänglich hohe Involvement der Teammitglieder erodiert mit einem Grad an Stabilität der Implementierung.

Aus der Analyse von empirischen Fallstudien leiten Tyre/Orlikowski die Beobachtung ab, dass die Adaptionen zu Beginn der Implementierung am intensivsten sind: durchschnittlich 54% der Adaptionen erfolgten, als die Projekte erst 12% der vollen Integration erreicht hatten (Tyre/Orlikowski, 1994, S. 105). Dies erklären sie damit, dass zu diesem begrenzten Zeitpunkt die Nutzer erste Erfahrungen mit der Informationstechnologie sammeln konnten und ihren Nutzen bewerten können, ohne dass o.g. Adaptionismuster einschränkend wirken. Ein weiteres Zeitfenster der Gelegenheit öffnet sich als Reaktion auf Unterbrechungen, die aus Problemen oder Überraschungen resultieren. Zur produktiven Nutzung dieser Unterbrechungen müssen diese als konstruktive Möglichkeiten sowohl von den Nutzern, als auch vom Management wahrgenommen werden.

5.1.4 Kritik an der Dualität von Technologie

Orlikowski's Modell ist ein fundiertes Konzept und eine detaillierte Referenz auf Giddens. Eine Schwierigkeit offenbart sich allerdings in ihrer Konzeption der Dualität der Technologie: da sie diese als Artefakt, d.h. auch als materielle Komponenten umfassend theoretisiert, weicht sie von einem der grundlegenden Theoreme von Giddens ab: Struktur existiert nur als Erinnerungsspur (Garnsey in Walsham, 1993, S. 66). Ebenso setzt sich dies in den Regeln und Normen, die in der Technologie unabhängig vom Handeln manifestiert sind, fort:

³Wenn Orlikowski diese Konzeption auch nicht direkt in Verbindung bringt mit ihrem Modell der Dualität von Technologie, soll an dieser Stelle auf die Adaption eingegangen werden, da sie ein weiteres strukturierungsbasiertes Modell, das von Majchrzak et al. 2000, beeinflusst hat und für die vorliegende Arbeit relevant ist.

To suggest that structure may be somehow fixed into the technology is to separate it from agency and hence to turn Giddens's carefully constructed duality back into dualism. Jones, 1999, S. 127

Dieser Kritik entgeht Orlikowski (2000) in ihrer neueren Ergänzung des Modells der Dualität von Technologie durch die „technologies-in-practice“, deren Strukturen sich durch das Handeln erst manifestieren.

5.2 Theorie der adaptiven Strukturierung

5.2.1 Relevanz für die Arbeit

Eine Weiterentwicklung der Theorie der Strukturierung, die die Implementierung von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien und der damit verbundenen Veränderungen in Organisation thematisiert, wurde von DeSanctis und Poole vorgeschlagen: Die Theorie der adaptiven Strukturierung. Marshall Scott Poole zählt zu den Pionieren, die die Theorie der Strukturierung in die Organisationsforschung eingebracht haben und seine Arbeit zur Unternehmenskultur (Poole/McPhee, 1983) hat der Forschung wichtige Impulse gegeben.⁴ In Anwendung der Theorie der Strukturierung in der Informationstechnologieforschung haben DeSanctis/Poole ein Modell entwickelt, das den Veränderungsprozess sowohl auf der Ebene der Struktur der Informationstechnologie als auch auf der Ebene der Interaktion von Organisationsmitgliedern mit der Technologie thematisiert:

Adaptive structuration theory extends current structuration models of technology-triggered change to consider the mutual influence of technology and social processes. AST provides a detailed account of both the structure of advanced technologies as well as the unfolding of social interaction as these technologies are used. DeSanctis/Poole, 1994, S. 125

Ausgangspunkt der Überlegung von DeSanctis und Poole ist die Feststellung des Paradoxons von Barley (1986, S. 105): „identical technologies can occasion similar dynamics and yet lead to different structural outcomes“.

Die Theorie der adaptiven Strukturierung setzt bei Giddens' Konzeption an, dass sich Strukturen aus Regeln und Ressourcen konstituieren und wendet dies

⁴Die Theorie der adaptiven Strukturierung wurde in den 1980er Jahren entwickelt und die hier dargestellte Version ist die detaillierte, empirisch fundierte Konzeption von 1994. Zwischenzeitlich sind einige Varianten auf Konferenzen vorgestellt worden und in Fachpublikationen (in Fulk, J./Steinfeld, C. (1990): Organizations and communication technology, mit dem Titel „Understanding the use of group decision support systems: The theory of adaptive structuration, S. 173-193) veröffentlicht worden.

sowohl auf die Strukturen der Technologie als auch auf die Strukturen in der Organisation an⁵:

... structures are found in institutions such as reporting hierarchies, organizational knowledge, and standard operating procedures. Designers incorporate some of these structures into the technology; the structures may be reproduced so as to mimic their nontechnology counterparts, or they may be modified, enhanced, or combined with manual procedures, thus creating new structures within the technology. Once complete, the technology presents an array of social structures for possible use in interpersonal interaction, including rules ... and resources ... So, there are structures in technology, on the one hand, and structures in action, on the other. DeSanctis/Poole, 1994, S. 125

Analytisch werden die beiden wesentlichen Elemente des Modells der adaptiven Strukturierung - die Strukturen der Informationstechnologie und die Strukturen der Interaktion - zunächst getrennt betrachtet und dann ihre Interdependenz analysiert.

5.2.2 Komponenten des Modells

Das Modell berücksichtigt sowohl die Informationstechnologie als auch die soziale Interaktion und wird in der Abbildung 5.2 in seinen komplexen Zusammenhängen visualisiert. Dort finden sich auch die im Text mit P_n bezeichneten Annahmen als Beziehungen der Modellkomponenten wieder.

Die Struktur der Informationstechnologie

Die Struktur der Informationstechnologie wird im Modell der adaptiven Strukturierung in zwei Begrifflichkeiten beschrieben:

1. Die Merkmale beziehen sich auf die Funktionalitäten der Informationstechnologie im Sinne der Regeln und Ressourcen. Die Merkmale bestimmen den Zugang und die Verarbeitung von Informationen und können in den Begrifflichkeiten der Restriktivität, des Anspruchs und des Umfangs gefasst werden. In Giddens Terminologie entsprechen die Merkmale der Informationstechnologie der Signifikation und der Herrschaft.
2. Der „Spirit“ der Informationstechnologie bestimmt den normativen Rahmen der Interaktion mit der Technologie und bezeichnet deren zugrunde liegenden Zielsetzung. Alle drei Strukturmerkmale nach Giddens sollen im Spirit der Informationstechnologie vereint werden: Signifikation, Herrschaft

⁵Dieser Ansatz ist kongruent mit dem von Orlikowski, die diese Textpassage auch in Orlikowski (2000, S. 405) zitiert.

und Legitimation. Der Spirit wird als eine objektive Größe betrachtet, nicht die Intention des Entwicklers und nicht die Wahrnehmung des Nutzers sind damit gemeint, sondern die proprietäre Eigenschaft der Informationstechnologie:

Spirit can be identified by treating the technology as a 'text' and developing a reading of its philosophy based on analysis of: (a) the design metaphor underlying the system ...; (b) the features it incorporates and how they are named and presented; (c) the nature of the user interface; (d) training materials and on-line guidance facilities; and (e) other training or help provided with the system. DeSanctis/Poole, 1994, S. 126

Diese Zusammenhänge führen zur Annahme P1: Informationstechnologie liefert soziale Strukturen, die in der Variation ihrer Merkmale und des „Spirits“ unterschiedliche soziale Interaktionen motivieren.

Andere Quellen von Strukturen

In der Tradition der Kontingenztheoretiker werden die Umwelt und die Aufgabe in die Konzeption einbezogen. Diese Quellen der Struktur beeinflussen direkt oder indirekt die soziale Interaktion und führen zu den Annahmen: P2: Der Einfluss der Strukturen der Informationstechnologie variiert mit den Quellen anderer Strukturen; und P3: Neue Quellen von Strukturen entstehen im Verlauf der sozialen Interaktion, wenn die Technologie, die Aufgabe und die Organisationsumwelt auf diese wirken.

Soziale Interaktion

Die Anwendung der Informationstechnologie bringt soziale Strukturen hervor, die den Regeln und Ressourcen der Informationstechnologie entsprechen können, oder aber diese auch modifizieren können, da noch weitere Quellen von Strukturen berücksichtigt werden müssen. Die Technologie entwickelt sich entsprechend ihrer Anwendung bis hin zu ihrer Institutionalisierung. Dies ist in der Annahme P4 formuliert: Neue soziale Strukturen entstehen, wenn die Regeln und Ressourcen der Informationstechnologie in der Interaktion eines spezifischen Kontextes angeeignet werden und über die Zeit hinweg reproduziert werden. Die Aneignung wird nicht automatisch durch die Technologie determiniert, sondern ist von der aktiven Intervention der Nutzer abhängig:

Appropriations are not automatically determined by technology designs. Rather, people actively select how technology structures are used, and adoption practices vary. DeSanctis/Poole, 1994, S. 129

Die Aneignung von Informationstechnologie impliziert verschiedene Aspekte:

- Aneignungshandlungen können unterschiedliche Formen der Übernahme der Strukturen annehmen, von der direkten Übernahme bis hin zur Modifikation oder Verbindung mit anderen Strukturen. Dies geht mit der Bewertung der Strukturen, beispielsweise ihrer Nützlichkeit einher.
- Die Aneignung kann originalgetreu oder angepasst vollzogen werden. Als originalgetreue Aneignung bezeichnen DeSanctis/Poole den Fall der konsistenten Übernahme der strukturellen Merkmale und des „Spirits“ der Technologie durch die Nutzer.
- Die Aneignung kann auch unterschiedliche instrumentelle Nutzen befriedigen. Dies ist der Fall, wenn die Nutzer die Technologie für einen anderen Zweck einsetzen, als ursprünglich geplant.
- Die Einstellungen der Nutzer gegenüber der Technologie sind von entscheidender Relevanz, wie beispielsweise die Sicherheit im Umgang mit der Technologie, die Wertschätzung der Funktionalitäten und die persönliche Lernbereitschaft.

Dieser Zusammenhang zwischen der Aneignung von Strukturen und den Entscheidungsprozessen formulieren DeSanctis/Poole in der Annahme P5: Die Entscheidungsprozesse variieren in Abhängigkeit von der Aneignung der Informationstechnologie.

Die Aneignung wird durch das interne Gruppensystem, d.h. die Interaktionsstile, das Wissen um und die Erfahrung mit Strukturen, die Wahrnehmung des Wissens der anderen Gruppenmitglieder und durch die Übereinstimmung über die Aneignung beeinflusst. Die Annahme P6 lautet folglich: Die Art der Aneignung variiert in Abhängigkeit vom internen Gruppensystem.

Die bisherigen Annahmen machen deutlich, dass der Prozess der Aneignung von Technologie komplex ist. Das Modell deklariert ein ideales Profil für die Aneignung und formuliert dies in Annahme P7: Unter der Annahme dass die Informationstechnologie und andere Quellen von Strukturen *und* ein idealer Aneignungsprozess *und* Entscheidungsprozesse, die der Aufgabe entsprechen gegeben sind, *dann* wird das intendierte Ergebnis der Technologie erzielt.

Zusammenfassend stellen DeSanctis und Poole (1994, S. 142) fest:

Because the new structures offered by technology must be blended with existing organizational practices, radical behavior change takes time to emerge, and in some cases may not occur at all.

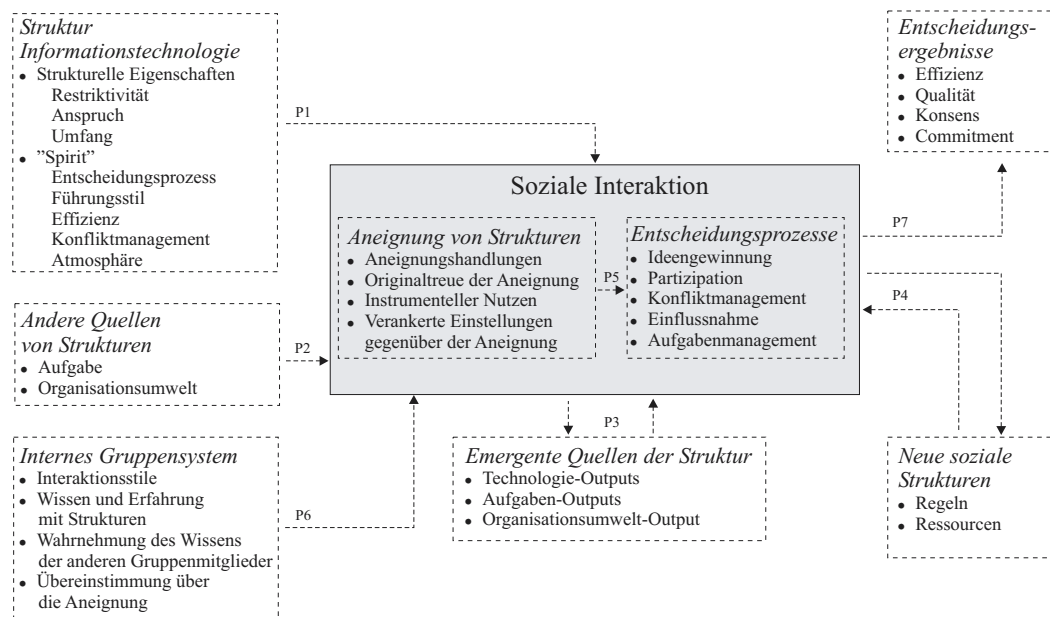


Abbildung 5.2: Adaptive Strukturierung nach DeSanctis/Poole (1994)

5.2.3 Kritik an der Theorie der adaptiven Strukturierung

Eine zentrale Konzeption, die von Spirit, als mit der Nutzungsentwicklung einhergehend trägt dem Prozesscharakter der Theorie der Strukturierung Rechnung. Jedoch ist der Begriff des „Spirits“ der Technologie nicht eindeutig definiert: zum einen gilt der Spirit als objektive Größe, als ein vom Forscher festzustellendes Merkmal der Technologie, zum anderen ist der Spirit subjektiv konstruiert und Gegenstand von Interpretationen: „... spirit is more open to competing interpretations.“ (DeSanctis/Poole, 1994, S. 127). Die Definition der Unveränderlichkeit des „Spirits“ der Technologie ist aus dem Modell nicht abzuleiten. Die Informationstechnologie wird bei DeSanctis/Poole nicht als durch die organisationalen Bedingungen beeinflusste Größe, wie bei Orlikowski, dargestellt, sondern ist Input in den Prozess der Aneignungshandlungen. Gleichmaßen wird die Informationstechnologie nicht durch die soziale Interaktion modifiziert, sondern die Art der Aneignung - die von DeSanctis/Poole als „Originaltreue“ bezeichnete Aneignungsweise - ist das adaptive Moment. Eine Bereicherung stellt die Integration von Elementen aus der Unternehmenskulturforchung in dem Ansatz von DeSanctis/Poole dar: nicht nur der individuelle Handelnde wird thematisiert, sondern auch sein Gruppenkontext und die damit verbundenen Annahmen über die Einstellungen und das Wissen der anderen Gruppenmitglieder. Dies könnte auch ein Ansatz für die mögliche Erklärung für das Phänomen sein, dass die gleiche Informationstechnologie in unterschiedlichen Organisationen oder lediglich nur in unterschiedlichen Gruppen, verschiedene Effekte erzielt.

5.3 Strukturierung durch diskrepante Ereignisse

5.3.1 Relevanz für die Arbeit

Auf der Basis der bisher vorgestellten Strukturierungsmodelle - Dualität der Technologie von Orlikowski und der adaptiven Strukturierung von DeSanctis/Poole - entwickelt das Forscherteam um Majchrzak (2000) ein Modell, das die Formbarkeit von Strukturen impliziert. Die Studie analysiert die Einführung einer Technologie zur Unterstützung eines virtuellen Teams. Die in Abgrenzung von den bisher dargestellten Modellen einzigartige Konzeption ist, dass Majchrzak et al. auf die Frage eingehen, welche Strukturen überhaupt veränderbar sind:

Empirically, it may be that a structure - any structure - can constrain an adaptation process not by virtue of what it is (e.g., technology, politics, status), but by the simple reality of it not being malleable, and that malleability may be so context-specific that *a priori* recommendations identifying particular structures as more or less constraining have the effect of inappropriately focusing attention on that particular structure. Majchrzak et al., 2000, S. 572

Ein weiterer Unterschied besteht bezüglich des Adaptionprozesses. Während bei DeSanctis/Poole möglichst wenige Modifikationen als Indikator für erfolgreiche Implementierungen betrachtet werden und bei Orlikowski zu diesen Modifikationen spezielle Zeitfenster, so genannte „windows of opportunity“, zur Verfügung stehen, ist im Modell von Majchrzak et al. der Prozess der Adaption weder inhärent kontinuierlich, noch diskontinuierlich. Vielmehr ist relevant, wo der Prozess der Adaption auf Veränderungen der Formbarkeit von Strukturen reagieren kann.

Die Fallstudie analysiert die Bildung und Entwicklung eines virtuellen Teams⁶, das sich aus acht Mitarbeitern dreier Firmen rekrutiert und innerhalb eines auf zehn Monate befristeten Zeitraums über geografische Grenzen hinweg zusammenarbeitet, um ein neues Produkt zu entwickeln. Eine Informationstechnologie, das „Internet Notebook“ wurde eingesetzt, um neben e-Mail auch die Speicherung und den Zugriff auf gemeinsame Daten, die Verarbeitung von Text und Grafik, sowie die Nachverfolgung der Gruppendiskussion zu ermöglichen.

Im empirischen Setting des virtuellen Teams finden Majchrzak et al. geeignete Voraussetzungen, um die Formbarkeit der Strukturen, sowohl der technologischen, als auch der organisationalen, zu analysieren. Hierbei gehen sie den folgenden Fragen nach: werden alle Strukturen adaptiert oder nur der Spirit der Technologie?⁷, sind die bestehenden Strukturen eine Restriktion für die Adaption, auch wenn sie als formbar angesehen werden?, erlebt das Team nach der ersten Adaption zur Ausrichtung weitere Adaptionsbedürfnisse? und welcher Art

⁶Der Name des Teams: SLICE - Simple, Low-cost, Innovate Concepts Engine.

⁷Majchrzak et al. verwenden diesen Begriff im Sinne von DeSanctis/Poole (1994).

sind diese Adaptionen: diskontinuierlich gemäß der „windows of opportunities“⁸ oder kontinuierlich zur Eliminierung von Fehlausrichtungen?

5.3.2 Komponenten des Modells

Majchrzak et al. verwenden die Quellen der Struktur gemäß DeSanctis/Poole (1994), wobei sie die Aufgabe ausklammern, da diese sich nicht im Verlauf des Projekts ändern sollte. Für das Modell sind für die Informationstechnologie, die Gruppe und die Organisationsumwelt von Relevanz. In Abbildung 5.3 werden die Modellkomponenten in ihrer Beziehung zueinander visualisiert.

In ihrer Studie unterscheiden Majchrzak et al. zwischen drei Zeitabschnitten:

1. T1: Die vorhandene Struktur zu Beginn des Projekts.
2. T2: Die angeeignete Struktur innerhalb der ersten Wochen des Projekts.
3. T3: Die angeeignete Struktur gegen Ende des Projekts.

Die Veränderungen in der Struktur wurden durch Dokumentenanalyse, Fokusgruppen und Interviews erfasst. Es wurden vier wesentliche Aneignungsthemen identifiziert:

1. Zugang zum Kommunikationstool: Wer erhält wann Zugriff?
2. Wissenserfassung: Welches Wissen wird wie erfasst?
3. Wissensteilung: Was wird wie geteilt?
4. Entscheidungen: Wer nimmt an Entscheidungen teil und werden technische Bedingungen in Frage gestellt?

Die Technologie

Die Technologie umfasst den Spirit und die Eigenschaften der Technologie gemäß der Definition von DeSanctis/Poole (1994). Die neue Technologie des virtuellen Teams ist ein Tool, das asynchrones Arbeiten ermöglicht, das Wissen allen Beteiligten und dem Management zur Verfügung stellt und den Teammitgliedern untereinander eine Kommunikationsplattform bietet. Als Ergebnis der Strukturierungsprozesse innerhalb der ersten Wochen des Projekts ist in T2 die Struktur der Technologie unverändert, die Gruppe und die Organisationsumwelt haben sich an der Technologie ausgerichtet. In T3 ist die angeeignete Struktur der Technologie modifiziert. Die Funktionen und der Spirit der Technologie wurden in allen Aneignungsthemen von T2 abweichend angeeignet.

⁸Im Sinne von Tyre/Orlikowski (1994).

Die Gruppe

Die Gruppenstruktur wird in Rollen und Handlungen der Gruppe beschrieben. Zum Zeitpunkt T1 werden alle Arbeiten der Spezialisten von einem leitenden Ingenieur koordiniert. Die Spezialisten kommunizieren nicht untereinander und verwenden ihre eigenen Tools. In Bezug auf die identifizierten Aneignungsthemen Zugang zur Technologie, Wissenserfassung und -teilung sowie Entscheidung sind Diskrepanzen zwischen dem gewohnten Arbeiten und dem Spirit und der Funktionalität der Technologie zu erkennen: Mit der Einführung der neuen Technologie ändern sich zum Zeitpunkt T2 die Kommunikationsmuster, es wird ein gemeinsames Tool genutzt, das eine asynchrone n:n-Kommunikation mit ausgiebiger Wissensteilung herbeiführt. Die Struktur der Technologie wurde in T2 nicht modifiziert, die Gruppe richtete sich an der Technologie aus. In T3 behielt die Gruppe die offene n:n-Kommunikation und die Demokratisierung ihrer Entscheidungsfindung bei und passte die Technologie ihren Bedürfnissen an.

Die Organisationsumwelt

Die Organisationsumwelt wird definiert als organisationspezifische Information, Werte und Normen, die das Verhalten von Gruppenmitgliedern beeinflussen (DeSanctis/Poole in Majchrzak et al. 2000, S. 576f). Für das virtuelle Team wurde deren externes Management als die Organisationsumwelt betrachtet, da dieses die notwendigen Rahmenbedingungen gestaltete und die Arbeitsergebnisse bewertete. Zum Zeitpunkt T1 war die Organisationsumwelt, d.h. das Management restriktiv in Bezug auf die jeweils identifizierten Aneignungsthemen: Zugang zur Technologie, sowie die Wissenserfassung und Wissensteilung wurden nur ausgewählten Mitarbeitern ermöglicht. Dieses Verhalten und die Einstellung des Managements, überwiegend mit Führungskräften und dies primär face-to-face zu kommunizieren, waren nicht in Einstimmung mit der Erwartung der Gruppe, dass die Technologie auch vom Management genutzt wird. Diese Fehlausrichtung wurde auch vom Management wahrgenommen und führte zu einer Anpassung des Managements: in T2 nutzte das Management die Technologie zu kontinuierlichen Reviews der Gruppenarbeit. Die in der Folge auftretenden diskrepanten Ereignisse resultierend aus den divergierenden Strukturen führten zu einer veränderten Ausrichtung zwischen der Technologie, der Gruppe und der Organisationsumwelt. In T3 wurden die in T2 beobachteten neuen Strukturen revidiert und der Zustand von T1 wiederhergestellt. Ausnahme sind zwei Bereiche, wo sich neue Strukturen herausgebildet haben: Projektmanagement und Kommunikationshierarchie.

Diskrepante Ereignisse

Diskrepante Ereignisse werden von Majchrzak et al. (2000, S. 590) definiert als: „an event that explicitly called into question an existing structure“. Diese diskrepanten Ereignisse sind nicht allgemein attribuierbar, d.h. die Ursache der diskre-

panten Ereignisse ist nicht monokausal das Management, die Technologie oder die Gruppe. Sie sind nicht eine Funktion der vorhandenen Struktur. Vielmehr sind die diskrepanten Ereignisse Resultat der Ideale und Erwartungen des Teams, die nicht erfüllt werden, nicht weil eine spezifische Struktur eine Barriere darstellte, sondern weil die bestehende Kombination von Technologie, Organisationsumwelt und Gruppenprozesse unzulänglich war (Majchrzak et al. 2000, S. 591). Die diskrepanten Ereignisse sind Ursache für Strukturierung:

Finally, we found that changes in structure were more attributable to discrepant events than to malleability of the structures themselves. Majchrzak et al., 2000, S. 592

Die Strukturen werden kontinuierlich modifiziert, nicht weil eine graduelle Optimierung der Ausrichtung angestrebt wird, sondern weil durch die diskrepanten Ereignisse neue unvorhergesehene Bedingungen für die Strukturierung auftreten: was zunächst als Ausrichtung der Technologie, Gruppe und Organisationsumwelt etabliert war, wird zu einer Fehlausrichtung. Die diskrepanten Ereignisse werden von der Gruppe nicht als Chance, sondern als Problem angesehen und treten auch nicht, wie von Tyre/Orlikowski (1994) konzipiert in „Zeitfenstern der Gelegenheit“ auf, sondern sie tauchen sporadisch und fortlaufend mit unterschiedlicher Zeitausdehnung auf. Eine mögliche Begründung für die Abweichung in diesen beiden Modellen liegt im Untersuchungsobjekt: In der Fallstudie von Orlikowski (1992) waren die Kosten der Technologieanpassung hoch, während im Fall von Majchrzak et al. (2000) die Kosten einer Nicht-Anpassung hoch gewesen wären. Dies legt die Vermutung nahe, dass Adaptionen diskontinuierlich sind, wenn die Anpassungskosten hoch sind und die Technologie komplex ist. Sind die Kosten für die Nicht-Anpassung hoch und die Technologie ist formbar, dann könnte die Adaption zu einer kontinuierlichen werden (Majchrzak et al., 2000, S. 594).

Somit ist die Strukturierung ein Prozess der Ausrichtung, der durch diskrepante Ereignisse neue Impulse erhält. Die praktische Implikation ist, dass bei der Technologieimplementierung klar definiert werden muss, welche Strukturen änderbar sind und dass eine offene Kommunikationskultur und Feedback über die diskrepanten Ereignisse etabliert werden sollte.

5.3.3 Kritik an der Strukturierung durch diskrepante Ereignisse

Das Modell bringt durch die Konzeption der diskrepanten Ereignisse einen neuen Einflussfaktor der Strukturierung durch Informationstechnologie. Majchrzak et al. vernachlässigen in ihrem Modell allerdings die Tatsache, dass wenn die Quellen der Struktur nicht immanent die Ursache für die Strukturierung, sondern die diskrepanten Ereignisse sind, dass diese Ereignisse dennoch aus den in den

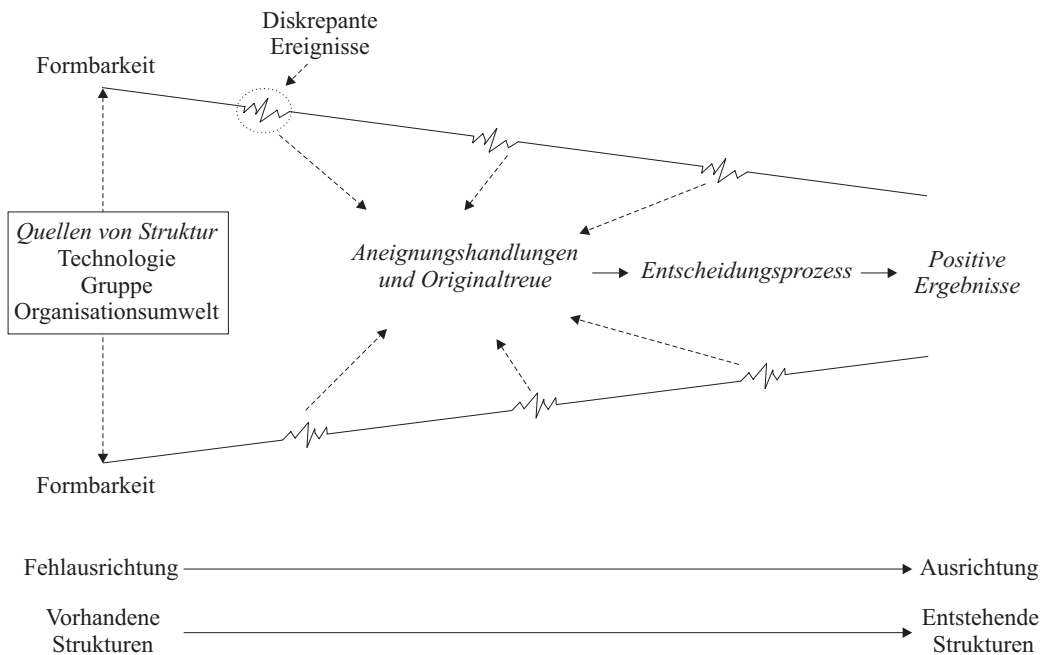


Abbildung 5.3: Modell der Strukturierung nach Majchrzak et al. (2000)

Strukturen verankerten Regeln und Ressourcen resultieren. Eine Elaborierung des Konzepts der diskrepanten Ereignisse durch die zugrunde liegenden Regeln und Ressourcen wäre von Interesse. Ein weiterer neuer Aspekt ist die Bewertung der aus der Nutzung der Informationstechnologie resultierenden Prozesse in Form von „positiven Ergebnissen“. Der Fokus verlagert sich von der Aneignung der Informationstechnologie, beispielsweise des Grades der Originaltreue (DeSanctis/Poole, 1994) oder der ermöglichenden und einschränkenden Qualität der Informationstechnologie (Orlikowski, 1992) hin zur Messung des Beitrags der Informationstechnologie zur Steigerung der Produktivität. Eine Spezifizierung der konstitutiven Merkmale von „positiven Ergebnissen“ erscheint notwendig und es ist eine Schwäche des Modells, dass dieser Faktor nicht definiert wird. Das Grundmuster des Modells ist linear - von Aneignungshandlungen über Entscheidungsprozesse hin zu positiven Ergebnissen - und widerspricht Giddens' Konzeption der Rekursivität von Elementen. Majchrzak et al. kommen mit dieser Darstellung von Input-Prozess-Output dem Kontingenzansatz nahe.

5.4 Phasenorientierte Strukturierung

5.4.1 Relevanz für die Arbeit

Nach der Darstellung empirischer Studien soll dieses Kapitel mit der prozessorientierten Betrachtung von Strukturierung durch Informationstechnologie von Rice/Gattiker (2000) abgeschlossen werden. Während Orlikowski (1992) in ihrem Forschungsdesign die Implementierung in die drei Phasen Entwicklung, institutionalisierte Nutzung und kontinuierliche Interaktion einteilt, ist zum einen die Übertragbarkeit auf Projekte, die nicht als kreative Individualprogrammierung realisiert werden, wie z.B. die Implementierung von Standardsoftware eingeschränkt und zum anderen werden die in der jeweiligen Phase wirkenden Mechanismen nicht explizit. Eine größere begriffliche Flexibilität und ein höherer Detaillierungsgrad finden sich bei den prozessorientierten Phasen von Rice/Gattiker (2000, S. 552ff). Die Autoren setzen diese Phasen in Bezug zum Strukturierungsprozess und den jeweils komplexen Wirkmechanismen zwischen Organisationsstruktur und Technologie. Die angeführten Konzepte wurden nicht primär im Rahmen von strukturierungstheoretischen Ansätzen entwickelt, sondern entstammen bekannten Forschungstraditionen und sollten bei der Analyse der Implementierung und Nutzung von Informationstechnologie berücksichtigt werden.

5.4.2 Die Phasen

Implementierung

Als eine Implementierung wird die Übernahme einer Innovation⁹ in die Praxis (Rogers, 1983, S. 20) bezeichnet. Die Implementierung wird sowohl von den charakteristischen Attributen der Informationstechnologie, als auch von den Merkmalen der Organisation beeinflusst:

... there are attributes of organizations and attributes of innovations that foster earlier adoption, but that political and cultural aspects of organizations - such as role modelling by leaders, and an organizational climate that encourages innovation - are equally powerful influences. Johnson/Rice, 1987, S. 27

Die Einstellungen der Organisationsmitglieder, die Strukturen und Nutzungsnormen nehmen Einfluss auf die Informationstechnologie und auch auf das Übernahmeverhalten der Nutzer.

⁹Eine Innovation definiert Rogers (1983, S. 11) als „an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption“. Wesentlich hierbei ist die Feststellung, dass nicht der Gegenstand der Innovation neu sein muss, sondern diese Neuheit in der Wahrnehmung der Adoptoren besteht.

Medienggenre und Nutzungsnorm Organisationsmitglieder entwickeln ein gemeinsames Verständnis und Erwartungen die zukünftige Interaktion mittels der Technologie betreffend.

Kultur Mythen, Einstellungen und Meinungen beeinflussen die Nutzung von Informationstechnologie, da sich Organisationsprozesse gemäß der institutionellen oder gesellschaftlichen Logik entwickeln.

Media Richness Das von Daft/Lengel (1986) entwickelte Konzept setzt die Wahl der Informationstechnologie in Bezug zur Anforderung der Aufgabe, implizite und mehrdeutige Kommunikation zu ermöglichen, sowie räumliche und zeitliche Zwänge zu überbrücken.

Kommunikationsnetzwerke Ein Kommunikationsnetzwerk ist ein Muster von kommunikativen Beziehungen, die persönliche oder standardisierte Informationsflüsse von oder zwischen Individuen, Gruppen und Organisationen abbilden:

Communication networks are the patterns of contact between communication partners that are created by transmitting and exchanging messages through time and space. Monge/Contractor, 2000, S. 449

Die Positionierung eines Organisationsmitgliedes in formellen und informellen Kommunikationsnetzwerken ist sowohl ein ermöglichender, als auch einschränkender Faktor in Bezug auf den Zugang zu Ressourcen und die Ausbildung von Normen.

Kritische Masse Die Anzahl der Nutzer, die die folgende schnelle Übernahme der Technologie durch andere stimuliert, ist sowohl ein Einflussfaktor als auch ein Ergebnis der Strukturierung, da sich Nutzungsmuster auf der Basis des Potenzials an Kommunikationspartnern und Informationsquellen entwickeln.

Raum Räumliche Gegebenheiten, wie z.B. der Zugang zur Technologie oder Kollegen ermöglichen oder schränken die Nutzung von Technologie ein.

Transformation

In der Transformationsphase entstehen durch die Interaktionen zwischen der Informationstechnologie und der Organisationsstruktur jeweils neue Strukturen, sowohl in der Organisation als auch in der Technologie.

Art des Inhalts Digitale Informationen sind vom Trägermedium zu separieren, d.h. auch, dass der ursprüngliche Autor eingeschränkte Kontrolle über die weitere Verbreitung und Nutzung hat, was prägenden Einfluss auf seinen Kommunikationsstil nehmen kann.

Form des Inhalts Die Organisation von Inhalten nimmt durch die Digitalisierung, Verlinkung und Indexierung neue Formen an.

Zeitliche Aspekte Interaktivität mittels Informationstechnologie kann asynchron und Feedback über räumliche Grenzen erfolgen.

Gruppenkommunikation Die Organisation von Gruppenprozessen erhält mit der Nutzung einer Technologie neue Impulse und kann zu Veränderungen der Kommunikationsmuster und Machtbeziehungen führen.

Metastrukturierung Innovationen können nach einer ersten Adaption intendiert oder auch unintendiert modifiziert und neue Nutzungsnormen definiert werden.

Institutionalisierung

Die durch die Informationstechnologie induzierten Veränderungen werden in Routinen der Organisation übernommen. Rice/Gattiker (2000, S. 562f) definieren diese Strukturierungsphase als eine durch die Informationstechnologie eröffnete Möglichkeit, Veränderungen in der Macht, Partizipation, Kommunikationsnetzwerken, Bedeutungen und Beziehungen innerhalb von Organisationen und über Organisationsgrenzen hinweg zu institutionalisieren. Die Institutionalisierung ist der Nutzungsphase von Orlikowski (1992) zuzurechnen, in der sich die Informationstechnologie von ihren ursprünglichen „Designern“ - Entwicklern, ersten Nutzern - entfernt und den Status eines Artefakts erreicht.¹⁰

Macht Die Verfügung über Ressourcen, insbesondere der Zugang zu Informationen und Kommunikationspartnern in Organisationen wird durch die Informationstechnologie strukturiert.

Kommunikationsstrukturen und Partizipation Verteilte Kommunikation kann die formellen Kommunikationswege der Hierarchien umgehen und zu einer erhöhten Partizipation der Organisationsmitglieder führen.

Intraorganisationelle Strukturen Durch die Informationstechnologie entstehen neue Positionen in Organisationen, bestehende werden modifiziert.

Interorganisationelle Strukturen Die Zusammenarbeit auch über Organisationsgrenzen wird optimiert, neue Organisationsformen, wie beispielsweise Netzwerkorganisationen sind häufig erst durch die Informationstechnologie möglich.

¹⁰Siehe Abschnitt 5.1.

5.4.3 Kontextualisierung mit Archers Morphogenese

Die von Rice/Gattiker (2000) vorgenommene Phaseneinteilung der Strukturierung ist, obwohl unabhängig von Archer's (1995a) analytischer Dualität konzipiert, mit dieser in der Grundannahme kongruent. In beiden Ansätzen wird Strukturierung als ein Prozess betrachtet, der strukturelle Bedingungen voraussetzt und nach der sozialen Interaktion die Struktur (re)produziert. Archer formuliert den *analytischen Dualismus* in ihrer Theorie der Morphogenese als eine *theoretische* Notwendigkeit, um die Mechanismen der Produktion und Reproduktion von Strukturen zu erkennen. Sie konzeptualisiert die Strukturierung in drei Phasen, die ineinander verschmelzen: (1) Strukturelle Konditionierung, (2) Sozio-kulturelle Interaktion und (3) Strukturelle Elaboration (Morphogenese) bzw. strukturelle Reproduktion (Morphostasis). Die grundlegende Abweichung zu Giddens liegt in Archers Annahme der emergenten, das Handeln beeinflussenden Strukturen, was in Widerspruch zur Untrennbarkeit von Handlung und Struktur in der Theorie der Strukturierung steht. In der Morphogenese entsteht ein temporäres *End-Produkt* (Archer, 1982, S. 458), das von dem in der Form von Erinnerungsspuren als soziale Praktiken verwirklichten System in der Definition von Giddens (1997, S. 77) abweicht. Im morphogenetischen Zyklus von Konditionierung, Interaktion und Weiterentwicklung beschreibt Archer (1995b) den Wandel als einen Prozess, der die strukturierenden Antagonismen - resultierend aus materiellen Interessen oder der Originalität menschlicher Einfälle - verkörpert. Veränderungen können auch aus der veränderten Struktur hervorgehen und müssen nicht wie bei Giddens von zweckgerichtet Handelnden oder durch kritische Situationen¹¹ herbeigeführt werden, die einen radikalen Bruch mit den Routinen (Giddens, 1997, S. 112) implizieren. Der analytische Dualismus bietet einen methodischen Zugang zu dem Zusammenspiel von Handlung und Struktur, denn in der Praxis wird im morphogenetischen Ansatz, in dessen Rahmen Archer den analytischen Dualismus postuliert, eine Einheit von Handlung und Struktur angenommen:

... the 'analytical dualism' advocated is artificial and methodological: it implies no commitments to the philosophical dualisms which Giddens rightly attacks. Archer, 1982, S. 477

¹¹In kritischen Situationen, wie beispielsweise dem Aufeinanderprallen divergierender Traditionsausdeutungen stellen auseinanderlaufende Interpretationen bestehender Normen auch die Macht der Überlieferung in Frage. In diesen Konstellationen kommt es zur „Entroutinisierung“. Dieser Begriff bezeichnet „jeden Einfluß, der darauf gerichtet ist, den selbstverständlichen Charakter alltäglicher Interaktionen zu konterkarieren“ (Giddens, 1995, S. 178).

5.5 Abschließende Betrachtung

Die ausgewählten Studien zur Informationstechnologie und Strukturierung haben folgende Übereinstimmungen gezeigt:

1. Informationstechnologie per se ist keine Determinante für die Organisationsstruktur.
2. Die Organisationsstruktur stellt Rahmenbedingungen - sowohl ermöglichender als auch einschränkender Art - für die Implementierung und Nutzung von Informationstechnologie dar.
3. In der Interaktion von Organisation, Gruppe und Informationstechnologie erfolgt die Strukturierung.
4. Die Einführung von Informationstechnologie impliziert intendierte und un-intendierte Handlungsfolgen sowohl für die Organisationsstruktur als auch für die Technologie.
5. Die Strukturierung erfolgt als Reaktion auf Impulse.¹²

Die ausgewählten Studien haben dem individuellen Organisationsmitglied und seiner Motivation keine fundierte Analyse gewidmet. Giddens hebt die Relevanz der Motivation als Erklärung für Handlung hervor, bietet selbst jedoch keine Detaillierung des Konstrukts im Rahmen seiner Theorie der Strukturierung. Aus diesen beiden Feststellungen leitet sich die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ab: Es soll ein Modell entwickelt werden, das auf den Ergebnissen der bisherigen Forschung aufbaut und durch die Integration der motivationalen Momente zum Erkenntnisgewinn beitragen soll.

¹²Ob diese Veränderungen in befristeten „Zeitfenstern“ (Tyre/Orlikowski, 1994) oder als Reaktion auf diskrepante Ereignisse (Majchrzak et al. 2000) oder kritische Situationen (Giddens, 1997) resultieren, ist in der Literatur unterschiedlich konzeptualisiert.

Kapitel 6

Motivation

Nachdem die Motivation als ein für das Modell wesentliches Konstrukt herangezogen wird, soll im Folgenden eine kurze Darstellung der Motivation in Organisationen erfolgen. Wie Schneider/Schmalt (2000, S. 101) feststellen, herrscht in der Motivationsforschung eine „bunte Theorienvielfalt“ und eine vereinheitlichende alle motivationalen Kräfte in einer Verhaltensformel beschreibende Theorie ist nicht in Sicht. In Anbetracht der Komplexität der Motivationsforschung konzentriert sich das folgende Kapitel auf ausgewählte Konzepte mit spezifischer Relevanz für die Motivation von Individuen in Organisationen.

6.1 Begrifflichkeiten

Die Verwendung des Begriffs Motivation¹ dient als Sammelbezeichnung für alle Prozesse und Konstrukte, mittels derer das „warum“ menschlichen Verhaltens zu erklären versucht wird: Insbesondere um „Veränderungen des Verhaltens hinsichtlich der *Intensität* und *Richtung* zu erklären, muß man M[otivations]vorgänge annehmen“ (Thomae, 1992, S. 465). In der Motivationspsychologie wird zwischen dem Motiv und der Motivation differenziert.

Ein Motiv ist ein abstraktes theoretisches Konstrukt, das eher zur Erklärung, als zur Beschreibung dient (Heckhausen, 1989; Schneider/Schmalt, 2000). Motive bezeichnen thematisch differenzierte Bewertungsdispositionen, an deren Zielen und Zwecken sich die Einteilung der Motive orientiert². Diese inhaltlich spezifi-

¹Einen kurzen Abriss der Bezeichnung Motivation liefert Thomae (1992), dort wird u.a. auch darauf verwiesen, dass die Motivation relativ neuen Datums in der wissenschaftlichen Betrachtung ist und dass als einer der ersten deutschen Psychologen Ach (1935) den Begriff systematisch verwendet hat.

²Es wird in der Motivationsforschung davon ausgegangen, dass die allgemeinen Motivsysteme, wie z.B. Hunger, Angst, Sexualität, Macht, Leistung, Anschluss eine genetische Basis besitzen und zur Sicherung des Überlebens dienen (Schneider/Schmalt, 2000, S. 15). Dennoch werden diese Verhaltensdispositionen durch die Sozialisation des Individuums geprägt und reflektieren gesellschaftliche Wertvorstellungen.

schen psychischen Dispositionen gelten als zeitlich überdauernd und bilden ein „relativ stabiles kognitives, affektives und wertgerichtetes Teilsystem der Person“ (Rosenstiel, 2000, S. 205). Ein Motiv besitzt „trait-Charakter“ und Motivation „Prozeßcharakter“ (Thomae, 1992, S. 465).

Motive drängen zu Handlungen, bedingen Zielsetzungen und determinieren die Bewertung der angestrebten Ziele, aber auch anderer handlungsrelevanter Momente, z.B. die Beurteilungen der Realisierungschancen einer Zielsetzung. Schneider/Schmalt, 2000, S. 13

McClelland (1985, S. 183) definiert ein Motiv als: „a recurrent concern about a goal state that drives, orients, and selects behavior“. Das Motiv bedarf einer situativen Anregung, einem Anreiz, um zur Verhaltenswirksamkeit zu kommen. Gleichmaßen kann ein Anreiz nur dann verhaltenswirksam werden, wenn er auf eine entsprechende Motivdisposition des Individuums trifft. Der in motivationstheoretischen Konzepten als „Interaktionismus“ bezeichnete Zusammenhang zwischen Anreiz und Motiv resultiert bei Korrespondenz in der Motivierung (Schneider/Schmalt, 2000, S. 19): In komplementären Situationen, d.h. im Falle der Kongruenz zwischen Anreiz und Motiv wird dem Individuum signalisiert, dass geeignete Bedingungen für zielgerichtete Handlungen vorliegen. Diese Situationen haben dann einen „Aufforderungscharakter“, wie Lewin sie in seiner einflussreichen Schrift von 1926 bezeichnet hat. In den Zieltheorien der Motivation werden die Motive und die ihnen zugeordneten Anreize als ein Handlungsthema klassifiziert, die sich in ihrer situationsspezifischen Konkretisierung als Ziel äußern. Ziele³ steuern über den realisationsbezogenen Motivationszustand das Verhalten (Schneider/Schmalt, 2000, S. 99). Die Bewertung des Zielerreichungsgrads und der Zielgerichtetheit des Verhaltens insbesondere bei der Initiierung einer Handlung und ihrem Abschluss sind handlungsregulierend. Hierbei sind die Konstrukte „Emotion“ und „Kognition“ von Relevanz. Emotionen sind Ergebnis von Bewertungsvorgängen, die innere und äußere Reizereignisse auf deren motivationale Relevanz prüfen (Schneider/Schmalt, 2000, S. 80). Neben emotionalen Aspekten greifen auch kognitive, insbesondere mit zunehmendem Verlauf der Handlung. Kognitionen sind mentale Repräsentationen von Informationen (Wessels, 1984, S. 14). In den kognitiven Theorien ist Erwartung ein zentrales Konzept und bezeichnet den - nicht unbedingt bewußt - wahrgenommenen Zusammenhang zwischen Sachverhalten, wie beispielsweise zwischen Verhalten und Verhaltenskonsequenz. Schneider/Schmalt (2000, S. 81f) unterscheiden zwischen fünf Bewertungsepisoden:

1. Bewertung der Neuartigkeit eines Reizes

Die Diskrepanz zwischen Reiz und internaler Repräsentation führt zu posi-

³Der Zielbegriff variiert hinsichtlich der Generalitäts-Spezifitäts-Dimension in der Motivationsforschung erheblich.

- tiven oder negativen Emotionen, die das Verhalten bestimmen (z.B. Furcht, Fluchtverhalten, Neugier).
2. Bewertung der intrinsischen Lust/Unlust-Tönung des Reizes
Das Ergebnis dieses Bewertungsprozesses sind Aufsuchen- oder Meidenverhalten, das auch vom Willen beeinflusst werden kann.
 3. Bewertung der Motiv- bzw. Zielrelevanz eines Reizes
Eine Situation wird hinsichtlich ihrer Eignung zur Erreichung eines Motivziels evaluiert und kann zur Korrektur der Erwartung führen.
 4. Bewertung der persönlichen Bewältigungsmöglichkeiten
Die persönlichen Fähigkeiten werden in Bezug zur Schwierigkeit der Aufgabe gesetzt, die in der Aufrechterhaltung bzw. Einstellung der Handlung oder des Ziels resultieren.
 5. Bewertung von Handlungsergebnissen sowie deren Folgen unter dem Aspekt der Verträglichkeit mit internalisierten Standards bzw. sozialen Normen.
Hierbei handelt es sich um postaktionale Selbstbewertungskonsequenzen (z.B. Scham, Schuld, Stolz), die zur Herausbildung neuer Ziele führen können.

Die Auswahl der zu realisierenden Motivationstendenzen (Heckhausen, 1989, S. 12f) und für Situationen mit Motivationsdefizit (Schneider/Schmalt, 2000, S. 32) - in Situationen, in denen keine dominante Motivation vorherrscht oder einer solchen zuwiderlaufen - werden Zielbildung und Handlungen bewusst vom Willen getroffen und gesteuert. Diese als Volition bezeichneten Prozesse sind realisierungsorientiert⁴.

Die Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation ist eine Konzeption, die sich schon zu Beginn der Motivationsforschung entwickelte und in unterschiedlichen Definitionen vorliegt⁵. Hier soll Heckhausen (1989, S. 459) folgend als psychologisch klarste, die auf der Endogenität⁶ basierende Definition

⁴Motivationsprozesse werden in Abgrenzung hierzu als realitätsorientiert bezeichnet, da sie sich auf Wert- und Erwartungsaspekte beziehen. Die Volitionsforschung ist historisch vor der Motivationsforschung entstanden und war um 1900 ein dominantes Thema. Erst 1936 erschien eine erste Publikation, die „Motivation“ im Titel trug (P.T. Young's „Motivation and behavior“). Heute werden Volition und Motivation als benachbarte Phasen im Handlungsablauf verstanden. Eine fundierte Darstellung und Abgrenzung von Motivation, Volition und Handlung, sowie der Entwicklungslinien der Motivationsforschung liefert Heckhausen, 1989, S. 10ff.

⁵Der Begriff der intrinsischen Motivation ist mit Deci (1975) assoziiert, der feststellt, dass ein Individuum intrinsisch motiviert ist, wenn die Handlung an sich Belohnung ist. Des Weiteren wird im Kontext der intrinsischen Motivation auch häufig auf Csikszentmihalyi (1975) verwiesen, der den Begriff des „Flowlebens“ als das völlige Aufgehen in einer Aufgabe, geprägt hat.

⁶Endogenität bezeichnet nach Kruglanski die Gleichthematik und Exogenität die Andersthematik (Heckhausen, 1989, S. 459).

dargestellt werden: Intrinsische Motivation ist die thematische Übereinstimmung zwischen Mittel (Handlung) und Zweck (Handlungsziel), d.h. das Handlungsergebnis wird um seiner selbst willen angestrebt. Extrinsische Motivation ist die andersthematische Ausrichtung von Mittel und Zweck und liegt vor, wenn die Handlung und ihr Ergebnis Mittel für das Erreichen eines anderen Ziels sind. Die am häufigsten in der Organisationspsychologie untersuchten extrinsischen Anreize sind Bezahlung, Beförderung, interessante Aufgaben, Statussymbole und zusätzliche Leistungen (Lawler, 1994, S. 143). Der motivationale Effekt von extrinsischen Anreizen ist empirisch bestätigt, wenn folgende Aspekte berücksichtigt werden: (1) Relevanz und Kongruenz der Anreize mit tatsächlicher Leistung, (2) Information über die Bemessung von Belohnungen, (3) Diskussion des Anreizsystems mit den Organisationsmitgliedern, (4) Varianz der Belohnungen gemäß der tatsächlichen aktuellen Leistung, (5) objektive Messbarkeit der Leistung, (6) Klima des Vertrauens (Lawler, 1994, S. 177). Die Unterscheidung von intrinsischer und extrinsischer Motivation ist für die Beeinflussung von Verhalten von hoher Relevanz. Wie empirische Studien belegen, verhalten sich die intrinsischen und extrinsischen Anreize nicht additiv: extrinsische Anreizwerte reduzieren die Wirkung von intrinsischen Anreizwerten bei Tätigkeiten, die ursprünglich voll intrinsisch motiviert waren (Heckhausen, 1989, S. 461f). Diese Abschwächung der intrinsischen Motivation wird als „Korruptierungseffekt extrinsischer Anreize“ bezeichnet. Gemäß des attributionstheoretischen Erklärungsansatzes zum Korruptierungseffekt von Deci/Ryan verdrängen extrinsische Anreize dann die intrinsischen, wenn das Individuum diese als eine Minderung des Kompetenzgefühls und der Selbstbestimmung wahrnimmt (Heckhausen, 1989, S. 462). Für die zielgerichtete Einflussnahme auf Verhalten sollte nach Deci/Ryan berücksichtigt werden, dass die intrinsische Motivation einerseits auf angeborenen Bedürfnissen (Kompetenz, Autonomie) und andererseits auf der Rückmeldung über Leistungen und der Übereinstimmung von Kompetenz und Autonomiebedürfnis beruht. Extrinsische Anreize mit informierendem und nicht kontrollierendem Charakter, die die Autonomie des Individuums stärken, haben einen positiven Effekt auf die intrinsische Motivation.

In der Organisationspsychologie ist die Motivation ein Basiskonzept mit fundamentaler Relevanz für die Erklärung und Beeinflussung menschlichen Verhaltens in Organisationen:

Eine der wichtigsten Determinanten der menschlichen Arbeit, der Qualität der Arbeit und der Arbeitsleistung ist (neben der *Bemühung*, den *Fähigkeiten* und der früheren *Erfahrungen* im Arbeitsleben) die *Motivation*. Sie beeinflusst die Stärke der Bemühungen, regt das Verhalten an, beeinflusst den Beginn und das Durchhalten der Arbeitsaktivitäten über einen gewissen Zeitraum hin, und sie steuert die Zielgerichtetheit des Verhaltens. Weinert, 1998, S. 197

Motivation umfasst in der Motivationsforschung (Heckhausen, 1989, S. 11)

die Prozesse und Effekte der

- Antizipation von erwünschten oder befürchteten Anreizen des Handelns,
- erwarteten Wahrscheinlichkeit, intendierte Ergebnisse zu erzielen sowie
- erwarteten Instrumentalität der Handlungsergebnisse.

6.2 Motivationstheorien

In der Literatur finden sich verschiedene Klassifizierungen der Motivationstheorien, z.B. in (1) homöostatische Ansätze, (2) anreiztheoretische Ansätze, (3) kognitive Ansätze, (4) humanistische Ansätze (vgl. Rosenstiel, 2000, S. 206f) oder in die im Folgenden kurz skizzierte und in der Organisationspsychologie verbreitete Unterscheidung in Prozess- und Inhaltstheorien (vgl. Weinert, 1998).

6.2.1 Inhaltstheorien

Die personenzentrierten Ansätze zur Verhaltensklärung standen in den Anfängen der Motivationsforschung im Vordergrund (Heckhausen, 1989, S. 55). Zu den bekanntesten Vertretern dieser Forschungsrichtung zählt Maslow, der 1954 eine Motivklassifikation vorlegte, die Motivgruppen voneinander abgrenzt und diese gemäß der Persönlichkeitsentwicklung hierarchisch⁷ anordnet. Dabei postuliert Maslow das Prinzip der relativen Vorrangigkeit in der Motivanregung: zunächst streben die rangniedrigen Bedürfnisse einer Befriedigung zu, bevor ein höheres Bedürfnis aktiviert wird. Maslow's Modell ist stark von seiner humanistischen Werterhaltung geprägt⁸ und klammert die situativen Faktoren, sowie die sozialen und ökonomischen Realisierungswahrscheinlichkeiten aus. Weitere bekannte Inhaltstheorien sind die ERG-Theorie von Alderfer, die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und die Theorie der gelernten Bedürfnisse von McClelland.

Theorie der gelernten Bedürfnisse von McClelland

In Anlehnung an psychologische Lerntheorien hat McClelland (1985) eine Theorie aufgestellt, deren Basisannahme ist, dass viele Bedürfnisse aus der kulturellen Umwelt erlernt werden. Die Theorie der gelernten Bedürfnisse konzentriert sich auf drei Schlüsselbedürfnisse:

1. Bedürfnis zur Leistungsmotivation

⁷Maslow geht von einer relativen Hierarchie aus und dass Verhalten durch multiple Motivation determiniert ist, d.h. von einigen oder allen Grundbedürfnissen gesteuert wird (Maslow, 1991, S. 82f).

⁸Maslow gilt als Begründer der „Humanistischen Psychologie“, die in Ablehnung der reinen behavioristischen und psycho-analytischen Modellvorstellungen die Wertorientierung und den Lebenssinn des Menschen in den Mittelpunkt stellt (Heckhausen, 1989, S. 69).

2. Affiliations- oder Zugehörigkeitsbedürfnis
3. Machtbedürfnis

Die Theorie der gelernten Bedürfnisse zählt zu den Erwartung-Wert-Modellen, die Verhalten aus der Interaktion von Erwartung (Machbarkeit) und Wert (subjektiv gewichteter Anreiz) erklären (Schneider/Schmalt, 2000, S. 25). Somit ist das Verhalten eines Individuums durch das folgende Motivationsmodell zu erklären:

$$T_s = M_s \times P_s \times I_s$$

T_s = Tendenz ein Verhalten zu zeigen

M_s = Leistungsmotiv

P_s = subjektive Wahrscheinlichkeit für Erfolg

I_s = Valenz des Erfolges oder der Belohnung

Für die vorliegende Arbeit werden die Inhaltstheorien⁹ favorisiert, da diese in der Organisationspsychologie zunehmend an Bedeutung gewinnen (Rosenstiel, 2000, S. 362) und der prozessuale Charakter der Prozesstheorien dem prozessualen Charakter der Strukturierung entspricht. Prozesstheorien haben einen hohen Erklärungswert für Verhalten in Situationen von echten Entscheidungen¹⁰, die einer wissenschaftlichen Analyse einfacher zugänglich sind, als impulsive Verhaltensweisen (Rosenstiel, 2000, S. 371).

Als eine gemeinsame theoretische Fundierung entstammen die ausgewählten Motivationstheorien der Modellklasse der Erwartung-Wert-Theorien, die für die Humanmotivationsforschung die derzeit prägendste ist (Schneider/Schmalt, 2000, S. 26).

6.2.2 Prozesstheorien

Die Prozesstheorien klammern motivinhaltliche Aussagen aus und basieren auf dem Menschenbild des „homo oeconomicus“, dem rational kalkulierenden Menschen (Rosenstiel, 2000, S. 371). Gemäß dieses Menschenbilds wählt das Individuum rational die Realisierung einer bestimmten Handlungsalternative aufgrund

⁹Es gibt Versuche auf Basis der Inhaltstheorien allgemeingültige Aussagen über das Handeln von Organisationsmitgliedern zu formulieren (siehe Cherrington, 1994; Huizinga, 1970; Sandner, 1982). Die interindividuellen Unterschiede und Differenzen in Organisationsstruktur und Organisationstyp sind groß und es ist schwierig allgemeine inhaltliche Aussagen über die Motivlandschaft in Organisationen zu machen oder auf der Grundlage bestehender Motivkonzepte die Anreiz- und Sanktionssysteme auf einen bestimmten Motivtyp auszurichten (Kniehl, 1998, S. 130).

¹⁰Bei habituellem Verhalten sind die Prozesstheorien nur eingeschränkt und bei impulsivem Verhalten kaum nützlich (Rosenstiel, 2000, S. 371).

seines subjektiven Nutzenkalküls. Die Modellvorstellung, dass das Verhalten eine Funktion von Erwartung und Wert ist, war für nahezu alle modernen einflussreichen Theorien in der Motivationsforschung prägend und ist ein wertvolles Instrument für das Modellieren menschlichen Verhaltens (Schneider/Schmalt, 2000, S. 26f). Insbesondere für die Erforschung menschlichen Verhaltens in Organisationen haben die Prozesstheorien wertvolle Ansätze geliefert: „... the expectancy approach seems to be the most useful one for studying motivation in work organizations“ (Lawler, 1994, S. 62). Die Grundzüge der Erwartung-Wert-Theorien haben die neuere Motivationsforschung geprägt und auch Ansätze divergierender Theorietraditionen konvergieren auf diesen Typ (Heckhausen, 1989, S. 168). Eine Pionierarbeit ist die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie (VIE), die 1964 von Vroom entwickelt wurde. Die VIE-Theorie postuliert, dass ein Individuum jene Handlungsalternative wählt, die das Produkt aus Nutzen und der Wahrscheinlichkeit des Auftretens des intendierten Handlungsergebnisses maximiert (Rosenstiel, 2000, S. 371). Das Grundmodell von Vroom wurde von Porter und Lawler zu einem integrierten Motivationsmodell weiterentwickelt, das Einflussfaktoren auf die Erwartungen und Valenzen darstellt und Rückkopplungsmechanismen der realisierten Ergebniserfahrungen in den Wahlentscheid zulässt. Darüber hinaus bringt das Modell von Porter/Lawler auch die individuellen Fähigkeiten, die Rollenwahrnehmung und die Feedback-Schleifen neu in die Motivationskonzeption ein.

Modell von Porter/Lawler

Kernelemente des Motivationsmodells von Porter/Lawler (1968) sind (1) die Erwartung des Organisationsmitglieds durch erhöhte Bemühung eine verbesserte Arbeitsleistung zu erreichen ($E \rightarrow P$) und (2) die subjektive Wahrscheinlichkeit, dass die erhöhte Arbeitsleistung zu dem gewünschten Resultat im Sinne der persönlichen Ziele und Ergebnisse führen wird ($P \rightarrow O$). Die Modellkomponenten werden in Abbildung 6.1 visualisiert.

Individuelle Motivation wird als eine multiplikative Beziehung der beiden Kernelemente dargestellt, d.h. Motivation ist ein Produkt aus der Erwartung, eine intendierte Leistung zu erbringen und der Erwartung, durch die Leistung ein erwünschtes Resultat zu erzielen:

$$\sum[(E \rightarrow P) \times \sum[(P \rightarrow O)(V)]] \rightarrow Motivation$$

E = Bemühung

P = Niveau der Arbeitsleistung

O = Resultat

V = Valenz

Aus dieser Formel geht auch hervor, dass, falls einer der beiden Werte Null ist, die subjektiv geschätzte Wahrscheinlichkeit zwischen Bemühung und Resultat auch auf Null zurückgeht. Konkret bedeutet dies für ein Organisationsmitglied dass es diejenige Handlungsoption wählt, die die höchste Motivationskraft (Lawler, 1994, S. 66f) besitzt: In Bezug auf die Produktivität legt das Modell von Porter/Lawler nahe, dass ein Individuum höchst produktiv sein wird, wenn es eine gute Chance sieht produktiv zu sein *und* wenn es eine große Anzahl von positiven Resultaten mit der Leistung assoziiert. Dies impliziert auch, dass ein Organisationsmitglied eine geringe Produktivität zeigen wird, wenn es auch bei geringer Leistung ungefähr die gleichen Ergebnisse erzielt, wie bei hoher Leistung.

Das Modell von Porter/Lawler stellt die Motivation eines Organisationsmitgliedes als komplexe Beziehung zwischen den folgenden Aspekten dar:

1. Subjektiver Wert der Belohnung: Unabhängig von Motivinhalten ist der Wert der Belohnung für das individuelle Organisationsmitglied entscheidend. Es werden keine motivinhaltlichen Aussagen getroffen.
2. Geschätzte Wahrscheinlichkeit zwischen Bemühung und Belohnung: Die Erfolgsaussichten, eine intendierte Belohnung zu erhalten, wird vor der Handlung subjektiv vom Organisationsmitglied eingeschätzt.
3. Bemühung: Die Wertigkeit der Belohnung und die positive Aussicht auf ihren Erhalt energetisieren die Anstrengung, ein bestimmtes Leistungsniveau zu erzielen.
4. Fähigkeit und Eignung: Die relativ stabilen individuellen Charakteristika wirken auf die Qualität der Arbeitsdurchführung.
5. Rollenwahrnehmung: Ebenso wie die Fähigkeiten und Eignung ist die Rollenwahrnehmung ein subjektiv geprägtes Konstrukt, das die individuelle Definition von Erfolg prägt.
6. Arbeitsdurchführung: Das Niveau der Arbeitsleistung, das das Organisationsmitglied erreicht resultiert aus den o.g. Komponenten.
7. Belohnung: Intrinsische und extrinsische Belohnungen stellen die Anreize für die Handlung des Organisationsmitglieds dar und sollten in Bezug auf die Arbeitsdurchführung erteilt werden.
8. Als angemessen empfundene Belohnung: Das Organisationsmitglied hat eine Erwartungshaltung in Bezug auf die Höhe und Menge der Belohnung, die als fair wahrgenommen wird.
9. Zufriedenstellung: Im Vergleich zwischen erwarteter und erhaltener Belohnung stellt sich Zufriedenheit ein, wenn die Belohnung der Erwartung entspricht bzw. diese übersteigt.

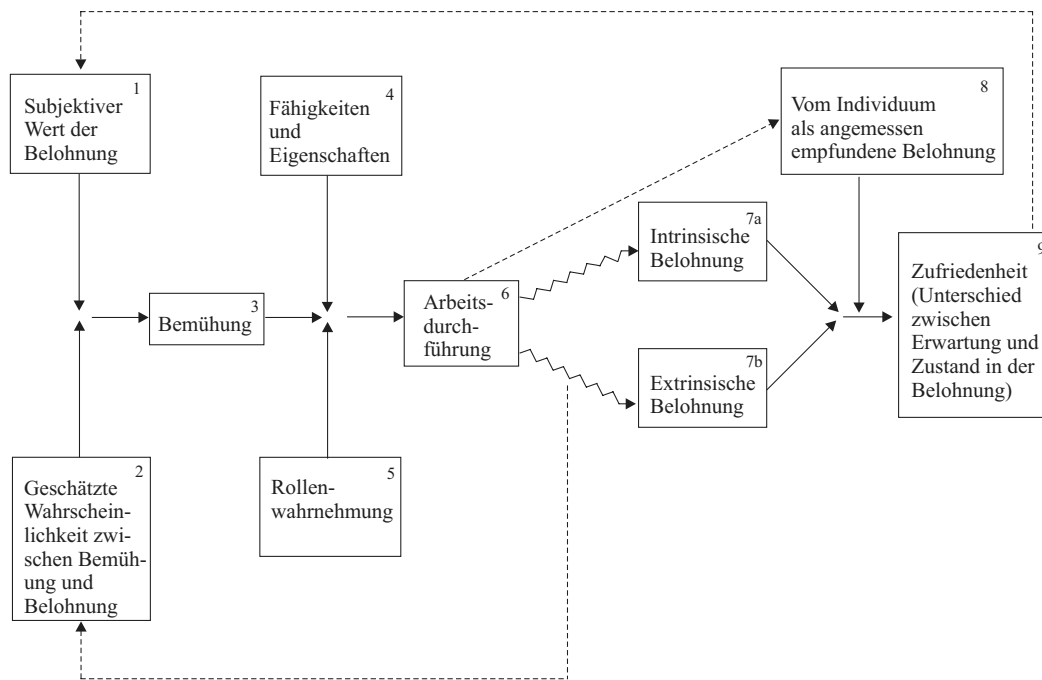


Abbildung 6.1: Motivationsmodell nach Porter/Lawler (1968)

Determinanten der Erwartung: Bemühung → Leistung Die im Motivationsmodell von Porter/Lawler dargestellten Zusammenhänge machen deutlich, dass die Motivation eines Organisationsmitglieds zu verstehen und zu beeinflussen ist, wenn die Determinanten der Beziehung zwischen Bemühung und Leistung ($E \rightarrow P$) und der Beziehung zwischen Leistung und Resultat ($P \rightarrow O$) bekannt sind. Lawler (1994, S. 68ff) hat die Einflussfaktoren der Bildung einer subjektiven Wahrscheinlichkeit analytisch¹¹ abgeleitet.

- **Aktuelle Situation:** Die Wahrnehmung der Situation ist der wichtigste Einflussfaktor auf die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit durch Bemühung ein gewisses Leistungsniveau zu erreichen.
- **Kommunikation:** Die Mitteilung von Situationseinschätzungen durch andere, z.B. Kollegen oder Vorgesetzte ist insbesondere wirkungsvoll, wenn das Organisationsmitglied nicht emotional stark involviert ist.
- **Erfahrung:** Lernen unterstützt die korrekte Wahrnehmung von Situationen und die Einschätzung der eigenen Kompetenz.

¹¹Lawler (1994, S. 68) verweist darauf, dass wenig empirisch gestützte Erkenntnisse über diese Determinanten vorliegen: „It is important to understand how these expectancies [$E \rightarrow P$, $P \rightarrow O$] develop, since they are basic to understanding motivation. Unfortunately, there has been relatively little research on the topic.“

- Selbstbild: Wesentliche Merkmale sind der Glaube an die eigene Effektivität und Wertigkeit.

Determinanten der Erwartung: Leistung \rightarrow Resultat Die subjektive Wahrscheinlichkeitsbildung, dass die erbrachte Leistung auch das gewünschte Resultat bringen wird, ist nach Lawler (1994, S. 70ff) von einer höheren Komplexität, als die o.g. Beziehung zwischen Bemühung und Arbeitsleistung. Darüber hinaus ist sie für Organisationen auch von größerer Bedeutung, da hier die direkte Einflussnahme durch Maßnahmen der Organisationsgestaltung gegeben ist.

- Erfahrung in ähnlichen Situationen: Ebenso wie die Einschätzung der Erfolgsaussichten eine intendierte Leistung zu erbringen, ist die Einschätzung, dass diese Leistung auch das gewünschte Resultat bringt geprägt von früheren Erfahrungen in vergleichbaren Situationen.
- Wert des Resultats: Sowohl die Wahrscheinlichkeit, dass ein besonders hochwertiges Ziel erreicht wird, als auch die Wahrscheinlichkeit, dass ein besonders negatives Resultat eintritt werden gleichermaßen unterschätzt.
- Glaube an interne statt externe Kontrolle: Menschen mit hoher intrinsischer Attribution neigen dazu, höher motiviert zu sein, da sie ihrem eigenen Verhalten die entscheidende Bedeutung beim Erreichen von Zielen beimessen.
- Erwartung von $E \rightarrow P$: In extremen Fällen, d.h. wenn die Erwartung entweder sehr hoch oder sehr niedrig ist, durch eigene Bemühung eine Leistung zu erzielen, wird auch die Erwartung, dass diese Leistung das gewünschte Resultat bringt entsprechend beeinflusst: Das Organisationsmitglied hat bei sehr hoher Wahrscheinlichkeit von $E \rightarrow P$ nicht das Gefühl von Leistung, ebenso wenig wirkt sich die sehr unwahrscheinliche Aussicht auf Erfolg als motivierend aus.
- Aktuelle Situation: Wenn das Organisationsmitglied eine eindeutige Zuordnung von Leistung und Resultat im Sinne von Belohnungen erkennen kann, ist dies eine wesentliche Determinante für die Bildung der Wahrscheinlichkeit $P \rightarrow O$.
- Kommunikation: Die Aussagen von Kollegen, Vorgesetzten und anderen als glaubwürdig eingeschätzten Personen beeinflussen das Organisationsmitglied zum einen in Bezug auf die Wahrnehmung seiner subjektiven Fähigkeiten und zum anderen in Bezug auf die Einschätzung der Wertigkeit und Erreichbarkeit des Resultats.

Die Erwartung durch eine bestimmte Leistung ein intendiertes Resultat zu erzielen, wird kontinuierlich durch die externe Umwelt geprägt: Somit bietet sich für Organisationen eine Möglichkeit der Einflussnahme auf die Motivation des Einzelnen, insbesondere indem vor Organisationsmaßnahmen deren Auswirkungen auf die Leistung-Resultat-Beziehung antizipiert werden (Lawler, 1994, S. 258f).

Das Motivationsmodell von Porter/Lawler könnte in Analogie zur Theorie der Strukturierung interpretiert werden: Das Organisationsmitglied bezieht sich auf das interpretative Schema in der Bewertung von Erfolgsaussichten eine bestimmte Arbeitsleistung zu erzielen, in der Einschätzung der Wertigkeit von Belohnungen und bei der Bewertung der von der Organisation sanktionierten Arbeitsergebnisse. Zur Durchführung der Arbeit werden autoritative und allokativen Ressourcen angewandt, d.h. die individuellen Fähigkeiten werden in Bezug auf verfügbare Mittel eingesetzt. Die Erwartung der Belohnung, insbesondere die Erteilung extrinsischer Anreize beispielsweise durch den Vorgesetzten respektiert neben der Signifikation, dass Belohnungen existieren und eines speziellen Ursprungs sind, auch die Herrschaftsstruktur im Sinne der Befugnis von Vorgesetzten die Belohnung zu erteilen und auch die Höhe zu bestimmen oder diese zu verweigern. Die beabsichtigten Handlungskonsequenzen sind der Erhalt der intendierten Belohnung. Nicht berücksichtigt werden im Modell von Porter/Lawler die unerkannten Handlungsbedingungen, d.h. das Motivationsmodell geht von einem rational agierenden, den Nutzen maximierenden Handelnden aus, dem sich keine Hindernisse oder auch günstige Chancen zur Leistungserbringung offenbaren. Diese aus der Theorie der Strukturierung abgeleitete Kritik an der Konzeption von Porter/Lawler geht konform mit der von Weinert (1998, S. 165) formulierten Kritik, dass Porter/Lawler die Gelegenheit und Möglichkeit zum Erreichen einer maximal möglichen Leistung unberücksichtigt gelassen haben. Weinert (ibid.) schlägt deshalb auch eine Erweiterung der Leistungsformel durch die Gelegenheit, die aus Materialien, Werkzeugen, Informationen, Regeln und Prozesse, Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte, u.ä. resultiert, vor.

Durch diese Interpretation des Motivationsmodells von Porter/Lawler im Rahmen der Theorie der Strukturierung sollte verdeutlicht werden, dass sich das Modell von Porter/Lawler zur Erhellung des Motivationskonstrukts in Giddens' Konzeption eignet: Neben der Prozessorientierung sind Interpretationsregeln und Herrschaftsstrukturen sowie die Rekursivität von Handlung und Erwartung bzw. Struktur in beiden Konzepten enthalten. Als wesentlicher Beitrag des Motivationsmodells von Porter/Lawler sollen in der vorliegenden Arbeit die beiden Kerngedanken weiterverfolgt werden: Die Wertigkeit des Leistungsergebnisses *und* die subjektive Erwartung, eine gewisse Leistung zu erzielen, die zum erwarteten Ergebnis führt.

6.2.3 Kritik an den Erwartung-Wert-Theorien

Die in der wissenschaftlichen Diskussion angeführte Kritik an den Erwartung-Wert-Theorien beziehen sich u.a. darauf, dass alltägliche routinisierte Handlungen nicht nach einem aufwändigen Nutzenkalkül ablaufen (Bischof, 1993, S. 7) und dass das rational-ökonomische Verhalten praxisfremd sei (Neuberger, 1990, S. 200) sowie dass impulsives und irrationales Verhalten nicht erklärbar sei (Rosenstiel, 2000, S. 371). Um diese Kritik zu entkräften, wird hier Schneider/Schmalt

(2000, S. 25f) folgend angeführt, dass das Erwartung-Wert-Modell Motivation auf der Ebene einer psychologischen Theorie erklärt, was impliziert, dass die Variablen nicht unbedingt auch bewusst repräsentiert sein müssen. Die Autoren verweisen auf die empirisch gestützte Erkenntnis, dass dem Erwartung-Wert-Verhalten ein genetisch fixiertes Programm zugrunde liegt.¹² Der Vorwurf der mangelnden Erklärung irrationalen Verhaltens, ebenso wie der des Utilitarismus kann in der Argumentation von Schneider/Schmalt (ibid) ausgeräumt werden, indem die Tatsache berücksichtigt wird, dass die *Intention* des Handelns Nutzenmaximierung sein kann, aber dass das *Resultat* nicht objektiv einer rationalen Nutzenmaximierung entsprechen muss. Diese Argumentation ist in Übereinstimmung mit Lawler (1994, S. 75), der Simon (1957) zustimmt, dass der Mensch sich nicht immer mit der Rationalität des Homo Oeconomicus verhält, sondern auch befriedigenden, statt optimalen Entscheidungen oder Zielen zustrebt. Darüber hinaus ist der Mensch auch von Emotionen in seiner Rationalität eingeschränkt:

In using the present model [Expectancy Model] to predict an individual's behavior, consideration must be limited to only those cognitions that the person is actually using as a basis for decisions. We must remember that man does base behavior on perceptions that are simplified and that may not consider all factors. Thus, our model can be viewed as considering a limited number of alternatives, just as people do. Lawler, 1994, S. 77

6.3 Motivation und Routinisierung

In einer begrifflichen Abgrenzung von Motivation und Routine tritt hervor, dass Motivation ein Prozess der Änderung von Verhalten, der Auswahl, Intensität und Richtung der Handlung bezeichnet, während Routine eine Handlungsausführung mit gewohnheitsmäßigem Charakter beschreibt.

Die Implementierung einer Informationstechnologie in Organisationen wird als von der Routine, die Seinsgewissheit vermittelt, abweichend konzeptualisiert. Hierbei greift die Motivation in die reflexive Steuerung ein, um die Richtung, Intensität und Dauer des Handelns zu determinieren, da es keine routinisierten Handlungsmuster gibt.

In der Tabelle 6.1 werden Motivation und Routinisierung kontrastiert. Prägnante differenzierende Kriterien sind der Grad der Bewusstheit - Routinen sind gewohnheitsmäßige Praktiken, während Motivation Handlungsziele herausbildet - und der Grad der Subjektivität - Routinen werden von Mitgliedern eines sozialen Systems geteilt, Motivation ist individuell spezifisch.

¹²Mittels Modellen von Erwartung-Wert-Verhalten wurde das komplexe Sozialverhalten von Tiersozietäten rekonstruiert und es wird vermutet, dass die Evolution der Strategie der Kostensenkung und Nutzenmaximierung gefolgt ist (Schneider/Schmalt, 2000, S. 26).

Motivation	Routine
<p>Prozesse und Effekte, der (1) Antizipation von erwünschten oder befürchteten Anreizen des Handelns, (2) erwarteten Wahrscheinlichkeit, intendierte Ergebnisse zu erzielen und (3) erwarteten Instrumentalität der Handlungsergebnisse. Heckhausen, 1989, S. 11</p>	<p>„Die Routine - in psychologischer Hinsicht mit der Verringerung unbewußter Angstquellen verquickt - ist die vorherrschende Form der sozialen Alltagsaktivität.“ Giddens, 1997, S. 336</p>
<p>Motivationsvorgänge verursachen die Veränderung des Verhaltens in Bezug auf die Intensität und Richtung. Thomae, 1992, S. 464</p>	<p>„Routinehandlungen sind Handlungen, die durchtränkt sind von einem Gefühl der Selbstverständlichkeit“ Giddens, 1995, S. 175</p>
<p>„Motivation ist ein prozeßhaftes Geschehen, in dem Handlungsziele herausgebildet und das Verhalten und Erleben auf diese Ziele ausgerichtet werden. Eine solche Motivation entsteht durch das Zusammenwirken von situativen Anreizen und Motiven.“ Schneider/Schmalt, 2000, S. 34</p>	<p>„Routinen sind konstitutiv sowohl für die kontinuierliche Reproduktion der Persönlichkeitsstrukturen der Akteure in ihrem Alltagshandeln, wie auch für die sozialen Institutionen“ Giddens, 1997, S. 111f</p>
<p>„...Zusammenspiel einer Person (die spezifische Motive hat, die als überdauernde Persönlichkeitskonstrukte angesehen werden) mit einer Situation, in der bestimmte Bestandteile so wahrgenommen werden, daß sie zu Anreizen werden, die die Motive in der Person aktivieren und dadurch das Verhalten in seiner Intensität, Richtung, Form und Dauer bestimmen.“ Rosenstiel, 2000, S. 206</p>	<p>„Die meisten alltäglichen Praktiken sind nicht direkt motiviert. Routinisierte Praktiken sind der wichtigste Ausdruck der Dualität von Struktur in Bezug auf die Kontinuität sozialen Lebens. Bei der Ausübung von Routinen erhalten Handelnde das Gefühl der Seinsgewißheit aufrecht.“ Giddens, 1997, S. 336</p>

Tabelle 6.1: Gegenüberstellung von Routine und Motivation

Kapitel 7

Zusammenfassung Teil I

CRM in der integrativen Perspektive

CRM ist ein Ansatz der strategischen Unternehmensführung und zielt auf die ganzheitliche Betreuung der bestehenden Kunden ab. Notwendige Voraussetzung ist die Informationstechnologie, die die Gewinnung, Speicherung, Verarbeitung und Verteilung von kundenrelevanten Daten ermöglicht. CRM wirkt auf die Konfiguration der Organisation: Die Organisationseinheiten an der Kundenschnittstelle, wie Marketing, Service und Vertrieb, erfahren eine stärkere Integration. Dies hat kulturelle Implikationen. CRM-Technologie kann durch folgende Attribute beschrieben werden: relativer Vorteil, Kompatibilität, Komplexität, Experimentierbarkeit und Beobachtbarkeit.

Der Prozess der Strukturierung: Medium und Resultat

Die Theorie der Strukturierung vermittelt zwischen dualen Polen: Weder determiniert die Organisation das Organisationsmitglied, noch konstruiert das Organisationsmitglied die Organisation voluntaristisch. Strukturierung ist ein Prozess, der in den Phasen Implementierung, Transformation und Institutionalisierung verläuft. Das Organisationsmitglied bezieht sich auf die organisationalen Regeln und Ressourcen und transformiert diese durch sein Handeln.

Strukturierung und Informationstechnologie

Informationstechnologie in Organisationen ist Medium und Resultat von Handlung: Soziale und physische Prozesse konstituieren die Informationstechnologie unter Rekurs auf die organisationalen Regeln und Ressourcen (Resultat) und die Informationstechnologie unterstützt Handlungen durch die Bereitstellung spezifischer Funktionalitäten und schränkt diese gleichzeitig auch ein (Medium). Eine Implementierung einer Informationstechnologie erfolgt im organisationalen Kontext unter Bezugnahme auf die organisationalen Regeln und Ressourcen. Diese

werden wiederum modifiziert, da die Informationstechnologie als neue Ressource institutionalisiert wird. Die Aneignung von Informationstechnologie kann als originale oder angepasste Übernahme auftreten. Der Spirit der Informationstechnologie determiniert hierbei den normativen Rahmen der Interaktion mit der Technologie und die zugrunde liegende von der Organisation intendierte Zielsetzung.

Rolle der Motivation in der Strukturierung

Die Motivation des Organisationsmitglieds wird in der bisherigen Forschung nicht detailliert beschrieben und analysiert. Motivation ist ein Prozess, durch den das Verhalten in seiner Intensität, Richtung, Dauer und Form bestimmt wird. Die Implementierung einer Informationstechnologie wird in der vorliegenden Arbeit als eine nicht-routinisierte Handlung konzeptualisiert, in der die Motivation handlungssteuernd ist. Den Motivationsprozess zu beschreiben und zu verstehen soll dem besseren Verständnis der Strukturierungsprozesse dienen.

Teil II

Entwicklung des Modells und empirische Fallstudie

Kapitel 8

Modell

Zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Informationstechnologie und Organisationsstruktur wird in der vorliegenden Arbeit ein Modell konzipiert, das auf der Dualität von Struktur basiert und sowohl die *Struktur* der Technologie und der Organisation, als auch den *Handelnden* vereint. Der Handelnde in Organisationen ist von individuellen Motiven geleitet, die auch im Kontext der Implementierung und Nutzung einer Informationstechnologie Einfluss nehmen.

... assuming that technology is 'stable' and unproblematic is revised. Instead, the innovation process is seen as inherently uncertain reflecting social interactions between competing groups involved in the introduction of new practices and routines (both technological and organizational dimensions) that maybe temporary or reinterpreted thereby reinforcing or modifying institutional arrangements. Edwards, 2000, S. 451.

Die Relevanz der Integration von individuellen Aspekten in einer prozessualen Konzeption wird auch von Eason (2001, S. 326f) als eine aktuelle Aufgabe der Technologieforschung postuliert:

Crucially, we need to examine the stakeholders involved, the beliefs they hold and how they shape the consequent organizational outcomes. We need, in short, to replace attempts to test predictions of organizational outcomes with attempts to model the process which leads to organizational outcomes. Eason, 2001, S. 326f

Zielsetzung des Modells ist im Sinne des Theorieverständnisses von Giddens, ein begriffliches Instrumentarium zur Analyse des praktischen Bewusstseins von Handelnden zu entwickeln. Die Erhellung der Kernbegriffe Handlung und Struktur ist der empirische Ansatzpunkt (Giddens, 1997, S.44). Ziel kann nicht sein, ein Modell zu entwickeln, das die kausalen Mechanismen in Form von Gesetzen postuliert:

Es gibt in den Sozialwissenschaften keine allgemeingültigen Gesetze und es wird nie welche geben ... Giddens, 1997, S. 46

In Anlehnung an die Feststellung von Walgenbach (2001, S. 373), dass in den Forschungsarbeiten die Theorie der Strukturierung nicht getestet wurde, sondern als Interpretationsrahmen eingeht, wird auch in der vorliegenden Arbeit keine Überprüfung der Theorie der Strukturierung angestrebt. Ziel ist es, im theoretischen Rahmen der Theorie der Strukturierung neue Erkenntnisse über den Zusammenhang von Informationstechnologie und Struktur für die Praxis zu gewinnen. Aus diesen Ausführungen wird das Modell der Strukturierung von Organisationen durch CRM-Technologie abgeleitet, dessen Hauptmerkmale sind:

- Die Strukturierung als ein Prozess der Interaktion von Organisation, Informationstechnologie und Individuum,
- Informationstechnologie als ein Instrument zur reflexiven Steuerung,
- Integration der Motivation des Handelnden.

Das Modell gründet auf Konzepten der Dualität von Technologie und der interpretativen Flexibilität (Orlikowski, 1992), der Originaltreue von Aneignung (DeSanctis/Poole, 1994), den diskrepanten Ereignissen (Majchrzak et al., 2000) und berücksichtigt die phasenorientierte Strukturierung (Rice/Gattiker, 2000). Die Neuorientierung liegt nicht nur in dem integrativen Ansatz, sondern in der Akzentuierung: Das handelnde Individuum, das Organisationsmitglied steht im Zentrum des Modells. Die Motivation des Handelnden wird als wesentliche Komponente in die Diskussion eingebracht und ist Ausgangspunkt für die Betrachtungen. Die Notwendigkeit in die Diskussion der Theorie der Strukturierung die Psychologie des Handelnden einzubringen wird u.a. auch von Archer (1995a) unterstützt.

Without a stratified view of agency which allows of prior structural conditioning *and* individual personality differences, we lack an account of *both* the regular patterning of wants in different parts of society *and* of the personal differences which do indeed make actions something quite different from mechanical responses to hydraulic pressures. Archer, 1995a, S. 132

Die Konzeption des Modells verdeutlicht die drei interdependenten Konstituenten im Prozess der Strukturierung: das Individuum, die Organisation und die externe Umwelt, die in Abbildung 8.1 visualisiert werden. Das individuelle Organisationsmitglied wird gemäß Giddens¹ als zweckgerichtet Handelnder konzipiert, der sich in der reflexiven Steuerung auf Regeln und Ressourcen bezieht und dessen

¹Siehe hierzu die Darstellungen im Kapitel 4.1.1.

Motivation Handlungen verursacht. Hierbei sieht sich das individuelle Organisationsmitglied mit intendierten und unintendierten Handlungsfolgen, die die Bedingungen weiteren Handelns darstellen, konfrontiert. Das Individuum ist Mitglied in der Organisation und in dem die Organisation umgebenden gesellschaftlichen Kontext. Die Organisation wird in dem konstitutiven Merkmal ihrer Struktur, die sich im Sinne Giddens' nur im Handeln des Individuums manifestiert dargestellt. Die Informationstechnologie ist im Modell Medium und Resultat für organisationales Handeln, das über Aneignungsprozesse in Anwendung kommt. Hierbei wird die CRM-Technologie gemäß der Dualität Technologie (Orlikowski, 1992) sowohl durch die Organisation, als auch durch das Handeln der Organisationsmitglieder strukturiert. Die Strukturierung ist phasenorientiert (Rice/Gattiker, 2000), es wird angenommen, dass in Abhängigkeit vom Fortschritt der Übernahme der Technologie unterschiedliche Mechanismen die Aneignung beeinflussen. Der Aneignungsprozess ist geprägt von der interpretativen Flexibilität (Orlikowski, 1992) und den diskrepanten Ereignissen (Majchrzak et al., 2000) und stellt die vom Individuum aktiv gesteuerte Handlung in Bezug auf die Übernahme und Nutzung der CRM-Technologie dar. Hierbei wird angenommen, dass das Organisationsmitglied die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse anstrebt und der CRM-Technologie eine instrumentelle Bedeutung beimisst. Die externe Umwelt stellt die äußere Klammer der Aktivitäten sowohl der Organisation als auch des Individuums dar. Hierbei postuliert das Modell eine reziproke Beziehung zwischen Individuum und Umwelt.

Das Modell orientiert sich an der Forschungsfrage und es kann nur ein Ausschnitt aus der Realität untersucht werden:

Auf der anderen Seite ist es in einer konkreten Untersuchung aber auch nicht möglich, alle bekannten oder jemals erwähnten Eigenschaften von Organisationen in einem umfassenden Analyserahmen aufzugreifen. Mit der Zahl der betrachteten Dimensionen nehmen nämlich die bei der Analyse zu bewältigenden Probleme überproportional zu. Deswegen wird bei der Festlegung von Merkmalsräumen eine weitestmögliche Reduzierung der Komplexität der betrachteten Phänomene angestrebt. In dieser Komplexitätsreduktion liegt die eigentliche Bedeutung wissenschaftlicher Analysen. Kubicek/Welter, 1985, S. 13

Im Folgenden werden die Komponenten des Modells - externe Umwelt, Organisationsstruktur, Informationstechnologie, Aneignung, reflexive Steuerung, Motivation und Handlungsfolgen - spezifiziert und die jeweiligen Annahmen formuliert.

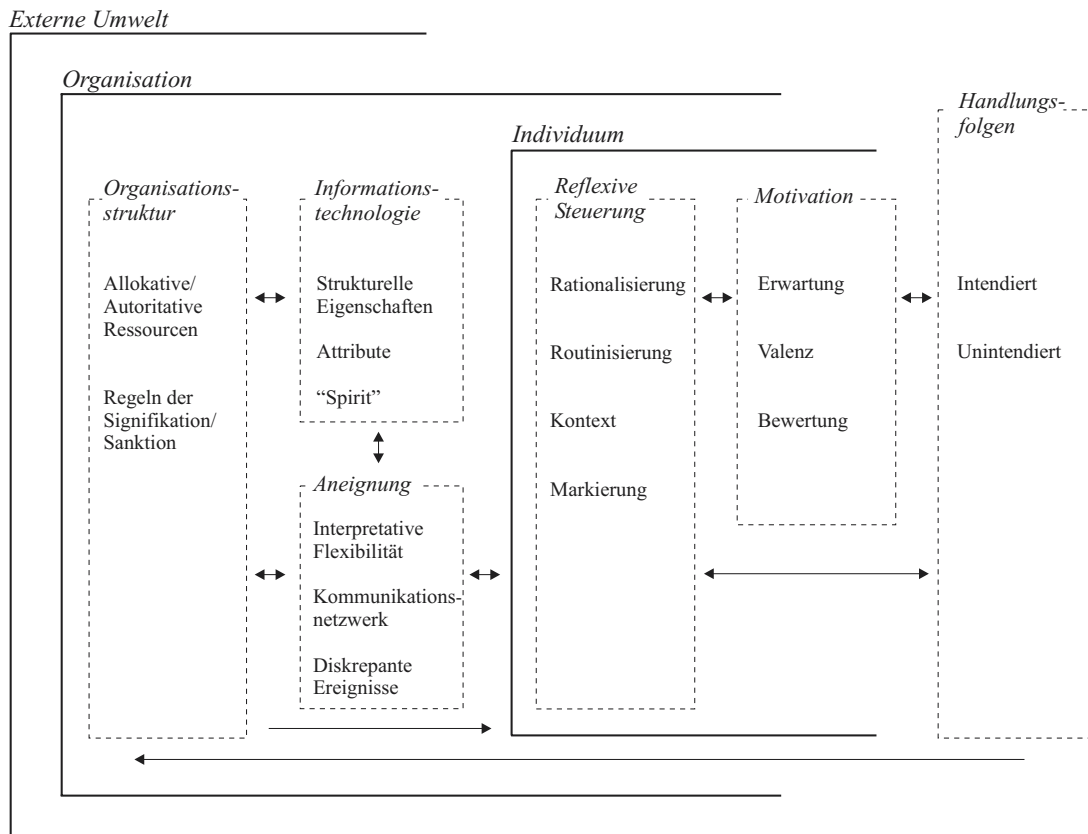


Abbildung 8.1: Modell der motivationalen Strukturierung

8.1 Externe Umwelt

Strukturelle Eigenschaften einer Organisation sind Ausdruck der Strukturierung, die auch durch die externe Umwelt beeinflusst werden. Die Organisationsumwelt enthält Chancen und Risiken, und Informationen über diese Chancen und Risiken werden aktiv von Organisationen gesucht und verarbeitet, um eine intendierte Beziehung zwischen Organisation und Umwelt herzustellen (Huber/Daft, 1987, S. 131). Insbesondere für die Untersuchung des Customer Relationship Management ist der Bezug zur Organisationsumwelt von Relevanz. Der Druck der Erwartungshaltung der Kunden, die Möglichkeiten der Informationstechnologie und die Aktivitäten des Wettbewerbs beeinflussen die Organisation derart, dass bestehende Strukturen modifiziert werden. Im konkreten Fall des Managements der Kundenbeziehung liefern die durch die Kunden in einer Kundenzufriedenheitsbefragung oder in der direkten Interaktion kommunizierten Erwartungen einen Impuls. Darüber hinaus werden durch Medien, Veranstaltungen, Wettbewerbs-

beobachtungen², externe Berater und weitere der Organisationsumwelt zuzurechnende Informationsquellen Anregungen zur Optimierung des Kundenbeziehungsmanagements geliefert. Diese Anregungen können konform mit den existenten Regeln und Ressourcen einer Organisation sein, sie können diese verstärken, oder auch potenziell mit diesen im Widerspruch stehen. Die Organisationsumwelt ist somit Quelle für Strukturierung. Es ist zu analysieren, welchen Einfluss der weitere Kontext der Technologieimplementierung auf die Strukturierung nimmt. Ist es der Technologie zuzuschreiben, wenn diese in unterschiedlichen Organisationen ähnlich genutzt wird, oder sind es die strukturierenden Momente des Kontextes, wie z.B. die dominierende Wirtschaftsform einer Gesellschaft (Jones, 1999, S. 127)? Im Sinne des reziproken Wirkungszusammenhangs ist eine Organisation aber nicht nur durch die Organisationsumwelt beeinflusst, sondern wirkt auch wiederum auf diese ein. Durch die strategische Positionierung im Customer Relationship Management werden Kundenerwartungen geweckt, die die Kunden potenziell auch auf andere Organisationen übertragen können und den Wettbewerb zur Reaktion zwingen, ebenso erhält die CRM-Technologie Input von den mit ihr operierenden Organisationen, der zu ihrer Weiterentwicklung beitragen kann. Die externe Organisationsumwelt stellt auch für das Organisationsmitglied eine spezifische Quelle der Strukturierung dar und ist verhaltensrelevant. Das Organisationsmitglied steht mit seiner arbeitsspezifischen Umwelt in Interaktion, wie beispielsweise mit Kunden und organisationsspezifischen Marktteilnehmern. Darüber hinaus ist die Situation auf dem relevanten Arbeitsmarkt ein weiterer der externen Umwelt zuzurechnender Faktor, der das Handeln und die Motivation des Organisationsmitglieds prägt. Beispielsweise wird das Organisationsmitglied über eine höhere Motivation verfügen in der Organisation zu verbleiben und die von der Organisation induzierte Implementierung der CRM-Technologie mitzutragen, wenn der relevante Arbeitsmarkt keine Aussicht auf eine befriedigendere Beschäftigung bietet. Ähnlich wird sich ein Organisationsmitglied verhalten, wenn es in der Ausbildung im Umgang mit der CRM-Technologie eine individuelle Investition sieht, die seinen „Marktwert“ erhöht. Hierbei ist dann jedoch die Motivlage eine andere, das Individuum plant den Austritt aus der Organisation.

8.2 Organisation

8.2.1 Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur wird gemäß der Definition von Giddens (1997) als Regeln der Signifikation und Sanktion und als allokativen und autoritativen Ressourcen für die vorliegende Arbeit konzeptualisiert. Die Strukturmerkmale, wie Spezia-

²Das erfolgreiche Management einer Innovation durch einen Wettbewerber ist eine Initiierung für die Verbreitung der Innovation innerhalb der Branche, um Wettbewerbsnachteile zu minimieren (Johnson, 1993; Porter, 1999; Rogers, 1983).

lisierung, Formalisierung, Standardisierung, Zentralisierung und Konfiguration werden als Ausprägungen der Regeln und Ressourcen verstanden: Zentralisierung spiegelt die Machtverhältnisse wider, Formalisierung ist die Art der Anwendung der Regeln und Größe ist das Ergebnis einer Vielzahl von interagierenden Strukturen (Poole, 1985, S. 103). Die Machtverteilung in einer Organisation kann auch eine Übertragung der Entscheidungskompetenz zu den Mitarbeitern beinhalten: Partizipation als „Mitarbeiterbeteiligung“ wird von Cotton (1993, S. 3) als Prozess definiert, der darauf abzielt durch die Nutzung der ganzheitlichen Fähigkeiten der Organisationsmitglieder, persönliches Commitment und Organisationserfolg zu steigern. Zur Zielerreichung werden Informationen, Einflussnahme und Anreize eingesetzt. Der positive Effekt der Partizipation sowohl für das Organisationsmitglied als auch für die Organisation ist in der Forschung der Informationstechnologie in Organisationen etabliert: Johnson/Rice (1987, S. 106f) nennen u.a. die Nutzerakzeptanz, Arbeitszufriedenheit, realistische Einschätzung und Erwartungshaltung, Commitment, akkurate Kenntnis der Nutzerbedürfnisse, sowie die Effizienz und Produktivität der Organisation als Gründe für eine gesteigerte Partizipation. Der motivationale Aspekt der Partizipation ist wesentlich, da die Partizipation das Gefühl der Kontrolle, des Vertrauens und Identifikation mit der Organisation fördert, was in reduzierten Widerständen gegen Veränderungen und höherer Motivation resultiert (Seibold/Shea, 2000, S. 668). In der Regel sind die Organisationsmitglieder ohne Führungsverantwortung nicht in Strukturentscheidungen involviert. Jedoch ist ihr Input notwendig, wenn Maßnahmen umgesetzt werden. Hier scheint die Implementierung der CRM-Technologie den Organisationsmitgliedern, als zukünftigen Nutzern die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Organisationsgestaltung einzuräumen. Die Strukturierung erhält in der Implementierungsphase durch andere Hierarchieebenen - durch Mitarbeiter und nicht nur Manager - Impulse. Denn es sind die Mitarbeiter, die als Nutzer des Systems ihre Anforderungen definieren und somit ihren Gestaltungswillen einbringen. Auch die Indirektheit der Kommunikation von Struktur ist bei der Technologieeinführung gegeben: beispielsweise vermittelt durch die Kommunikation über Technologiemerkmale, Prozessdefinitionen und Berechtigungskonzepte werden Strukturen im Sinne von Regeln und Ressourcen modifiziert und neue geschaffen.

Im Kontext der CRM-Technologie vermitteln die Regeln der Signifikation die organisationale Interpretation von der Bedeutung der Kunden, kundenorientiertem Verhalten und der Informationstechnologie. Die Vermittlung dieser Bedeutung erfolgt u.a. durch Organisationsrichtlinien, Arbeitsplatzbeschreibungen, Unternehmensleitbilder, ebenso durch die informelle Kommunikation. Die Einhaltung der Verhaltensanweisungen in Bezug auf die Interaktion mit Kunden und die Nutzung der CRM-Technologie werden in den Regeln der Sanktion verstärkt, die in der Praxis beispielsweise im Anreizsystem ihre Anwendung finden. Allokative Ressourcen werden durch die Informationstechnologie repräsentiert und autoritative Ressourcen durch die Verfügung über die Technologie.

Organisationsstruktur	Definition	Merkmal
Regeln der Signifikation	Verfahrensweisen der Sinnkonstitution	Organisationsvokabular, Symbole, Mythen, Weltbilder
Regeln der Sanktion	Verfahrensweisen der normativen Regulierung	Formelle Konfiguration der Organisation, informelle Normen der Gruppe, Organisation
Allokative Ressourcen	Kontrolle über materielle Aspekte	Herrschaft über Produktionsmittel, produzierte Güter, Geld, Technologie
Autoritative Ressourcen	Kontrolle über die Organisation von Raum und Zeit, die Beziehungen von Menschen und Chancen zur Entwicklung	Definition der Arbeitsprozesse, Anreizgestaltung, Entgeltsystem, Know-how, Informationen, Beförderung, Partizipation

Tabelle 8.1: Klassifikation Organisationsstruktur

Im Sinne des ganzheitlichen Managements der Kundenbeziehung ist die CRM-Technologie organisationsweit integriert. Die in den Subeinheiten einer Organisation gültigen Regeln und Ressourcen müssen in Bezug auf die Signifikation und Sanktion der Nutzung der CRM-Technologie kongruent sein. In Fällen der Divergenz ist bei Organisationseinheiten, die in der Wertschöpfungskette von einander abhängen das gemeinsame Erreichen ökonomischer Zielgrößen erschwert. Als konkretes Beispiel sei die Zusammenarbeit im Rahmen von Messen herangezogen: in der *Messevorbereitung* wird die CRM-Technologie zur Zielgruppen-selektion und -ansprache verwendet, diese Aufgabe fällt dem Marketing zu. Die *Messedurchführung* im Sinne von Kundenbetreuung vor Ort ist eine Aufgabe des Vertriebs, der die Messeleads³ generiert. Diese Leads werden in der CRM-Technologie erfasst und für die *Messenachbereitung* vom Marketing genutzt, um die Kontakthanbahnung nach der Messe in Form eines personalisierten Anschreibens vorzubereiten. Die Terminierung und Durchführung diese konkreten Akquiseschritte nach der Messe ist wiederum Aufgabe des Vertriebs, der sich in der Vorbereitung seiner Akquisen auf den Input des Marketings und ggfs. auf den des Customer Service Centers bezieht. Dieser beispielhafte Prozess, der keineswegs den Anspruch erhebt für alle Organisationen Gültigkeit zu besitzen, zeigt die starke Interdependenz von Organisationseinheiten im Rahmen des Customer Relationship Managements. Die divergierende Signifikation der CRM-Technologie und inkongruente Regeln für die Interaktion mit der CRM-Technologie haben Effekte auf alle Organisationseinheiten und vom Bezug auf die organisationalen Regeln

³Als ein Lead werden allgemein die potenziellen Umsatzchancen bezeichnet.

und Ressourcen hängt die Aneignung und Routinisierung der CRM-Technologie ab. In der Terminologie von Archer⁴ ist die Organisationsstruktur zeitlich der Technologie vorangestellt und konditioniert diese. Durch die Interaktion zwischen Organisationsstruktur und Technologiestruktur werden diese transformiert und es manifestieren sich neue Strukturen.

Annahme 1: Die Regeln und Ressourcen der Organisationsstruktur konditionieren die CRM-Technologie und werden durch die Interaktion mit dieser transformiert.

8.2.2 Informationstechnologie

Informationstechnologie wird in Organisationen von Handelnden selektiert, implementiert und genutzt. Informationstechnologie ist inhärent mehrdeutig (Rice/Gattiker, 2000; Fulk, 1993; Johnson/Rice, 1983), da sie interpretierbar und veränderbar sowie Gegenstand kontinuierlicher Innovation und Institutionalisierung im Nutzungskontext ist. Die Interaktion von Informationstechnologie, Organisation und Nutzer führt zu Strukturierung, nicht die Technologie als Artefakt selbst (Orlikowski, 1992). Durch die Interaktion der Organisationsmitglieder mit der Technologie werden Regeln und Ressourcen tangiert, was in einer Verstärkung oder auch Modifikation der bestehenden Struktur resultiert (Edwards, 2000).

Es ist eine Intention des Modells, die Mehrdeutigkeit und Veränderung in Betracht zu ziehen, indem nicht die intendierte Akzeptanz und Nutzung der Informationstechnologie als eindimensionales Erfolgskriterium gemessen wird, sondern auch neue zuvor nicht intendierte Konsequenzen berücksichtigt werden. Auf diese Interpretationsfähigkeit von Informationstechnologie bezieht sich die „interpretative Flexibilität“ von Orlikowski (1992). Attribute sind die Eigenschaften der Informationstechnologie und des Individuums, sowie die des Kontextes. In der Aneignung werden diese Strukturen vermittelt. Im Sinne Barley's (1986) wird Technologie als Gelegenheit zur Strukturierung konzipiert: Nicht Merkmale der CRM-Technologie per se sind einschränkende oder ermöglichende Faktoren, sondern in der Interaktion mit der Informationstechnologie werden Strukturen modifiziert. Dies ist kongruent mit Orlikowski (1992), die noch ergänzt, dass die Interaktion der Handelnden mit der Informationstechnologie variiert in Abhängigkeit von den Eigenschaften der Informationstechnologie, Charakteristika der handelnden Person und Merkmalen des Kontextes. Der Spirit der Technologie wird in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt als (1) die signifikative Bedeutung der CRM-Technologie, wie sie den Nutzern präsentiert wird, (2) die normative Modalität, die das von der Organisation intendierte Handeln der Organisationsmitglieder in Bezug auf die Informationstechnologie repräsentiert und (3) Machtinstrument, das die Herrschaftsstruktur in der Organisation tangiert, indem die

⁴Siehe Abschnitt 5.4.3.

CRM-Technologie einige Organisationsmitglieder privilegiert (DeSanctis/Poole, 1994, S. 126).

Die CRM-Technologie wird dual konzeptualisiert: die Organisation gibt die institutionellen Bedingungen vor und wird gleichermaßen durch die CRM-Technologie strukturiert. Für die Organisationsmitglieder ist die Einführung der CRM-Technologie eine Gelegenheit, die Organisation zu strukturieren, ebenso wie es für die Organisation eine Möglichkeit Regeln und Ressourcen zu implementieren ist. Die Konzeption von Informationstechnologie in der vorliegenden Arbeit unterscheidet sich von der von Orlikowski in der Untersuchungsebene: die Perspektive der Handelnden wird eingenommen, deren Position in der Struktur und der daraus resultierende Einfluss auf den Prozess der Strukturierung werden thematisiert.

Technologiestruktur	Definition	Merkmal
Strukturelle Eigenschaften	Spezielles Set an Regeln und Ressourcen, die CRM-IT bietet	operatives, kollaboratives und analytisches CRM
Attribute	Klassifikation der wahrgenommenen Eigenschaften der CRM-IT	relativer Vorteil, Kompatibilität, Komplexität, Experimentierbarkeit, Beobachtbarkeit
Spirit	Kommunizierte Ziele und Werte der CRM-IT	Signifikation „Bedeutung CRM-IT“, Herrschaft „Art der Einflussnahme“, Legitimation „normativer Rahmen für die Interaktion mit der CRM-IT“

Tabelle 8.2: Klassifikation Informationstechnologie

In der Informationstechnologie sind die Strukturmerkmale gemäß Giddens inkorporiert. So sind die Bedeutung der CRM-Technologie für das Kundenbindungsmanagement, die Interpretation vom „korrekten“ Umgang mit der Technologie, kundenorientiertem Verhalten, sowie die spezifischen Definitionen und Kennzahlen der Signifikation zuzurechnen⁵. Die Herrschaftsstruktur ist in den Entscheidungsprozessen der Implementierungsphasen offensichtlich, d.h. wer selektiert, promotet oder sabotiert die CRM-Technologie. Darüber hinaus ist die Herr-

⁵Die Definition von „Kunde“ variiert teilweise innerhalb einer Organisation: Umfasst die Bezeichnung im engen Sinne nur den direkten Abnehmer in der Wertschöpfungskette oder auch die Kollegen? Ähnlich komplex sind die möglichen Definitionen von Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Beschwerde, u.ä. Die systemseitige Definition von Datenfeldern und Prozessen kann hier zur Signifikation beitragen, da durch organisationsweit gültige Vorgaben und nach einer autorisierten Definition automatisierte Berechnung von Kennziffern eine Interpretation vorgegeben wird.

schaftsstruktur in den Zugriffsberechtigungen, im Reporting und in der Analyse der protokollierten Tätigkeit der Organisationsmitglieder manifest⁶. Die CRM-Technologie kann als ein Herrschaftsmittel zur Kontrolle der Arbeit der Organisationsmitglieder genutzt werden. Die Regeln der Sanktion finden ihren Ausdruck in den organisationseigenen Vorgaben zur Implementierung und Nutzung der Informationstechnologie sowie in den Normen von korrektem kundenorientiertem Verhalten. In der Zeitausdehnung wird die CRM-Technologie institutionalisiert und zu einem Merkmal von Organisationsstruktur (Orlikowski, 1992).

Annahme 2: Die CRM-Technologie ist Medium und Resultat der Aneignung.

8.2.3 Aneignung

Im Sinne von Majchrzak et al. (2000), dass alle Strukturen - Technologie, Gruppe, Organisationsumwelt - inhärent veränderbar sind, werden im Modell alle Möglichkeiten impliziert. Zur Konkretisierung der Aneignung werden die Konzepte der interpretativen Flexibilität (Orlikowski, 1992) und die diskrepanten Ereignisse (Majchrzak et al. 2000) integriert. Die diskrepanten Ereignisse sind diskontinuierlicher prozessualer Art und treten als Reaktion auf eine Dissonanz zwischen der CRM-Technologie, dem Organisationsmitglied und der Organisation auf. Die von der Routine abweichenden Praktiken können Ursache für derartige diskrepante Ereignisse sein. Aneignungshandlungen, die zu einer Dissonanzreduktion in einer spezifischen Konstellation führen, können auch unintendierte Dissonanzen in anderen hervorrufen. Es werden unterschiedliche Grade der Originaltreue der Aneignung wie von DeSanctis/Poole (1994) postuliert, angenommen: die Nutzer können die Informationstechnologie adaptieren und modifizieren. Für die CRM-Technologie in Organisationen kann dies bedeuten, dass ihre intendierte Nutzung modifiziert wird und sie für neue unintendierte Zwecke eingesetzt wird. Berücksichtigt werden soll auch die Aufgabe des Nutzers, die durch die CRM-Technologie modifiziert, erweitert oder eliminiert werden kann.

Die Position eines Organisationsmitgliedes im Organisationsnetzwerk hat ermöglichenden oder einschränkenden Einfluss sowohl auf den Zugang zu Ressourcen, wie beispielsweise zu Kommunikationspartnern zum Erfahrungsaustausch oder Expertise als auch zu Regeln, wie beispielsweise über Einstellungen und Nutzungsnormen (Rice/Gattiker, 2000, S. 555). Die Position eines Organisationsmitgliedes, seine Verfügung über Machtmittel und die Direktheit bzw. Indirektheit der Kommunikation über die Struktur nehmen Einfluss auf die Gestaltung von Struktur (McPhee, 1985, S. 168f). Für das Modell wird postuliert, dass die mit dem Kommunikationsnetzwerk mögliche Kommunikation mit anderen Orga-

⁶Beispielsweise ist durch die Call-Statistiken eine exakte Bestimmung der Aktivitäten von Call Center Agenten möglich: Dauer der Gespräche, Ergebnis, Häufigkeit von Pausen, etc.

nisationsmitgliedern ein relevanter Aspekt der Strukturierung darstellt und die Akzeptanz der CRM-Technologie beeinflussen kann.

Aneignung	Definition	Merkmal
Interpretative Flexibilität	Attribut der Beziehung zwischen CRM-IT und Organisationsmitglied, beeinflusst durch den Kontext	CRM-IT: Strukturelle Eigenschaften und Spirit; Organisationsmitglied: Erfahrung, Fähigkeiten und Motivation; Kontext: Regeln und Ressourcen der Organisation; Zeit: Dauer der Nutzung, Grad der Habitualisierung
Kommunikationsnetzwerk	Kontaktmuster zwischen Organisationsmitgliedern intra- und interorganisationell (Kunden und Lieferanten)	Nähe, Zentralität, Prestige
Diskrepanze Ereignisse	Ereignis, das eine existente Struktur potenziell modifiziert	Divergenz zwischen Erwartungen des Nutzers der CRM-IT, der strukturellen Eigenschaften der CRM-IT, der Aufgabe und der Organisationsumwelt

Tabelle 8.3: Klassifikation Aneignung

Annahme 3: Die Aneignung ist dual: sie resultiert aus der reflexiven Steuerung des Individuums im Rekurs auf die Organisationsstruktur.

8.3 Individuum

8.3.1 Reflexive Steuerung

Im Zentrum von Giddens' Theorie steht die *Strukturbildung*: Der Handelnde bezieht sich auf den strukturellen Bezugsrahmen, indem er Regeln und Ressourcen in Anwendung bringt *und* der Handelnde wird mit allgegenwärtigen unintendierten Konsequenzen seiner Handlungen, die zu Handlungsbedingungen werden, konfrontiert. Hierbei greift die reflexive Steuerung des Handelns ein und stellt die Balance zu der funktionalistischen Determinierung durch Regeln und Ressourcen einerseits und dem Voluntarismus des Handelnden andererseits her. Macht wird von Giddens mit sinnkonstituierenden und normativen Aspekten des Handelns zusammengebracht: Die Information und ihre Aufbereitung und Speicherung ist ein konstitutives Element in der reflexiven Selbststeuerung zur Sicherung der Einflussnahme auf die Bedingungen der sozialen Reproduktion in Organisationen (Giddens, 1997, S. 256). Im Kontext der CRM-Technologie kommen die vom Organisationsmitglied wahrgenommenen Regeln und Ressourcen in Anwendung:

Das interpretative Schema über die Nutzung der CRM-Technologie, die Fazilität als Machtmittel über die Organisationsmitglieder und die Normen für Verhalten in der Organisation vermitteln die Struktur- mit der Interaktionsebene. Handeln als Prozess ist intentional. In routinisierten Situationen erfolgt die Handlung gemäß vertrauter Verhaltensstile. Die Implementierung und anfängliche Nutzung der CRM-Technologie ist zunächst eine nicht-routinisierte Situation, erst im Zeitverlauf nimmt die Routinisierung zu. Gemäß der Theorie der Strukturierung wird in nicht-routinisierten Situationen das Handeln durch die Motivation gesteuert.

Reflexive Steuerung	Definition	Merkmal
Rationalisierung	Theoretisches Verständnis der kompetenten Akteure für die Beweggründe ihres Handelns	diskursives und praktisches Bewusstsein
Routinisierung	Gewohnheitsmäßige, vertraute Verhaltensstile und Verhaltensformen, die Seinsgewissheit vermitteln	Routinisierte Praktiken
Kontext der Interaktion	Rahmen der Handlung im Raum-Zeit-Bezug und Kopräsenz von Akteuren	Ort, Zeitpunkt und Teilnehmer der Interaktion
Markierungen	Rolle des Organisationsmitglieds und die damit verbundenen normativen Rechte, Verpflichtungen und Sanktionen	Persönliche und organisationale Rolle

Tabelle 8.4: Klassifikation Reflexive Steuerung

Annahme 4: Das intentionale Handeln des Organisationsmitglieds in Bezug auf die CRM-Technologie basiert auf der individuellen Motivation und wird durch die wahrgenommene Organisationsstruktur moderiert.

8.3.2 Motivation

Motivation als Anregung und Zielorientierung von Aktivitäten (Weinert, 1998, S. 142) oder als Handlungspotenzial für von Routinen abweichenden Situationen (Giddens, 1997) ist für die vorliegende Arbeit der Aneignung und Routinisierung von CRM-Technologie ein basales Konzept. Im Sinne des prozessualen Charakters der Strukturierung wird für die vorliegende Arbeit das Prozessmodell der Motivation von Porter und Lawler (1968) herangezogen. Das Motivationsmodell berücksichtigt zwei Kernpunkte: die Erwartung durch erhöhte Bemühung eine bessere

Arbeitsleistung zu erreichen und die Wahrscheinlichkeit, dass gute Arbeitsleistung auch zum intendierten persönlichen Ziel führen wird. In nicht-routinisierten Situationen, wie die Implementierung der CRM-Technologie, können die Handelnden eingeschränkt auf Routinen zurückgreifen und die Motivation des Individuums wird zum handlungsbestimmenden Faktor. Informationstechnologie wird als Instrument zur Aktualisierung von Motiven verstanden. Die Nutzung kann durch Organisationsmaßnahmen, wie z.B. Anreizsysteme für die Nutzung der CRM-Technologie und kundenorientiertem Verhalten beeinflusst werden. Diese Beeinflussung ist wiederum in Abhängigkeit von den organisationalen Regeln: Regeln der Signifikation definieren „korrektes“ Verhalten gegenüber Kunden, Regeln der Sanktion determinieren mit positiver oder negativer Verstärkung auf tatsächlich gezeigtes Verhalten. Zur Zielerreichung ist die subjektiv eingeschätzte Erfolgswahrscheinlichkeit relevant. Basierend auf den Fertigkeiten und dem Wissen, mit der CRM-Technologie umgehen zu können und diese für die Zielerreichung instrumentell zu nutzen. Wenn die Organisationsmitglieder über die CRM-Technologie informiert sind, beispielsweise deren Zielsetzung verstanden und ihre Nutzung geübt haben, haben sie eine größere Kontrolle und können die Strukturierung durch die Informationstechnologie beeinflussen. Dem Training kommt bei der Übernahme einer neuen Informationstechnologie und auch bei der weiteren Nutzung eine große Bedeutung zu. Training ist eine organisationale Einflussnahme zur Entwicklung des menschlichen Potenzials in fachlichen Fähigkeiten, technischem Wissen, organisationalen Informationen, Einstellungs- und Motivationsänderung⁷, sowie zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen (Weinert, 1998, S. 706). Das Training von Organisationsmitgliedern in der Anwendung einer Informationstechnologie vermittelt technische Kompetenzen, ganzheitliches Prozesswissen über die organisationsweite Nutzung der Technologie und fördert die Experimentierfähigkeit (Johnson/Rice, 1987). Neben dem manifesten Effekt des Trainings auf die Selbststeuerung hat Training auch einen motivationalen Charakter: Im Sinne der Motivation ist die Fähigkeit mit der CRM-Technologie umzugehen ein wesentlicher Aspekt, denn erst mit der subjektiven Einschätzung, dass die Informationstechnologie instrumentell zur Bedürfnisbefriedigung eingesetzt werden kann, wird diese auch genutzt. Wenn darüber hinaus die Organisation die Zielsetzungen der CRM-Technologie artikuliert hat und diese vom individuellen Organisationsmitglied internalisiert werden, wird die CRM-Technologie im Sinne der Organisation eingesetzt. Training ist ein wesentlicher Faktor zur Aneignung der CRM-Technologie. Jablin (2000, S. 766) misst Training eine wesentliche Bedeutung für die Überzeugung von Organisationsmitgliedern, neue Vorgehensweisen und technische Entwicklungen zu akzeptieren, bei. Eine weitere wesentliche dem Wissen zuzurechnende Eigenschaft bezieht die anderen Organisationsmitglieder ein: wenn sich der Handelnde über die Fähigkeiten und Einstellungen der ande-

⁷Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Teilnahme am Training und dessen Erfolg wiederum auch von der Motivation des Organisationsmitglieds zu lernen abhängt (Weinert, 1998, S. 711).

ren Organisationsmitglieder in Bezug auf die CRM-Technologie bewusst ist, dann wird die Strukturierung entweder einer Ko-Orientierung oder einem Dissenz entsprechen.

Motivation	Definition	Merkmal
Erwartung	Subjektive Wahrscheinlichkeit der Realisierungschancen von Bemühung → Leistung und Leistung → Resultat	Aktuelle Situation: Wahrnehmung der situativen Rahmenbedingungen; Kommunikation: Mitteilung von Situationseinschätzungen durch andere; Erfahrung: Lernprozesse zur korrekten Bewertung der Situation und Kompetenz; Selbstbild: Attribution von Leistung und Erfolg
Valenz	Situativer Sachverhalt, der subjektiven Wert durch seine Motivrelevanz erhält	Extrinsische Anreize: Bezahlung, Beförderung, Lob und Anerkennung; intrinsische Anreize: Erleben von Kompetenz und Autonomie
Bewertung der CRM-IT	Emotionale und kognitive Prüfung der Eignung der CRM-IT für die Zielgerichtetheit des Verhaltens und des Zielerreichungsgrads	Neuartigkeit des Reizes: Erfahrung mit IT; Intrinsische Lust/Unlust-Tönung: „Computer Playfulness“; Motiv- bzw. Zielrelevanz: instrumentelle Eignung der CRM-IT für die Zielerreichung und evtl. Korrektur der Erwartungen; persönliche Bewältigungsmöglichkeiten: Fähigkeiten in der Nutzung der CRM-IT, abgeleitet aus den Attributen (Relativer Vorteil, Kompatibilität, Komplexität, Experimentierbarkeit, Beobachtbarkeit); Handlungsergebnisse und Verträglichkeit mit internalisierten Standards und sozialen Normen: Grad der Kongruenz zwischen dem reflexiv gesteuerten Verhalten des Organisationsmitglieds und den organisationellen Regeln der Signifikation und Sanktion in Bezug auf die CRM-IT

Tabelle 8.5: Klassifikation Motivation

Das von den Organisationsmitgliedern geteilte Verständnis über die Nutzungsmodalität beeinflusst die Akzeptanz und tatsächliche Nutzung der CRM-Technologie. In der Implementierungsphase sind die Normen von entscheidender Relevanz, ob die Informationstechnologie überhaupt angeeignet wird. Es ist dabei nicht ausgeschlossen, dass es auch in einer späteren Phase zu einer Ausbildung neuer Nutzungsnormen kommen kann (Johnson/Rice, 1987). Die Widerstände, die sich gegen die Einführung von CRM-Technologie in Organisationen formieren sind eine Reaktion auf die Veränderungen und die damit einhergehende Reinterpretation der bisherigen Struktur: In Projekten, die die CRM-Technologie nutzen,

um eine Reorganisation der Geschäftsprozesse durchzuführen werden die „tradieren“ Regeln und Ressourcen in Frage gestellt und modifiziert. Sind Organisationsmitglieder mit diesen strukturkonform, so ist ein Widerstand gegen Veränderung wahrscheinlich. Dieses Phänomen bezeichnen Ortmann/Sydow/Windeler (2000, S. 334) als organisational induziert. In der Institutionalisierungsphase ist die Motivation zur CRM-Nutzung in deren Eignung zur instrumentellen Bedürfnisbefriedigung relevant: Erwartungen sind durch die Erfahrung mit der CRM-Technologie realistischer, Erfahrungen und Training steigern den wahrgenommenen Nutzen und der Grad der Kongruenz der CRM-Nutzung mit individuellen und organisationalen Normen ist für das Organisationsmitglied deutlich.

Die wahrgenommene Einfachheit der Nutzung⁸ ist ein valider Indikator für die positive Bewertung und Akzeptanz von Informationssystemen (Rice et al., 1999, S. 287).

Annahme 5: Die Nutzung der CRM-Technologie ist abhängig von der subjektiven Wahrnehmung ihrer Eignung für die individuelle Bedürfnisbefriedigung im Kontext der organisationalen Regeln und Ressourcen.

8.3.3 Handlungsfolgen

Handlungen können unbeabsichtigte Folgen haben, die in systemischer Rückkopplung zu unerkannten Bedingungen weiteren Handelns werden (Giddens, 1987, S. 58). Zum Studium der unbeabsichtigten Folgen und uneingestanden Handlungsbedingungen soll das Modell Zusammenhänge aufdecken, zwischen dem ursprünglichen intendierten Ziel der CRM-Einführung und des tatsächlich erreichten Status sowie über im Projektverlauf aufgetretene Zielmodifikationen. Hierbei ist auch die Rationalisierung zu berücksichtigen: In der Retrospektive können die unbeabsichtigten Konsequenzen auch als intendiert reinterpreted werden. Die Implementierung einer CRM-Technologie tangiert unmittelbar drei Gruppen: die Organisation, die Organisationsmitglieder und die Kunden. Mit der Einführung von CRM-Technologie verfolgt eine Organisation die Bindung von Kunden und Mitarbeitern, um qualitative und quantitative Ziele zu erreichen. Die CRM-Technologie kann auch nicht intendierte Konsequenzen implizieren, die in einer Modifikation von Regeln und Ressourcen resultieren. So führt beispielsweise die CRM-Strategie, Verantwortung auf die Organisationsmitglieder in direkter Kundeninteraktion zu dezentralisieren zu einer Konzeption der CRM-Technologie mit gesteigerter Autonomie, Zugang zu detaillierten Kundenprofilen und erweiterten Entscheidungskompetenzen. Die beabsichtigte Konsequenz schneller Reaktionszeiten auf Kundenbedürfnisse und gesteigertem Commitment der Organisationsmitglieder kann somit auch die nicht-intendierte Konsequenz der Verschiebung

⁸Übersetzung der englischen Bezeichnung „ease of use“ in „Einfachheit der Nutzung“ durch die Autorin.

von Machtverhältnissen bedeuten. In der Praxis sind auch die gegenteiligen Fälle bekannt, die die Abwehrhaltung von Organisationsmitgliedern gegen die CRM-Technologie begründen: Durch die organisationsweite Verteilung von Kundendaten wird die Bedeutung von „persönlichem Herrschaftswissen“ Einzelner über den jeweiligen Kunden reduziert und informelle Machtpositionen eingeschränkt. Darüber hinaus sind auch nicht erfüllte Erwartungen unintendierte Handlungskonsequenzen, die die Motivation zur Nutzung der CRM-Technologie negativ beeinflussen. Veränderungen resultieren aus Impulsen, den „kritischen Schwellen des Wandels“ (Ortmann/Sydow/Windeler, 2000, S. 334f) oder diskrepanten Ereignissen (Majchrzak et al, 2000). Derartige Ereignisse werden im Modell als Resultat der Divergenz zwischen Organisationsstruktur, Technologiestruktur und individuellem strategischem Handeln konzipiert. Aktivitäten mit der primären Zielsetzung diese Divergenzen zu reduzieren können in neuen unintendierten Divergenzen resultieren.

Handlungsfolgen	Definition	Merkmal in positiver und negativer Ausprägung
Intendiert Unintendiert	Konsequenzen des „Tuns“ eines Akteurs, der sein Wissen in Anschlag bringt, um eine Handlung mit beabsichtigter Eigenschaft oder Wirkung durchzuführen. Handlungen führen auch zu unbeabsichtigten Folgen, die über Rückkopplungsprozesse zu nicht-ingestanden Bedingungen weiteren Handelns werden	Ökonomische Zielgrößen: Menge, Umsatz, Preis, Kosten, Gewinn; Kundenbindung: Kundenzufriedenheit; Mitarbeiterbindung: Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation Macht: Zugang zu und Kontrolle über formelle und informelle Ressourcen und Regeln; Kommunikationsstruktur/Partizipation: Ermöglichung und Intensivierung horizontaler und vertikaler Kommunikationsbeziehungen; Veränderungen der intraorganisationellen Struktur: horizontale und vertikale Differenzierung, Spezialisierung, Virtualisierung der Leistungserstellung über geografische und zeitliche Grenzen; Veränderungen der interorganisationellen Struktur: Netzwerkoorganisationen mit Integration der Lieferanten und Kunden

Tabelle 8.6: Klassifikation Handlungsfolgen

Annahme 6: Die Handlungen des Organisationsmitglieds resultieren in intendierten und unintendierten Handlungsfolgen, die zu Bedingungen neuen Handelns werden und die Organisationsstruktur modifizieren.

Kapitel 9

Methode

Giddens definiert zwei Typen methodologischen Vorgehens, die nicht strikt voneinander getrennt sind, sondern unterschiedliche Akzente setzen: die institutionelle Analyse, d.h. die Erforschung der Strukturmomente als kontinuierlich reproduzierte Aspekte sozialer Systeme oder die Analyse strategischen Verhaltens von Handelnden (Giddens, 1997, S. 342f). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll das strategische Verhalten im Fokus stehen. Für die Analyse des strategischen Verhaltens sind das diskursive und praktische Bewusstsein sowie die Kontrollstrategien innerhalb des Kontextes von Bedeutung. Die institutionelle Komponente wird berücksichtigt, indem die Strukturmomente als methodologisch gegeben angenommen werden. Dies bedeutet nicht, dass diese Strukturmomente nicht von Handelnden produziert und reproduziert werden, sondern dass sich die Analyse auf kontextuell situierte Aktivitäten konzentriert und die Regeln und Ressourcen darin reproduziert werden. Es gelten hierbei die von Giddens genannten Grundsätze: Vermeidung von reduktionistischen Beschreibungen der Bewusstheit der Handelnden, fundierte Darstellung der Motivation und Interpretation der Dialektik der Herrschaft (Giddens, 1997, S. 343). Aufgabe der Theoriebildung ist nach Giddens nicht, Verallgemeinerungen im Sinne von Gesetzen zu formulieren, sondern oberstes Ziel ist es, ein Instrumentarium zu entwickeln, das der Analyse von Handeln dient.

An allererster Stelle ... steht die Bereitstellung begrifflicher Mittel für eine Analyse dessen, was Handelnde über die Gründe ihres Handelns wissen, insbesondere von Fällen, in denen sie sich nicht (diskursiv) bewußt sind, daß sie die Gründe kennen, oder wo den Handelnden in anderen Kontexten ein solches Bewußtsein fehlt. Giddens, 1997, S. 33

Neben der Erforschung des Wissens der Handelnden sind die Konsequenzen von hoher Priorität gemäß des Theorems (Giddens, 1995, S. 172), dass „alle sozialen Akteure eine Menge darüber wissen, was sie im Rahmen von Interaktionen

tun, wobei zugleich gilt, daß sie viele der Bedingungen und Konsequenzen ihres Handelns, die dessen Verlauf gleichwohl beeinflussen, nicht kennen.“

Wenn auch die Theorie der Strukturierung einen integrativen Ansatz zur Betrachtung von Informationstechnologie in Organisationen bietet, so hat Giddens doch keinen methodischen Rahmen zu ihrer Erforschung entwickelt.¹ Wie Rose (2000, S. 128) ausführt, sind die folgenden Probleme der Theorie der Strukturierung in die Forschungskonzeption einzubeziehen:

... the absence of specific theories about how information technology is involved in the process of structuration; Giddens's own disinterest in practical uses of his work - which leaves no path to follow; the relative inaccessibility of structuration theory to IS researchers and practitioners due to the different discourse style and specialised concept vocabulary of social theory.

9.1 Qualitatives Forschungsdesign

Die Analyse der Strukturierung sozialer Systeme impliziert die Analyse der Interaktionszusammenhänge, ihrer Produktion und Reproduktion. Gegenstand sind die „bewußt vollzogenen Handlungen situierter Akteure, die sich in den verschiedenen Handlungskontexten jeweils auf Regeln und Ressourcen beziehen“ (Giddens, 1997, S. 77). Die Produktion und Reproduktion von sozialen Systemen impliziert die Rückkopplung von unbeabsichtigten Handlungsfolgen, um die Ausgangsbedingungen immer wieder herzustellen. Es gibt aber auch bewusste Eingriffe gut situierter Handelnder, die durch selektive Informationsfilterung die Systemproduktion reflexiv gemäß ihrer individuellen Zielsetzungen steuern (Giddens, 1997, S. 80). Im Kontext der Einführung eines Informationssystems sind diese Handelnden zu identifizieren, da sie entweder für die Akzeptanz oder die Ablehnung einer Implementierung eine Schlüsselposition einnehmen.

In der von der Theorie der Strukturierung geleiteten Forschung umfasst das empirische Design zwei Ebenen: zum einen die subjektive Wahrnehmung der Struktur und zum anderen die Mechanismen der Produktion und Reproduktion von Struktur (Poole, 1985). Gemäß der Empfehlung von Giddens (1984, S. 195), in den Untersuchungsgegenstand einzutauchen, „d.h. die Lebensformen hermeneutisch zu durchdringen“, stützt sich die vorliegende Arbeit auf die eingehende Untersuchung einer Organisation in Form einer Einzelfallstudie. Der Ausgangspunkt ist die Analyse der Strukturierung im Sinne der Feststellung, wie Strukturen durch Handeln konstituiert werden und umgekehrt, wie Handeln strukturell

¹Neuberger (1995, S. 334f) macht diesen Sachverhalt mit einem anschaulichen Bild deutlich: „Wer in Konsumhaltung die Strukturierungstheorie als Supermarkt benutzen möchte, um sich aus den Regalen mit gesichertem und sofort umsetzbarem Expertenwissen zu bedienen, fühlt sich geprellt.“

konstituiert wird. Die vorliegende Arbeit erfolgt im interpretativen Paradigma, das einen verstehenden Zugang, gleichsam aus der Teilnehmerperspektive zum Forschungsgegenstand ermöglicht. Diese Position ist auch in der Organisationsforschung vorherrschend (Lee, 1999, S. 35).

Bei solchen Fragestellungen [der internen Organisation einer Abteilung] ist eine detaillierte Untersuchung der Wahrnehmung, Interpretation und Handhabung von Regelungen erforderlich, und die verobjektivierende Betrachtung von Makroanalysen sollte zugunsten von Rekonstruktionen der Perspektiven der Beteiligten aufgegeben werden. Das Bemühen um eindeutige Abbildungen verstellt hier nach unserer Einschätzung wichtige Erkenntnismöglichkeiten und führt zu falschen Schlussfolgerungen für die Praxis. Stattdessen erscheint es sinnvoller, sich auf die komplizierte und mehrdeutige Mikrostruktur organisatorischer Regelungen einzulassen, auch wenn dies sehr viel kompliziertere Vorgehensweisen bei der Erfassung erforderlich macht. Kubicek/Welter, 1985, S. 29

Die Anwendung der Theorie der Strukturierung in der Forschungskonzeption kann auf der Mikroebene die *Nutzung* der Informationstechnologie erhellen: Strukturierung erfolgt in jedem Moment des Handelns und somit bietet die detaillierte Betrachtung des Handelns neue Erkenntnismöglichkeiten von Transformationen der Informationstechnologie und stellt den individuellen Handelnden in das Zentrum der Analyse (Jones, 1999).

Für die Erforschung der Sichtweisen und Interpretationen der Beteiligten bieten sich die qualitativen Methoden an (Miles/Huberman, 1999). Im Vergleich zu quantitativer Forschung sind nach Lamnek (1993a, S. 171) die qualitativen Methoden der Datenerhebung in der Regel valider, da die Daten in hoher Nähe zum sozialen Feld erhoben werden, nicht durch rigide Forscherraster prädestiniert sind, realitätsgerechter sind, die Relevanzsysteme der Untersuchten integrieren, ihre Methoden offener und flexibler sind, eine kommunikative Verständigungsbasis besteht und eine schrittweise Ausdehnung der Untersuchungsbasis auf extreme Fälle möglich ist. Diese Vorteile begründen für die vorliegende Arbeit die Wahl des qualitativen Designs, wenn auch im Bewusstsein, dass damit auf die Stärken der quantitativen Auswertungsverfahren verzichtet werden muss. Diese Schwäche soll durch die konsistente qualitative Analyseverfahren der Datenreduktion, Datenanzeige und Schlussfolgerung weitestgehend kompensiert werden (Miles/Huberman, 1994, S. 10).

Die „*Programmatik qualitativer Sozialforschung*“ weist nach Lamnek (1993a, S. 22f) folgende Prinzipien auf:

- Offenheit: Ziel ist es, „den Wahrnehmungstrichter empirischer Sozialforschung so weit als möglich offen zu halten“ (Lamnek, 1993a, S. 22) und

impliziert die Offenheit des Forschers gegenüber den Untersuchungspersonen, den Untersuchungssituationen und den Untersuchungsmethoden².

- Kommunikation: Die qualitative Forschung wird als Kommunikation zwischen dem Forscher und den Untersuchten betrachtet, da deren Aushandeln von Wirklichkeitsdefinitionen im Mittelpunkt des Interesses steht. Die Erhebungssituation ist der natürlichen Kommunikationssituation anzunähern.
- Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand: Ziel der qualitativen Forschung ist die Analyse und Rekonstruktion der Entstehung sozialer Phänomene, die durch Agieren und Interpretieren nicht nur reproduziert, sondern auch modifiziert wird.
- Reflexivität von Gegenstand und Analyse: Die Reflexivität des Forschungsgegenstands resultiert aus der Kontextgebundenheit von Sinnkonstitution, d.h. jede Bedeutung verweist reflexiv auf das Ganze. In der Analyse zielt die Forderung nach Reflexivität auf die Möglichkeit des Reagierens auf neue Konstellationen ab.
- Explikation: Dieses Prinzip ist eher als eine „wünschbare Erwartung“ (Lamnek, 1993a, S. 26) der Offenlegung der einzelnen Forschungsschritte und weniger als ein real praktiziertes Verfahren zu verstehen. Ziel ist es mit der Explikation die Interpretationen nachvollziehbar zu machen und somit die Intersubjektivität des Forschungsergebnisses zu sichern.
- Flexibilität: Das Prinzip der Flexibilität im Forschungsprozess zielt auf ein den Anforderungen des Untersuchungsgegenstands und dem Verlauf des Erkenntnisfortschritts angepasstes Vorgehen ab.

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an den von Lamnek postulierten Prinzipien qualitativer Forschung, tendiert in der Frage der Offenheit zur pragmatischen Position (vgl. Miles/Huberman, 1994; Flick, 1991), indem die empirische Erhebung durch ein theoriegeleitetes Modell gestützt wird. In diesem Zusammenhang sei auch auf Hopf (1985) verwiesen, die die Frage aufwirft, inwieweit ein Forscher in der Praxis tatsächlich der postulierten Offenheit gerecht werden kann, da im Falle des Verzichts auf explizite Hypothesen die impliziten Hypothesen unreflektiert die Forschung beeinflussen könnten. Grundsätzlich sind die Prinzipien der „Programmatisierung qualitativer Sozialforschung“ mit Giddens’ „doppelter Hermeneutik“ vereinbar: Indem der qualitative Forschungsansatz mit „Verbalisierungen der Erfahrungswirklichkeit, die interpretativ ausgewertet werden“ (Bortz/Döring, 2002, S. 295) operiert, ist der Forscher Teil des Erhebungskontexts und die Handelnden werden durch die Theorien und Befunde in ihrem „Bedeutungs- und

²Das Prinzip der Offenheit kann u.a. auch in der Ablehnung hypothesen- oder modellgeleiteter Forschung resultieren. Vertreter dieser Position ist die „Grounded Theory“ von Glaser und Strauss, die die Daten im Feld gegenüber theoretischen Annahmen priorisieren.

Handlungsuniversum" beeinflusst (Giddens, 1997, S. 47). Diese existentielle wechselseitige Durchdringung der Bedeutungsrahmen des Wissenschaftlers und des handelnden Laien bezeichnet Giddens als die „doppelte Hermeneutik“. Die Reflexion über soziale Prozesse - durch den handelnden Laien ebenso wie durch den Sozialtheoretiker - wirkt auf die sozialen Ereignisse, was wiederum zu einem Impuls für die Sozialtheorien und die empirische Forschung wird. Dieses Phänomen unterscheidet die Sozialwissenschaften von den Naturwissenschaften: die unbelebte Natur ist von derartigen Einflüssen ausgenommen. Somit kommt Giddens auch zum Schluss, dass es in den Sozialwissenschaften keine allgemeingültigen Gesetze geben kann.

9.2 Gütekriterien

In der Untersuchung der empirischen realen Strukturierung von Organisationen durch CRM-Technologie werden die folgenden qualitativen Gütekriterien angelegt:

9.2.1 Validität

Validität bezeichnet die Gültigkeit von Erhebungsmethoden und Untersuchungsergebnissen. Qualitative Validierungsmethoden sind die ökologische, die kommunikative, die argumentative, die kumulative, sowie die Validierung an der Praxis (Lamnek, 1993a, S. 165ff). Die ökologische Validität bezieht sich auf die „*Gültigkeit im natürlichen Lebensraum der Untersuchten*“ (Lamnek, 1993a, S. 165) und wird gewährleistet durch dem Lebensraum angepasste Erhebungsmethoden, wie beispielsweise das qualitative Interview oder die teilnehmende Beobachtung. Die kommunikative Validierung ist die „dialogförmige Überprüfung der Validität von Erkenntnisansprüchen“ (Kvale, 1991, S. 429) und kann u.a. durch die Zustimmung des Interviewpartners zum transkribierten Exzerpt des Gesprächs erfolgen (Flick, 1991, S. 168). Durch die kommunikative Validierung wird auch der durch die Verwendung eines Interviewleitfadens begründete Verlust an Offenheit³ und Authentizität nachträglich aufgefangen. Die argumentative Validität wird erzielt durch Offenlegung der Vorannahmen und Interpretationen des Forschers, so dass die Argumentation regelgeleitet und für die Rezipienten intersubjektiv nachvollziehbar wird. Die kumulative Validierung wird angestrebt, indem ein Bezug zu existenter valider Forschung hergestellt wird. Die Validierung an der Praxis oder das auch als pragmatische Validierung bezeichnete Gütekriterium intediert „im

³Wie in der Programmatik der qualitativen Forschung aufgeführt, ist Offenheit ein wesentliches Prinzip, das partiell durch die Verwendung eines Interviewleitfadens eingeschränkt wird, da sich der Interviewpartner nicht gänzlich frei äußern kann, wie dieses beispielsweise bei einem narrativen Interview möglich wäre.

wörtlichen Sinne einer Wahrheitsprobe“ (Kvale, 1991, S. 430) die Veränderung der Praxis durch den Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen.

9.2.2 Reliabilität

Reliabilität bezieht sich auf Konsistenz und Verlässlichkeit der wissenschaftlichen Arbeit. Bis dato gibt es kein den quantitativen Methoden entsprechend elaboriertes Instrumentarium zur Sicherung der Reliabilität im qualitativen Design. Bogumil/Immerfall (1985, S. 71) führen als alternative Kriterien an:

- „Stimmigkeit statt Reliabilität“: Ziele und Methoden sollen mit der Forschung vereinbar sein.
- Offenheit statt Variablenkontrolle: Die Komplexität der Forschungssituation soll nicht eingeschränkt werden.
- Diskurs statt Intersubjektivität: Die gemeinsame Interpretation der Daten durch Forscher und untersuchte Akteure.

9.2.3 Objektivität

Der Begriff der Objektivität bezieht sich auf die interindividuelle Zuverlässigkeit oder Nachprüfbarkeit von Forschung und intendiert eine Lösung von der Subjektivität durch Generalisierung. Lamnek (1993a, S. 186) bezeichnet den Objektivitätsbegriff in der qualitativen Forschung als „dialektisch, weil einerseits die Subjektivität be- und gewahrt wird, andererseits diese aber durch die Lösung vom Subjekt aufgehoben wird“.⁴

9.2.4 Repräsentativität und Generalisierbarkeit

In der qualitativen Forschung steht die „Erkenntnis *wesentlicher und typischer Zusammenhänge*“ im Zentrum und nicht die Repräsentativität im Sinne einer zahlenmäßigen Verteilung von Merkmalen innerhalb einer Stichprobe (Lamnek, 1993a, S. 189). Somit muss der für die vorliegende Arbeit ausgewählte Fall in seinen rekonstruierten Mustern „typisch“ für den Forschungsgegenstand sein. Hiermit ist die Populationswahl eng verknüpft: neben substantiellen Limitierungen, wie beispielsweise zeitliche, räumliche oder sachliche Abgrenzungen von der Grundgesamtheit ist das Auswahlkriterium die theoretische Angemessenheit (Lamnek, 1993a, S. 195).

⁴Diese Feststellung ist kongruent mit den Prinzipien der „Programmatik qualitativer Sozialforschung“, insbesondere mit dem der Offenheit. In qualitativer Forschung wird durch den Verzicht auf standardisierte Verfahren eine Objektivität aufgegeben, die durch die Kommunikation mit den Akteuren und die damit objektivierte Validierung kompensiert wird.

9.3 Fallstudie

In der Erforschung der Strukturierungsprozesse durch Informationstechnologie in Organisationen sind Fallstudien eine etablierte Methode (Orlikowski/Robey, 1992; Majchrzak et al., 2000) und eignen sich insbesondere für die Entdeckung komplexer Zusammenhänge (Boos/Fisch, 1986). Einzelfallstudien haben eine lange Tradition und sind von „enormer Bedeutung für die Sozialwissenschaften“ (Friedrichs, 1990, S. 156). Im qualitativen Paradigma stellen sie einen anerkannten Forschungsansatz dar:

Die Einzelfallstudie im qualitativen Paradigma strebt eine *wissenschaftliche Rekonstruktion von Handlungsmustern auf der Grundlage von alltagsweltlichen, realen Handlungsfiguren* an. Dabei versucht der Forscher nicht nur als alltagsweltlicher Handlungspartner, die Figuren nachzuvollziehen, sondern diese in den wissenschaftlichen Diskurs zu überführen und Handlungsmuster zu identifizieren, indem er allgemeinere Regelmäßigkeiten vermutet. Lamnek, 1993b, S. 16

In der Motivationsforschung eignet sich die Einzelfallstudie zur Entdeckung der interessierenden Verhaltens- und Erlebnisphänomene, da diese nicht einfach in einem Experiment nachzubilden sind (Schneider/Schmalt, 2000, S. 37). Häufig sind die Entdeckungen für die Laienexperten, deren Struktur Gegenstand der Studie war, nicht neu. Da jedoch nur ein Teil des Wissens diskursiv verfügbar ist, ist es Aufgabe der Sozialwissenschaft ein vom Allgemeinwissen abgegrenztes neues Wissen zu schaffen. Der Stil der sozialwissenschaftlichen Beschreibung sollte einem literarischen Stil ähnlich sein zur Unterstützung der Rezeption innerhalb der Gruppe, für die die Ergebnisse relevant ist (Giddens, 1997, S. 339).

Da es sich in der Einzelfallstudie weder um ein methodologisches Paradigma, noch um eine konkrete Erhebungstechnik handelt, sondern um einen Forschungsansatz, einen „approach“ (Lamnek, 1993b, S. 4), werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Methoden des Interviews und der Dokumentenanalyse angewendet. Mit dieser Methodentriangulation wird zum einen die Forderung eingelöst, ein möglichst ganzheitliches Bild der Untersuchungseinheit zu erhalten. Zum anderen werden Schwächen einzelner Methoden kompensiert. Einheit der Einzelfallstudie ist eine Organisation. Ziel ist die Herausarbeitung typischer Handlungsmuster in der Binnenstruktur des Falles.

9.3.1 Interview

Lamnek (1993b, S. 35f) definiert das Interview als „eine Gesprächssituation, die bewußt und gezielt von den Beteiligten hergestellt wird, damit der eine Fragen stellt, die vom anderen beantwortet werden“. Qualitative Interviews in offener oder teilstandardisierter Form sind für den handlungstheoretischen Erkenntnisgewinn durch „die Möglichkeit, Situationsdeutungen in offener Form zu erfragen,

Fragen nach Handlungsmotiven zu stellen, Alltagstheorien und Selbstinterpretationen zu erheben, Fragen zu Zweck-Mittel-Vorstellungen zu stellen und durch die Möglichkeit der diskursiven Verständigung über Interpretationen“ (Hopf, 1991, S. 180) von zentraler Relevanz.

Hopf bezeichnet als diskursiv, die Typen von Leitfaden-Interviews, „in denen die Befragten primär als Theoretiker und Experten ihrer selbst, ihrer Geschichte und ihrer Eigenheiten angesprochen werden und die der kommunikativen Verständigung und Deutung dienen“ (Hopf, 1991, S. 179). Dieses in der Tradition der Aktionsforschung verankerte Verfahren dient der kommunikativen Validierung von Annahmen.

9.3.2 Dokumentenanalyse

Dokumente oder Medien⁵ einer Organisation, die die Regeln und Ressourcen einer Organisation widerspiegeln sind beispielsweise Mitarbeiterzeitschriften, Newsletter, interne Foren, Trainingsdokumentationen und herausragende Persönlichkeiten als Machtpromotoren (Poole, 1985). Die Medien sind von instrumenteller Relevanz für die Implementierung einer Informationstechnologie, da sie die Interpretationen über die Signifikation der CRM-Technologie liefern. Die Kommunikation über die Zielsetzung der CRM-Technologie kann Nutzerakzeptanz aufbauen und Einstellungen prägen. Darüber hinaus demonstriert der Einsatz von Medien die spezifische Ausprägung der Herrschafts- und Legitimationsstruktur. Im Sinne von DeSanctis/Poole spiegelt sich der Spirit der CRM-Technologie in diesen Medien wider. Die Analyse von Dokumenten in der Organisationsforschung bezieht sich auf Organigramme, Handbücher, Verfahrensrichtlinien, Stellenausschreibungen liefert eine objektive Datenbasis (Kubicek/Welter, 1985). Der Nachteil dieser Form der Datenerhebung ist, dass Organisation Regeln in unterschiedlichem Umfang fixieren und dass nicht alle Organisationen über eine schriftliche Datenbasis verfügen.

9.3.3 Datenauswertung

Die qualitative Forschung weist in der Datenanalyse besondere Probleme auf, da das Datenmaterial aus Wörtern besteht, deren Bedeutung sich im Kontext erschließt. Die Verdichtung zu verallgemeinerungsfähigen wissenschaftlichen Aussagen ist eine wesentliche Aufgabe in der qualitativen Analyse:

Die Darstellung und Auswertung qualitativer Beiträge sieht sich mit der Anforderung konfrontiert, zugrunde liegende Strukturen zu erfassen und zu rekonstruieren, denn auch qualitative Sozialforschung zielt auf verallgemeinerungsfähige Aussagen ab, möchte dabei aber die

⁵Von Poole (1985, S. 103) in seinem Modell zur Strukturierung der Unternehmenskultur als „climate-producing apparatus“ bezeichnet.

Originalität der Einzelbeiträge nach Möglichkeit erhalten. Lamnek, 1993a, S. 197

Um dem „Data Overload“ entgegenzusteuern, wird vor der Durchführung der Interviews eine Codeliste⁶ erstellt (Miles/Huberman, 1994, S. 56). Die Codes beziehen sich auf die Komponenten des Modells und werden den Aussagen der Interviewpartner zugeordnet. Die Transkription ausgewählter Interviewpassagen und deren Codierung erfolgt zeitnah zum Interviewkontakt und wird durch die Forscherin selbst durchgeführt. Eine kommunikative Validierung erfolgt durch die Interviewpartner, die die transkribierten und codierten Interviewpassagen, sowie eine Interpretation ihrer Aussagen vor dem Hintergrund des Modells erhalten.

Ein Problem bei der Darstellung der Ergebnisse in Form von Zitaten ausgewählter Interview- oder Analyseprotokolle ist die „selektive Plausibilisierung“ (Flick, 1991, S. 169): der Forscher wählt die „typischen“ Fälle, die aus seiner subjektiven Sicht das untersuchte Phänomen anschaulich oder beweisbar machen. Um dieser selektiven Plausibilisierung entgegenzuwirken, wird im Rahmen der Studie zunächst der Fall als solches dargestellt und im Anschluss daran die Interpretation im Rahmen des Modells vorgenommen.

Durch die Interpretation der Daten werden typisierende Aussagen gewonnen, Vorverständnisse überwunden und theoretische Konzepte über die soziale Wirklichkeit aufgestellt (Lamnek, 1993b, S. 61).

⁶Siehe im Anhang Kapitel 18.

Kapitel 10

Beschreibung des Falls

Die Fallstudie analysiert den Zusammenhang zwischen der CRM-Technologie und der Organisationsstruktur in einer Unternehmensberatung. Eine Unternehmensberatung eignet sich für die Studie von komplexen Strukturierungsprozessen, da die Organisationsmitglieder in der Erfüllung der unternehmerischen Zielsetzung, der Vermarktung und Erbringung von Beratungsdienstleistungen mit der Identifikation von Problemstellungen und deren Lösung vertraut sind:

Management consulting is an independent professional advisory service assisting managers and organizations in achieving organizational purposes and objectives by solving management and business problems, identifying and seizing new opportunities, enhancing learning and implementing changes. Kubr, 1996, S. 8

Neben der Organisationsform ist der Status der CRM-Nutzung entscheidend. Wie DeSanctis/Poole (1994, S. 142) feststellen, müssen von der Informationstechnologie induzierte organisationale Praktiken mit den existenten Praktiken verbunden werden. Dieser Prozess ist langwierig und Veränderungen in der Organisationsstruktur manifestieren sich erst nach längerer Zeit. Eine Organisation, die die CRM-Implementierung abgeschlossen hat, bietet hierbei ein ideales Studienfeld. Die Adäquatheit der retrospektiven Erhebungssituation wird von Giddens' Postulat abgeleitet, dass die Motivation des Handelnden im Strom der reflexiven Verhaltenssteuerung eingelassen ist und der Forscher zu den Absichten und Gründen vordringen kann, wenn der Handelnde retrospektiv sein eigenes Handeln überdenkt (Giddens, 1984, S. 193). Bei der Auswahl des Studienobjekts wurden die folgenden Kriterien als Mindestanforderung definiert: Produktivnutzung der CRM-Technologie in den Organisationseinheiten mit direkter Kundeninteraktion - Marketing, Service, Vertrieb - und die Verfügbarkeit von Interviewpartnern, die den Prozess der Implementierung, Transformation und Institutionalisierung begleitet haben. Diese Anforderungen wurden von einer internationalen Unternehmensberatung erfüllt, die im Folgenden mit dem Synonym „Vega“ bezeichnet wird.

10.1 Unternehmensdarstellung

10.1.1 Methodische Vorbemerkung

Durchführung der Interviews

Im Zeitraum von Juni bis Dezember 2002 wurden siebzehn Interviews in den Geschäftsräumen der Organisation durchgeführt. Für die vorliegende Arbeit wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der im Kapitel 17.1 dargestellt ist. In diesem Interviewleitfaden sind auch die Codes, die Kurzbezeichnungen, für das Codieren der Aussagen aufgeführt. Das Instrument wurde im Rahmen eines Pre-Tests geprüft.¹

Das Interview stellt die zentrale Methode² der vorliegenden Arbeit dar, da sie den methodologischen Kriterien des qualitativen Paradigmas - Kommunikation, Offenheit, Prozesscharakter, Reflexivität, Explikation und Flexibilität - entspricht (Lamnek, 1993b, S. 64). Im Sinne der Authentizität wird der „Sparsamkeitsregel“ (Flick, 1991, S. 161) gefolgt, wonach das Maß an technischer Unterstützung in der Erhebungssituation auf ein Minimum reduziert werden soll: Die Interviews wurden manuell aufgezeichnet und durch eine Audioaufnahme unterstützt. Vorteil dieses Vorgehens ist die möglichst geringe Präsenz der Aufzeichnung bei gleichzeitiger Unabhängigkeit von der Datenfixierung.

Gegenstand der Interviews waren die Deutungsmuster und Wirklichkeitskonstruktionen der Organisationsmitglieder zur Organisation und CRM-Technologie. Die Interviewpartner repräsentierten einen Querschnitt durch die Organisation über (1) die Organisationseinheiten mit direkter Kundeninteraktion: Service, Vertrieb und Marketing, sowie Consulting, (2) die Hierarchieebenen: Vorstand, Abteilungsleitung, Sachbearbeiter, (3) Rollen: Berater, Assistenten, Vertriebsmitarbeiter im Innen- und Aussendienst, Marketingmitarbeiter und (4) Partizipation in der CRM-Implementierung: Initiator, Projektleiter, Projektteammitglied, spätere Nutzer. Die durchschnittliche Dauer der Interviews betrug 90 Minuten.

Im Anschluss an die Interviews füllten die Interviewpartner den OCAI-Kulturfragebogen³ aus. Das Instrument OCAI (Organizational Culture As-

¹Zur Prüfung des Interviewleitfadens wurden in einer Organisation, die der gleichen Branche wie die Organisation aus der Fallstudie angehört, Interviews durchgeführt. Es handelte sich hierbei um eine international tätige Unternehmensberatung, die ebenfalls ein CRM-Projekt abgeschlossen hat und in direktem Wettbewerb zur Organisation der vorliegenden Fallstudie steht. Bei der Selektion der Interviewpartner wurde auf eine vergleichbare Teilnehmergruppe geachtet, d.h. es wurden Organisationsmitglieder interviewt, deren Rollen mit denen der Interviewpartner aus der Fallstudie vergleichbar sind.

²Die Dokumentenanalyse beschränkte sich auf die Analyse von Präsentationsmaterial, Schulungsunterlagen, des Organigramms und der internetbasierten Mitarbeiterzeitschrift, da Vega über keine schriftliche Fixierung von Arbeitsplatzbeschreibungen verfügte. Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse werden nicht gesondert aufgeführt, sondern stellen den Kontext für die Beschreibung und Interpretation der Fallstudie dar.

³Der OCAI-Fragebogen (Cameron/Quinn, 1999) ist im Anhang in Tabelle 17.2 dargestellt.

essment Instrument) ist empirisch valide (Cameron/Quinn, 1999). Die Organisationskultur umfasst Werte, Erwartungen und Bedeutungen und stiftet eine Identität für die Mitarbeiter. Die OCAI-Ergebnisse der Interviewpartner⁴ wurden summiert und sind in der Abbildung 10.3 dargestellt.

Kommunikative Validierung

Im Nachgang zu den Interviews wurden die Audioaufzeichnungen analysiert und zusammenfassend transkribiert. Die Daten wurden in einer „subsumptorischen Routinetätigkeit“ (Flick, 1991, S. 165) in dem aus dem Modell abgeleiteten Kategoriensystem zugeordnet. Aus dieser Analyse entstand zu jedem Gespräch ein Dokument, das die Transkription und die Interpretation der Daten enthält. Die Validierung erfolgte kommunikativ durch die Interviewpartner, die ihre jeweilige Analyse schriftlich erhielten und validierten.

Offenheit

Bezugnehmend auf Bogumil/Immerfall (1985, S. 71) wurde in der vorliegenden Arbeit das Kriterium der „Offenheit statt Variablenkontrolle“ angewandt. Die komplexe Forschungssituation wird nicht eingeschränkt, der Interviewpartner berichtete in einer anonymen und vertraulichen Interviewsituation seine subjektiven Wahrnehmungen und wird nicht durch den Fragebogen gebremst. Dieses Vorgehen ist die Voraussetzung für die Entdeckung zuvor nicht antizipierter Sachverhalte.

Objektivierung

Die empirische Forschung in der Theorie der Strukturierung ist keine objektive Analyse der sozialen Welt: zum einen ist die Welt durch die Handelnden vorinterpretiert, zum anderen konstituiert der Forscher den Forschungsgegenstand, da er in den Untersuchungsgegenstand eintauchen soll, um die Deutungsschemata hervorzubringen und in Kategorien des wissenschaftlichen Diskurs zu verwandeln (Giddens, 1984, S. 198f). Dies impliziert für die Analyse der Strukturierung durch CRM-Technologie, dass durch die Formulierung von Annahmen⁵ die Beobachtungsschwerpunkte explizit gemacht wurden und in der Darstellung der Forschungsergebnisse zwischen der Beschreibung und der Interpretation des Falls getrennt wird, um eine möglichst hohe Objektivität zu erzielen.

Hierbei wurden die Interviewpartner aufgefordert, 100 Punkte auf jede Aussage gemäß des Grads des Zutreffens auf die Ist- und Sollsituation zu verteilen. Die Beschreibung der Kulturtypen befindet sich im Glossar, Kapitel 20.

⁴Von den siebzehn Interviewpartnern liegen fünfzehn ausgefüllte Fragebögen vor.

⁵Die Annahmen wurden im Kapitel 8 formuliert und werden in Kapitel 12 nach der Darstellung des Falls interpretiert.

Repräsentativität

Die ausgewählte Organisation kann als „typisch“ für den Forschungsgegenstand betrachtet werden, denn sie genügt der Anforderung einer ganzheitlichen und abgeschlossenen Implementierung einer CRM-Technologie. Die Eignung von Unternehmensberatungen für die Studie der Strukturierung wurde von Orlikowski (1991, 2000) demonstriert.

10.1.2 Das Unternehmen Vega

Vega ist eine international tätige Unternehmensberatung mit Hauptsitz in Deutschland. Neben der Beratungsdienstleistung bietet Vega ihren Kunden aus den Branchen Industrie, Handel und öffentlicher Verwaltung ein Produkt an. Die mit den Kunden in direkter Interaktion stehenden Organisationseinheiten sind die Consultingeinheiten, das Customer Interaction Center, der Vertrieb und das Marketing.

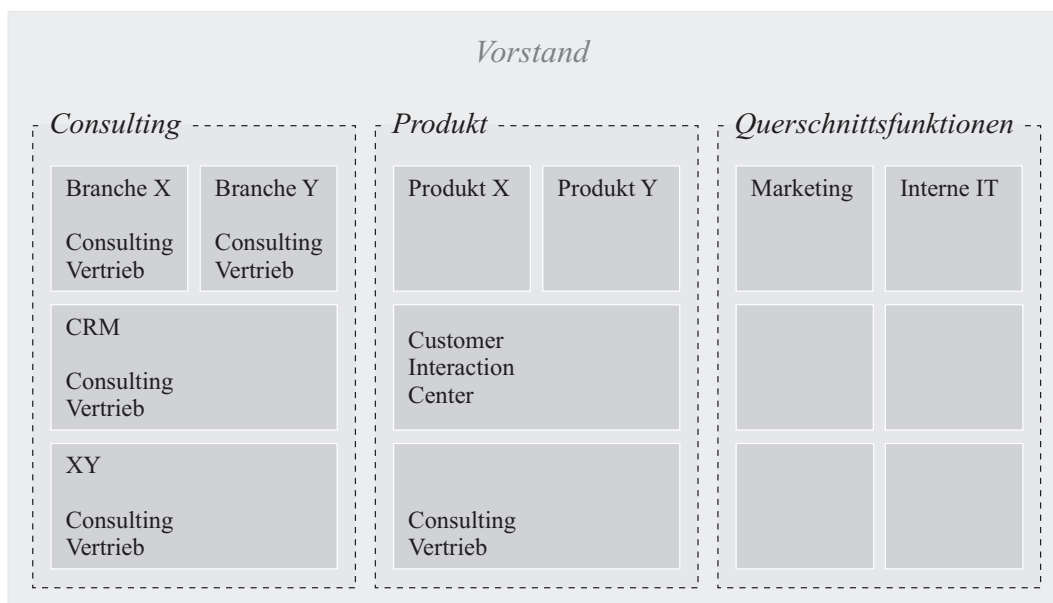


Abbildung 10.1: Organigramm Vega

Customer Interaction Center

Das Customer Interaction Center (CIC) steht den Kunden an den Werktagen von 8:00 bis 18:00 Uhr telefonisch zur Verfügung und bearbeitet täglich 400 Kundenkontakte. Diese Kundenkontakte beinhalten produktbezogene Anfragen, die von den qualifizierten CIC-Beratern telefonisch beantwortet werden. Darüber hinaus

ist das CIC auch Anlaufstelle für Anfragen nach weiterer Beratungsleistung und Produkten, die vom CIC an die jeweiligen Verantwortlichen innerhalb der Organisation weitergeleitet werden. Im Auftrag des Marketings führt das CIC auch Telefonaktionen durch.

Produktvertrieb

Der Produktvertrieb ist in branchenorientierte Vertriebsgebiete aufgeteilt, die von den Mitarbeitern des Vertriebsaußendienstes bearbeitet werden. Der Vertriebsinnendienst ist die zentrale Organisationseinheit, die sich um die Bedürfnisse der Kunden in Bezug auf erste Anfragen zum Produkt, Lizenzmanagement und Auftragsabwicklung kümmert. Für die Vertriebsbeauftragten leistet der Vertriebsinnendienst Unterstützung in operativen Tätigkeiten und der Akquise, wie beispielsweise Angebotserstellung und Aufnahme von Bedarfen potenzieller und aktueller Kunden.

Consultingvertrieb

Der Consultingvertrieb vermarktet die Beratungsdienstleistungen von Vega und ist, ebenso wie der Produktvertrieb, branchenorientiert aufgestellt. Der zum „ProduktHaus“ gehörende Produktvertrieb und der dem „Consultinghaus“ zugeordnete Consultingvertrieb sind voneinander unabhängige Organisationseinheiten, die an jeweils dedizierte Vorstände berichten.

Marketing

Das Marketing ist zuständig für die Unternehmenspositionierung, die Markenführung, die Entwicklung von Marketingkonzepten in Abstimmung mit dem Produkt- oder Consultingbereich sowie die Durchführung der vereinbarten Maßnahmen.

10.1.3 Synopse CRM-Technologie in Vega

Die Implementierung der CRM-Technologie⁶ erfolgt im Jahr 1997 und wird vom CIC initiiert und maßgeblich vorangetrieben. Mit der Zielsetzung den Service auszubauen, wird eine Strategie erarbeitet, die die Prozessoptimierung und die Neukonzeption von Serviceverträgen impliziert. Zur Realisierung der Strategie wird die Ablösung der existenten Informationstechnologie im CIC angestrebt. Zunächst ist die CRM-Implementierung auf das CIC und die Schnittstelle zum

⁶Im Folgenden wird kein Synonym für die spezifische von Vega implementierte und genutzte CRM-Technologie genutzt, sondern lediglich „CRM-Technologie“ als Bezeichnung verwendet. Dies impliziert, dass die Zitate der Interviewpartner in Bezug auf die Nennung des Produktnamens modifiziert wurden. Es handelt sich um eine Standardsoftware, die an die organisationspezifischen Anforderungen angepasst wird (Customizing) und keine Individuallösung.

Produktvertrieb und Marketing konzentriert und wird auch durch das CIC selbst durchgeführt.

Ein Vorstandsbeschluss im Jahr 1999 stellt die Basis für die organisationsweite Implementierung der CRM-Technologie dar. Die Projektdurchführung erfolgt intern durch das Projektteam „CRM 4 Vega“, das sich aus allen von der CRM-Technologie betroffenen Organisationseinheiten rekrutiert. Die Projektleitung übernimmt ein Vega-Consultant⁷ aus der - unabhängig von internen Anforderungen - neu entstandenen CRM-Consultingeinheit. Das Projekt wird im Jahr 2000 abgeschlossen und die CRM-Technologie wird in den Abteilungen CIC, Produktvertrieb, Consultingvertrieb und Marketing genutzt. Die Systemadministration wird durch das CIC durchgeführt. Im Jahr 2000 übernimmt diese Aufgabe eine neu gegründete Organisationseinheit der internen IT-Abteilung.

Mit dem Vorstandsauftrag, die Adressqualität zu verbessern, formieren im Jahr 2002 die Organisationsmitglieder aus den kundenrelevanten Abteilungen ein „Projektteam Datenqualität“, das von einer Marketingmitarbeiterin geleitet wird. Das Projektteam beschließt, nach erfolgreicher Erfüllung des Vorstandsauftrags weiterhin zu bestehen. Im Herbst 2002 benennt sich das „Projektteam Datenqualität“ um und wählt den ursprünglichen, von 1997 stammenden Namen „CRM 4 Vega“. Mit der Namensgebung verbindet sich der Anspruch, die Nutzung der CRM-Technologie innerhalb von Vega durch Schulungen und Koordination zu unterstützen und die Akzeptanz zu fördern.

Im Sommer 2002 erfolgt der Beschluss, Anfragen an die interne IT-Abteilung auch über das CIC aufzunehmen. Somit wird der Nutzerkreis der CRM-Technologie auf die Mitarbeiter der internen IT ausgedehnt.⁸ Die Synopse des CRM-Projekts ist in Abbildung 10.2 grafisch dargestellt.

10.2 Organisationsstruktur

10.2.1 Regeln der Signifikation

Maximierung des Kundennutzens

Die Unternehmensleitlinie ist die Maximierung des Kundennutzens. Konkretisiert wird der Kundennutzen in Qualität, Zeit und Kosten der Prozesse in der Kundenorganisation. Die Maximierung des Kundennutzens setzt im Selbstverständnis der Vega die Kundenorientierung in der internen Organisation, Flexibilität und Freiräume für die Mitarbeiter voraus.

⁷Auf diesen Interviewpartner, der zugleich auch Leiter der Beratungseinheit CRM ist, wird im Folgenden immer mit „Projektleiter“ verwiesen.

⁸Da diese Entscheidung bei der Durchführung der vorliegenden Arbeit noch nicht vollständig umgesetzt worden war, wird die interne IT nicht als nutzende, sondern nur in ihrer Funktion als die CRM-Technologie administrierende Organisationseinheit betrachtet.



Abbildung 10.2: Zeitachse

Wenn ich nur einen Hammer habe, ist alles ein Nagel ... Kundenwünsche können wir nur erfüllen, wenn wir flexibel vorgehen. Vorstand Vega

Die Maximierung des Kundennutzens impliziert das Streben nach monetären Zielen: Der Gewinn wird vom Management als eine relevante Messgröße der Marktstellung, der Qualität der Leistung und der Effizienz der Organisation betrachtet. Die monetären Umsatzziele sind von hoher Relevanz für die einzelnen Organisationsmitglieder, deren individuelle Zielerreichung am Umsatz gemessen wird. Die Organisation wird von den Interviewpartnern als primär marktorientiert erlebt. Kennzeichen der marktorientierten Kultur⁹ sind die Wettbewerbs- und Zielorientierung, sowie der Fokus auf Gewinn, Marktanteil und Marktdurchdringung. Eine Konsequenz ist die höhere Priorisierung von externen vor internen Projekten im Zielsystem des einzelnen Organisationsmitglieds. Diese Situation wird vom Projektleiter als „klassischer Zielkonflikt: Umsatz generieren und auf der anderen Seite sich intern verbessern“ bezeichnet. Bei der Einführung der CRM-Technologie im Jahr 1999 wird durch die Vergabe von Sonderprämien ein Anreiz geschaffen, dass sich die Organisationsmitglieder auch im internen Projekt engagieren:

Das ist halt auch der Konflikt in unserem Zielsystem, dass wir die Leute dafür entlohnen, wenn sie beim Kunden fakturieren ... ein alt-hergebrachtes Misstrauen der Mitarbeiter, dass am Markt der sichere Weg ist. Projektleiter

Priorisierung von externen Projekten

Die höhere Priorisierung von externen Projekten oder die geringere Relevanz von internen Projekten wird von der Mehrheit der Interviewpartner erwähnt. Als Maßnahme wird der Vorschlag gemacht, externe Beratungsunternehmen zu beauftragen:

Es funktioniert nur, wenn eine externe Firma beauftragt wird, weil die eigenen Leute selbst immer im Projekt sind. Das ist das Problem bei einem Beratungsunternehmen. Ein Beratungsunternehmen, das die Kompetenz dazu hat, wird immer die eigenen Leute das Projekt machen lassen. Nur werden diese Berater dann aber immer wieder für Kundenprojekte abgezogen. CIC-Leiter

Meine persönliche Meinung ist, wir sollten die IT-Projekte, wie jedes andere Unternehmen auch, ich meine jetzt die Kunden, bei denen

⁹In der Abbildung 10.3 wird die Kulturbeschreibung durch die Organisationsmitglieder von Vega dargestellt. Eine Beschreibung der Kulturtypen ist im Glossar in Kapitel 20 zu finden.

wir tätig sind, von einem externen Unternehmen machen lassen. Weil dann kann man sagen, 'das ist die Anforderung, die wir haben, das ist der Preis, den wir bezahlen wollen und das ist die Qualität, die letztlich dahinter steht.' ... Bei internen Projekten haben die Mitarbeiter entweder keine Zeit oder nicht das Know-how. Vertriebsleiter Consultingvertrieb

10.2.2 Regeln der Sanktion

Zielorientierung

In der weiteren Ausprägung wird der Kultur von Vega ein gleich hohes Maß an Clan- und Adhocratieorientierung¹⁰ zugeschrieben. Das Clanmerkmal manifestiert sich auch in einer Beschreibung einer Marketingmitarbeiterin, Vega sei eine „People Company“. Die Mitarbeiter erleben Vega als eine Familie, somit sind Werte, wie Tradition, Loyalität und Erfüllung der Wünsche der Mitarbeiter und Kunden stark ausgeprägt. Die Adhocratie ist gekennzeichnet durch Dynamik, Kreativität und Innovation. Die Definition der Arbeitsprozesse räumt dem einzelnen Organisationsmitglied Kreativität und Spontaneität ein. Die auf Teamerfolgen basierenden Quoten fördern den kooperativen Arbeitsstil.

Es ist sehr viel - das meine ich jetzt nicht negativ - 'laisser-faire'. Es interessiert nicht, wie der Einzelne was macht ... wichtig ist, dass das Ergebnis stimmt. Das ist mit das positivste an Vega, dass man sehr viel Freizügigkeit hat ... es wird nicht viel Wert gelegt auf eine starre Organisation. Vertriebsmanager

Die Kultur ist sicherlich so, dass alles o.k. ist, wenn jeder seine Ziele erreicht. Projektleiter

Die Flexibilität und die den Mitarbeitern vor Ort zur Verfügung gestellten Freiräume machen eine „Vertrauensorganisation“ notwendig.

Meine Meinung ist, alle Mitarbeiter sind grundsätzlich motiviert, ein Chef kann sie nur demotivieren. Vorstand Vega

Als Demotivationsfaktoren gelten beispielsweise Verbote und Arbeitsplatzbeschreibungen, unterstützend hingegen sollen Zielvorgaben wirken, die sich im Sinne einer Zielpyramide von den Unternehmenszielen ableiten und für den einzelnen Mitarbeiter relevant sind.

¹⁰Siehe Abbildung 10.3, sowie für die Beschreibung der Kulturtypen das Glossar in Kapitel 20.

Teamorientierung

Vega wird als eine Organisation beschrieben, die sich durch ein hohes Maß an individueller Leistungsbereitschaft und Identifikation, sowie Teamorientierung auszeichnet:

Teamfähigkeit ist mindestens so wichtig, wie die fachliche Kompetenz.
Marketingmitarbeiterin

Die Unternehmenskultur wird durch das Management gestützt, das aktiv die Relevanz der sozialen Kompetenz fördert und das Weltbild prägt, dass Mitarbeiter trotz fachlicher Leistungsfähigkeit entlassen werden können, da mangelnde Teamfähigkeit, als ein „Bazillus, dann krankt die Organisation“ (Vorstand Vega) negativ sanktioniert ist.

Regeln der Nutzung der CRM-Technologie

Eine formelle Regel zur Nutzung der CRM-Technologie ist etabliert: eine Vorstandsvorgabe weist alle Organisationsmitglieder an, die CRM-Technologie für das Generieren aller Forecasts zu nutzen:

Im Prinzip ist es auch ein bisschen Zwang: ... ein Vertriebsmitarbeiter muss jeden Monat einen Forecast machen und ... Forecast ist mandatory und deshalb musst du das System nutzen. Das ist eigentlich ein ganz cleverer Schachzug. Ohne ein bisschen Zwang geht es wahrscheinlich nicht. Vertriebsleiter Produktvertrieb

10.2.3 Autoritative Ressourcen

Der Formalisierungsgrad der Arbeitsprozesse ist abteilungsspezifisch. Die Prozesse im CIC sind klar strukturiert und die Vorgaben erfolgen zielgerichtet durch die CIC-Leitung. Eine Analogie verdeutlicht das Verständnis des CIC-Leiters von seiner Abteilung:

Das CIC hat [im Vergleich zum Consulting] genau das gegenteilige Ziel: ich möchte a) möglichst wenige Mitarbeiter haben, und b) eine geringe Durchlaufzeit mit geringem Aufwand für die Arbeit und dabei sehr zufriedene Kunden haben. Zielsetzung ist eigentlich komplett konträr von der in der Beratung ... und läuft letztlich auf Fließbandarbeit hinaus und die kann nur funktionieren, wenn es ganz klare Regeln und Vorgaben gibt und wenn die Prozessschritte sehr genau definiert sind, wenn es nicht genau definiert ist, dann ist Chaos. CIC-Leiter

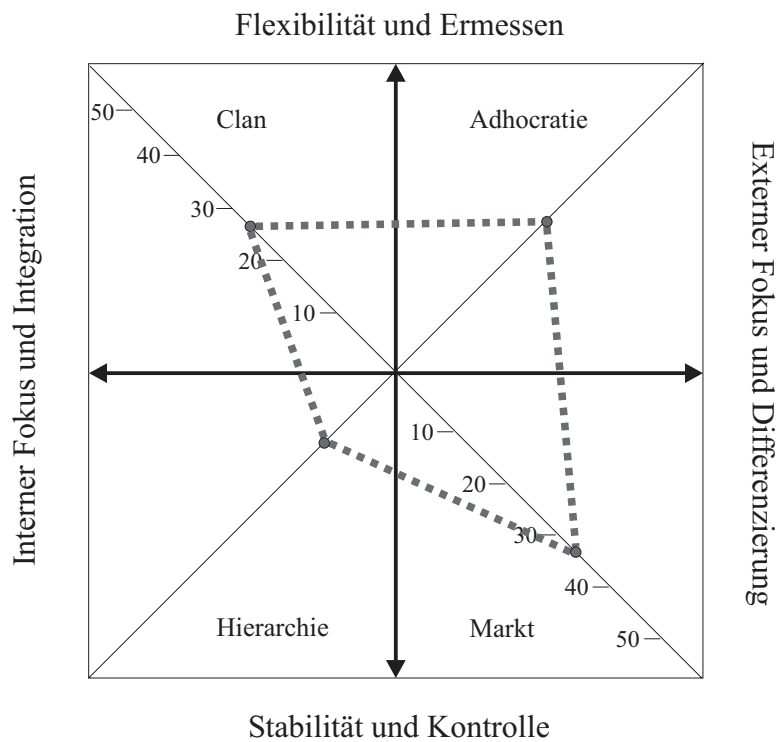


Abbildung 10.3: Organisationskultur Vega (Ist)

Der Consultingbereich wird als weniger durch Strukturen formalisierbar wahrgenommen. Vergleichbar mit dem Consultingbereich wird auch der Vertrieb als eine nicht durch Strukturen dominierte Organisationseinheit interpretiert. Dass dieses interpretative Schema diskursiv bewusst ist und auch kritisch reflektiert wird, zeigt das folgende Zitat:

Höchste Detaillierung der Prozesse im CIC aufgrund der Historie, dass sie schon von Anfang an da dabei waren und dass die Prozesse am detailliertesten und am umfangreichsten sind. Wahrscheinlich auch deshalb weil sie - das immer so die alte Consultingausrede - standardisierter, ... klarer definierbar, einfach besser beschreibbar sind. ... und bei der Beratungsdienstleistung denken wir, dass das etwas spezifischer wäre. ... Das ist jetzt eine gewisse Selbstkritik, denn auch die Prozesse lassen sich standardisieren und definieren. Nur das ist so die Ausrede, die wir vor uns herschieben. Projektleiter

10.2.4 Allokative Ressourcen

Vorgehentechnik

Vega verfügt über eine eigenentwickelte Vorgehentechnik für die strukturierte Implementierung von Informationstechnologie. Diese Technik wird bei der internen Implementierung der CRM-Technologie eingesetzt. Initiiert wird diese Nutzung durch den damaligen Vorgesetzten des CIC-Leiters, der gleichzeitig auch als Leiter Qualitätsmanagement für die 1997 durchgeführte ISO-Zertifizierung zuständig ist.

Die Nutzung der Vorgehentechnik war selbstverständlich. ... Es ist klar, wenn ich in einem anderen Unternehmen gewesen wäre, hätte ich wahrscheinlich nicht daran gedacht, das zu tun, es sei denn ich hätte mich mit Prozessoptimierung beschäftigt. CIC-Leiter

Ebenso bezeichnet der Projektleiter die Nutzung der Vorgehentechnik als „klassisch Vega-mäßig“ und selbstverständlich.

Administration der CRM-Technologie

Die Administration der CRM-Technologie ist zunächst im CIC angesiedelt. Im Jahr 2000 übernimmt die interne IT-Abteilung diese Aufgabe. Mit der Formierung des „Projektteams Datenqualität“ werden Modifikationen der CRM-Technologie über Teamentscheidungen kanalisiert an die interne IT-Abteilung weitergeleitet:

Einziges Berechtigungskonzept was wir bisher hatten war: 'wer weiß wie's geht'. Marketingmitarbeiterin

10.3 Informationstechnologie

10.3.1 Strukturelle Eigenschaften

Die CRM-Technologie wird eingeführt, um organisationsweit ein gemeinsames System zum Kundenbeziehungsmanagement vorzuhalten, das es CIC, Vertrieb und Marketing ermöglicht, auf die gleichen Kundendaten zuzugreifen. Maßgeblich wird die Einführung der CRM-Technologie innerhalb der Organisation durch das Management von CIC und Vertrieb betrieben. Zunächst werden 1997 eine geringe Zahl von Lizenzen für das CIC beschafft, erst 1999 als das CIC produktiv mit der CRM-Technologie arbeitet, werden im Rahmen des vom Vorstand beauftragten „CRM 4 Vega“-Projekts für die organisationsweite Nutzung Lizenzen beschafft.

Es werden die operativen, analytischen und kollaborativen CRM-Funktionalitäten bei Vega genutzt. Die genutzten Funktionalitäten umfassen die Aufnahme und gezielte Weiterleitung der Serviceanfragen, das Erstellen einer Kontakt-historie und den Aufbau eines Wissensspeichers für Problemlösungen im CIC,

das Kampagnenmanagement im Marketing und das Kontaktmanagement und Forecasting im Vertrieb. Die Kooperation der kundenrelevanten Organisationseinheiten wird durch das homogene Informationsmanagement auf der Basis der CRM-Technologie unterstützt:

Service funktioniert nur, wenn wir [CIC] eng mit dem Vertrieb gekoppelt werden. CIC-Leiter

Die strukturellen Eigenschaften der CRM-Technologie schränken die Arbeitsausführung des einzelnen nicht ein: es werden keine automatisierten Workflows in der Informationstechnologie implementiert.

10.3.2 Attribute

Die Relevanz der CRM-Technologie wird von Organisationsmitgliedern mit der Komplexität der Organisation in Zusammenhang gebracht: der relative Vorteil der CRM-Technologie gegenüber der persönlichen Kommunikation wird mit zunehmender Größe und unscharfer Definition der Verantwortlichkeiten sichtbar. Durch den integrativen Leistungserstellungsprozess, der über die Grenzen der einzelnen Organisationseinheiten hinweg organisiert ist, ist ein hohes Maß an interner Kommunikation zur Zielerreichung positiv sanktioniert. Die CRM-Technologie wird wahrgenommen als ein „Werkzeug zur Unterstützung der Prozesse“ (Projektleiter), das dann aber nicht benötigt wird, wenn die interne persönliche Kommunikation funktioniert. Es ist sogar erkennbar, dass die Nutzung der CRM-Technologie zugunsten der persönlichen Kommunikation zurückgeht: „Wir fallen zum Teil halt in diesen informellen Weg zurück“ (Projektleiter).

Der instrumentelle Nutzen der CRM-Technologie wurde von den Mitarbeitern des CIC erkannt: das Loggen von Anfragen stellt eine administrative Unterstützung bei der Interaktion mit dem Kunden dar und die Hinterlegung von Musterlösungen steigert die eigene Kompetenz. In der Retrospektive wird die CRM-Technologie im CIC als „eine Verbesserung in der Funktionalität“ (CIC-Manager) wahrgenommen. Die relativen Vorteile der CRM-Technologie sind (1) die Klassifizierung in Anfragetypen; (2) die Zuordnung der Anfragen zu speziellen Bearbeitungsgruppen; (3) die effiziente organisationsweite Integration:

Wir sehen direkt, wer ist Ansprechpartner im Vertrieb ... das ist jetzt alles im System drin, können wir direkt auf Knopfdruck haben, vorher musste man natürlich rumtelefonieren, wer ist für den Kunden zuständig. CIC-Manager

Im Vertrieb, der vor der CRM-Technologie mit individuellen Insellösungen gearbeitet hat, wird die Steigerung der Arbeitsqualität als relativer Vorteil der CRM-Technologie genannt: „Weil die CRM-Technologie einfach unsere Arbeit verbessert“ (Vertriebsmitarbeiter Produktvertrieb).

Der integrative Aspekt der CRM-Technologie wird auch in der Aussage des Marketingleiters offensichtlich, der die CRM-Technologie primär als ein Tool zum Direktmarketing wahrnimmt, das die Zusammenarbeit mit dem Vertrieb unterstützt. Darüber hinaus verweist er auch auf die Notwendigkeit, die Signifikation der CRM-Technologie nicht zu weit zu fassen, da die daraus resultierenden Erwartungen nicht kongruent sind mit der organisationalen Praxis:

Ich will das gar nicht sehr umfassend definieren, weil die Pauschal-Formulierung und das Totschlagargument heißt dann 'alles ist CRM': fängt beim Parkplatz, Empfang an und geht durch bis zur Faktur, usw. Das sind hehre Ansprüche - 'Customer Centricity' - ich mag es nicht, wenn es sich derart überschlägt, so funktionieren Organisationen nicht. Für mich ist es erst mal relativ pragmatisch und nah am Direktmarketing aufgehängt. Wissen wer unsere Kunden sind, valide Daten über Kunden zu haben und in der Lage zu sein, die Kunden direkt anzusprechen. Das in enger Abstimmung mit dem Vertrieb ist für mich ein wichtiger Beitrag von CRM. Ich weiß, da kommt noch viel im Vertrieb und in der Projektabwicklung, dauerhafte Kundenbetreuung. Ist alles o.k., aber ich will das ein bisschen enger an den Dingen halten, die ich vom Marketing aus beeinflussen kann. Marketingleiter

Die Komplexität der CRM-Technologie wird von den Nutzern als hoch eingeschätzt, da die Nutzung der Software als nicht intuitiv wahrgenommen wird. Ein Vertriebsmitarbeiter beschreibt die CRM-Technologie als „a) nicht selbsterklärend ... b) man kann böartige Fehler machen ... ohne Vorsatz, wenn man intuitiv vorgeht, dann gehen manche Dinge ganz böse an den Baum.“

Die Schwelle zum Einsatz der CRM-Technologie bei denjenigen, die es einmal kurz gesehen haben, ist recht hoch, weil die Oberfläche, wenn man die das erste mal sieht, recht komplex aussieht. Es ist nicht so, dass man seine gewohnten Icons hat ... Wenn man sich einmal eingearbeitet hat und damit arbeitet, ist man zufrieden. CIC-Manager

Ein Experimentieren mit der CRM-Technologie ist nicht gegeben:

Es war einfach so, das System wurde eingeführt und man musste dann damit arbeiten. ... learning by doing. CIC-Mitarbeiterin

Beobachtbarkeit als strukturierendes Phänomen wird in den Aussagen manifest, die auf den Gruppendruck verweisen, dass kein Mitarbeiter sich ausgegrenzt fühlen möchte:

Das ist ein Prozess, wir gewinnen immer mehr Nutzer. Denn wenn die Kollegen die CRM-Technologie nutzen, dann will man sich nicht ausgrenzen. Projektleiter

10.3.3 Spirit

Das im Rahmen des Projektes „CRM 4 Vega“ kommunizierte Ziel ist die Unterstützung der intraorganisationalen Kommunikation über kundenbezogene Aktivitäten:

Hauptziel war eine verbesserte Kommunikation zwischen allen markt-orientierten Kräften von Vega, die am Kunden agieren. D.h. sicherzustellen, wenn ein Produktvertriebsmann zum Kunden geht, dass er weiß, dass parallel noch ein Consultingmann da ist und umgekehrt, also das, was man so klassisch mit Aktivitätenmanagement bezeichnen würde oder Kontaktmanagement, dass wir im Prinzip dokumentieren: 'hab den Kunden angerufen, war bei dem Kunden, das waren die Ergebnisse...'. Projektleiter

Der Spirit der CRM-Technologie, wie er den potenziellen Nutzern präsentiert wird, ist der eines Tools, das die organisationsweite Kommunikation und die operativen Aufgaben unterstützen soll. Die operativen Funktionalitäten, wie beispielsweise das Kontaktmanagement und der verteilte Zugriff auf die Kundendaten werden in der Implementierung detailliert diskutiert. Kundenrelevante Informationen werden „gläsern“ (Vertriebsmanager Produktvertrieb) für alle Organisationsmitglieder. Der offene Umgang mit den Informationen entspricht der zielorientierten Unternehmenskultur, da jedes Organisationsmitglied in der Arbeitsdurchführung auf die relevanten Informationen zugreifen kann. Die vor der Implementierung vom Vertrieb befürchteten negativen Effekte, wie z.B. un-abgestimmte Vertriebsaktivitäten sind nicht eingetreten und die Vorteile einer konsolidierten Datenbasis überwiegen:

Es gab hier am Anfang einige Diskussionen intern ... und ich glaube da ist auch was Wahres dran, inwieweit man das wirklich machen sollte, dass jeder über die Kunden Bescheid weiß. Vertriebsmanager

Mit der CRM-Technologie können Auswertungen über die Aktivitäten der CIC-Mitarbeiter durchgeführt werden, die ohne die Informationstechnologie nicht möglich wären: beispielsweise die Anzahl und Dauer von Telefonaten, Bearbeitungs- und Liegezeiten von Anfragen und Einteilung in Anfragetypen. Trotz der gesteigerten Möglichkeiten der Einflussnahme durch die CRM-Technologie existiert bei den CIC-Mitarbeitern keine „Angst vor Transparenz“, da die Erfassung der Aktivitäten nicht automatisiert erfolgt, sondern vom CIC-Mitarbeiter manuell eingegeben werden. Diese zeitaufwändige Erfassung der Calls, die zudem als internationales Customer Interaction Center in englisch abgefasst werden, wird von den Mitarbeitern als Mehraufwand wahrgenommen. Für das CIC ist die CRM-Technologie von hoher Relevanz und wird vom CIC-Leiter als „mission-critical“ bezeichnet.

Die Bedeutung für die tägliche Arbeit manifestiert sich in Situationen von Nicht-Verfügbarkeit. Als beispielsweise im Rahmen des Umzugs der Marketingabteilung die Installation der CRM-Technologie einige Zeit beanspruchte, wurde diese Situation als „abgeschnitten“ (Marketingmitarbeiterin) von der Aufgabenerfüllung wahrgenommen.

10.4 Aneignung

10.4.1 Interpretative Flexibilität

Die CRM-Technologie ist durch eine hohe interpretative Flexibilität gekennzeichnet. Die Implementierung der CRM-Technologie im CIC ist nach der Installation und Produktivsetzung geprägt von häufigen langfristigen Systemanpassungen an die Nutzerbedürfnisse. Systemseitig zeichnet sich die CRM-Technologie durch eine hohe Flexibilität aus und die Mitarbeiter im CIC besitzen in ihrer Rolle als IT-Berater und Entwickler eine ausgeprägte IT-Kompetenz:

Wir waren da selber mit im Boot ... Das ist ja in Zusammenarbeit entstanden mit uns im Customizing. CIC-Manager

Die Systemadministration ist in der Implementierung - auch im organisationsweiten Projekt „CRM 4 Vega“ - im CIC angesiedelt. Hierzu wird ein Mitarbeiter im CIC eingestellt. Die Anpassung im laufenden Betrieb ermöglicht eine flexible Reaktion auf sich ergebende Nutzerbedürfnisse, aber stellt gleichzeitig für die Mitarbeiter auch eine erschwerte Einarbeitung in die neue Informationstechnologie dar:

Es wurde immer weiter gecustomized. Das war hinderlich, weil man musste sich dann immer wieder umstellen. CIC-Mitarbeiterin

Konsequenz dieser hohen Flexibilität ist die spezifische Anpassung an die individuellen Bedürfnisse des CIC bei gleichzeitig starker Modifikation des Systems.

Dass die Implementierung der CRM-Technologie vom CIC-Leiter, der gleichzeitig auch eine technische Integration mit dem Produktvertrieb anstrebt, forciert wird, manifestiert sich in der Aneignung der CRM-Technologie im Vertrieb:

Das war für uns [Vertrieb] ja kein CRM-System, sondern das war ein System, das eingeführt wurde, weil die Hotline das braucht und wir haben unseren Kram da auch abgebildet. Vertriebsmitarbeiter Produktvertrieb

Im Rahmen einer großen internationalen Fachmesse wird die CRM-Technologie zum Kontaktmanagement eingesetzt. Diese Maßnahme zeigt dem Vertrieb, dass

„man mit pragmatischen Maßnahmen, praktische Verbesserungen erreicht“ (Marketingleiter).

In der ersten Phase der CRM-Implementierung erfolgt die Einarbeitung gemäß „learning by doing“. Erst im weiteren Verlauf wird eine für die Organisation spezifische Anleitung erstellt, die den neuen Mitarbeitern seither als Einarbeitungsgrundlage dient. Innerhalb des Teams gibt es in verschiedenen Nutzungsspekten unterschiedlich ausgeprägte Expertisen:

Wir entwickeln Strategien, wie wir mit der CRM-Technologie zurecht kommen ... und wir helfen uns gegenseitig. CIC-Mitarbeiter

Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen ist offener geworden, da heute viele fragen, wenn sie nicht mit der CRM-Technologie klarkommen, ob ich ihnen helfen kann. Marketingmitarbeiterin

10.4.2 Diskrepante Ereignisse

Als diskrepantes Ereignis wird die - nicht vorhandene, weil nicht geschulte - technische Kompetenz der Mitarbeiter in der Nutzung der CRM-Technologie zu Beginn der Implementierung genannt: da die CRM-Technologie im laufenden Betrieb des CIC implementiert wird, geben die Mitarbeiter Kundendaten teilweise doppelt ein. Die Feststellung der mangelnden Datenqualität aufgrund hoher Rücklaufquoten führt zur Vorstandsvorgabe, die Datenqualität zu optimieren. Ein Projektteam rekrutiert sich aus allen kundenrelevanten Organisationseinheiten und ist Vermittler der Bedürfnisse aus den jeweiligen organisatorischen Funktionen:

Als wir festgestellt haben, wir kommen nicht weiter ... haben wir aus den Bereichen Marketing, CIC, Consulting - aus den Sekretariaten vor allem - und Vertrieb ... ein Team gebildet, das nennt sich Projektteam Datenqualität. ... und überlegt, wie wir im Team das Thema vorantreiben können ... neben unseren Haupttätigkeiten haben wir das geplant ... und sind auch gut voran gekommen. Vertriebsmitarbeiter Produktvertrieb

Die Ziele des Projektteams Datenqualität sind die Optimierung der Adressqualität, das Sammeln von abteilungsübergreifenden Optimierungsvorschlägen, die Dokumentation der Änderungen und die Steuerung von Fortschritten in der CRM-Technologie-Nutzung. Das Projekt wird gewertet als der Versuch, „in Eigenregie [CRM] nach vorne zu bringen“ (Vertriebsmitarbeiter Produktvertrieb).

Das Projekt läuft jetzt seit einem halben Jahr. Wir sind viel weiter gekommen. Es hat sich bewährt. Wir haben einige Verbesserungen, auf die wir vorher nie gekommen wären, weil jeder Bereich auch andere Anwendungssichten hat. Marketingmitarbeiterin

Das Projektteam Datenqualität etabliert eine neue Struktur, indem die Regel etabliert wird, dass Modifikationen der CRM-Technologie im Team entschieden und dann an die interne IT-Abteilung zur Umsetzung weitergegeben werden:

Deshalb haben wir auch gesagt 'keiner darf hier irgendwelche Änderungen alleine durchsetzen', sonst ändert er ja was, was für den anderen vielleicht wichtig war. Alles muss hier besprochen und abgesegnet werden. Marketingmitarbeiterin

10.4.3 Kommunikationsnetzwerk

Der Kommunikation wird für die Akzeptanzförderung der CRM-Technologie eine hohe Bedeutung beigemessen. In persönlichen Kontakten und über die Medien Mitarbeiterzeitschrift und Intranet werden aktuelle Informationen, wie beispielsweise Ansprechpartner, Nutzungskonventionen und Erfolge präsentiert. Auch erfolgt über die Teilnahme an Schulungen eine Einbindung in das Kommunikationsnetz. Darüber hinaus stellen die Schulungen eine Möglichkeit zur Motivation der Mitarbeiter dar: Fähigkeiten werden trainiert, Funktionalitäten vorgestellt und somit eine realistische Einschätzung der Vorteile der CRM-Technologie und der damit zu erzielenden Arbeitsergebnisse gefördert.

10.5 Reflexive Steuerung

10.5.1 Rationalisierung

Der CIC-Leiter bezieht sich auf die Unterstützung der Unternehmensführung bei der Einführung der CRM-Technologie: „Der Vorstand hat schon immer gesehen, wie wichtig CRM ist.“ Um den Organisationsmitgliedern die Ziele der organisationsweiten CRM-Implementierung zu vermitteln, werden im Projekt „CRM 4 Vega“ durch den Projektleiter und den CIC-Leiter Informationsveranstaltungen durchgeführt:

Wir haben Informationsveranstaltungen gemacht, in großer Runde. Wir haben so die Masse der Vega-Mitarbeiter sicherlich erreicht. Aber dort auch nicht so den Schwerpunkt auf den Nutzen des jeweils einzelnen legen können ... wir hätten mehr tun müssen ... bei jedem einzelnen Verantwortlichen zu implementieren, dass er selber Nutzen hat. Projektleiter

Bei den Interviewpartnern sind unterschiedliche Gründe für die Nutzung der CRM-Technologie verankert. Die Gründe sind subjektiv und variieren über die verschiedenen Phasen. So erwähnt beispielsweise ein Vertriebsmitarbeiter aus dem Produktvertrieb, dass er die CRM-Technologie zunächst nur deshalb genutzt hat,

weil es für die Zusammenarbeit mit dem CIC notwendig war. Erst in der Institutionalisation der CRM-Technologie und der Implementierung spezifischer Vertriebsfunktionalitäten wird die CRM-Technologie auch als ein Tool für den Vertrieb angesehen. Interessant ist in diesem Kontext, dass der Vertriebsmitarbeiter darauf verweist, dass die abteilungsübergreifende Zielsetzung der CRM-Technologie schon in der Implementierungsphase kommuniziert wurde. Es bedarf einer spezifischen Aneignung im Vertrieb, um diese Zielsetzung auch zu realisieren:

Im ersten Schritt war es für mich nicht mal so stark der CRM-Gedanke ... sondern einfach dass wir die Aufträge angelegt und verknüpft haben. Und dafür musste ich die Kunden- und Kontaktdaten haben, die im System entsprechend vorhanden waren ... Das war die Basis ... das hing auch sehr eng mit dem CIC zusammen und das war für uns einfach der Start, das ist das System ... jetzt macht mal ... Das kam nach und nach so ins Bewusstsein, 'das ist ja ein CRM-System, da hängt ja viel mehr dran, damit kann man mehr machen'. Aber auch die Einführung des Systems war schon unter dem Motto 'CRM für Vega' ... wo dieser CRM-Gedanke auch ein bisschen dargestellt wurde, was wollen wir erreichen und warum wechseln Kunden ihre Anbieter ... Insofern ist es dann nach und nach natürlich so ein bisschen gewachsen und es wurde sporadisch immer mal was verändert am System, verbessert, etwas hinzugefügt. Vertriebsmitarbeiter

Auf die Frage der Relevanz von CRM-Technologie für die Erreichung ökonomischer Ziele antwortet der Vertriebsmanager Produktvertrieb:

Ob CRM Umsatz steigert, weiß ich nicht, aber ohne CRM kann man heute nicht sein ... Wovon ich überzeugt bin ist, dass es zu einer höheren Kundenzufriedenheit beitragen kann ... Es ist heute State of the Art, ein CRM-System zu haben.

Bei den Interviewpartnern aus dem CIC wird einstimmig die Dokumentation von Anfragen als ein wesentlicher Grund für die Nutzung der CRM-Technologie angeführt. Die Dokumentation ermöglicht die Zusammenarbeit der Teams, stellt eine Wissensbasis dar, priorisiert die Aufgaben des einzelnen CIC-Mitarbeiters und liefert eine Historie der Kundeninteraktion.

Der Hauptgrund ist eigentlich natürlich, dass überhaupt alles erst einmal festgehalten wird und nachvollziehbar ist. CIC-Manager

10.5.2 Routinisierung

Im CIC wird die CRM-Technologie implementiert und in den Aneignungshandlungen modifiziert. Die Ausführung der Arbeitsaufgabe ist abhängig von der CRM-Technologie, eine Nicht-Nutzung des Systems ist nicht möglich: alle kundenrelevanten Informationen sind in der CRM-Technologie gespeichert, die Prozesse der Kundenbetreuung sind in der CRM-Technologie abgebildet. Im hypothetischen Fall, dass die CRM-Technologie nicht zur Verfügung stehen würde, „ist das CIC fast arbeitsunfähig“ (CIC-Mitarbeiterin):

Die CRM-Technologie ist das wichtigste Produkt ... die Software, die ich morgens aufmache und abends erst wieder zumache und auch den ganzen Tag mit arbeite ... also das wichtigste Tool, das ich habe.
CIC-Mitarbeiterin

Die Applikation, die wir am meisten benutzen am Tag ... Unser tägliches Werkzeug. CIC-Manager

Die CRM-Technologie wird von allen CIC-Mitarbeitern als das primäre Tool routinisiert genutzt. Die für die kompetente Kundenbetreuung notwendigen Funktionalitäten sind in der CRM-Technologie abgebildet oder werden gemäß der Anforderungen der CIC-Mitarbeiter nachträglich implementiert. Es gibt keine alternativen Systeme. Ein work-around wird identifiziert: Da die Textsuche in der CRM-Technologie zeitaufwändig und komplex ist, haben sich Mitarbeiter eine Referenzliste aufgebaut, die das Auffinden von entsprechenden Einträgen in der CRM-Technologie erleichtert. Dieser work-around kann als eine die routinisierte Nutzung unterstützende Struktur betrachtet werden:

Die goldene Regel: es steht in diesen Listen nur das notwendige drin. Parallelsysteme aufzubauen, ist nicht sinnvoll. CIC-Mitarbeiter

Im Produktvertrieb ist die Nutzung der CRM-Technologie routinisiert und in die operative Arbeitsdurchführung integriert:

Die CRM-Technologie gehört dazu, das ist wie ein Mailsystem. Vertriebsmitarbeiter Produktvertrieb

Die CRM-Technologie wird beschrieben als „das zentrale Instrument mit dem wir arbeiten. Wenn das System steht, können wir nicht arbeiten“ (Vertriebsmitarbeiter Produktvertrieb). Insbesondere sind dann die Rechnungsstellung, die Produktausendung und das Forecasting nicht möglich. Aufgaben, die von fundamentaler Relevanz für den Produktvertrieb sind: „wir leben davon“ (Vertriebsmitarbeiter Produktvertrieb).

Im Gegensatz zu CIC und Produktvertrieb, ist im Consultingvertrieb die Nutzung der CRM-Technologie nicht für die erfolgreiche Arbeitsausführung unabdingbar. Dort ist die CRM-Technologie primär ein Medium, das organisationsweit Informationen über Kunden, Ansprechpartner und Projekte zur Verfügung stellt. Zur Erstellung der Forecasts wird die CRM-Technologie von allen Vertriebsmitarbeitern genutzt, die darüber hinaus gehende Nutzung zur Unterstützung der vertrieblichen Aktivitäten ist subjektiv verschieden. Ein Mitarbeiter des Consultingvertriebs bezeichnet sich als „10%-Nutzer ... das, was ich immer brauche, kann ich gut“. Die persönliche Kommunikation über Vertriebsprojekte ist durch die CRM-Technologie nicht verdrängt. Wie ein anderer Interviewpartner aus dem Consultingvertrieb erwähnt, werden Basisinformationen aus der CRM-Technologie durch direkte Gespräche ergänzt:

Letzten Endes ist man immer darauf angewiesen, mit dem jeweiligen Verantwortlichen für die Themen oder die Branche zu sprechen.
Vertriebsmitarbeiter Consultingvertrieb

Die Durchführung von gezielten Direktmarketingaktionen basiert auf aktuellen Informationen der Organisationseinheiten Vertrieb und CIC über Projekte und Kundeninteressen. Die Nutzung der CRM-Technologie ist somit eine feste Routine in der Konzeption, Durchführung und Analyse von Direktmarketingaktionen.

Von der Mehrheit der Interviewpartner wird der unterschiedliche Routinisierungsgrad mit der Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation in Zusammenhang gebracht:

Gerade die neuen Kollegen nutzen die CRM-Technologie mehr. Es ist selbstverständlich ... Es fehlen die Berührungängste.
Vertriebsmitarbeiter Produktvertrieb

Alle, die neu anfangen nutzen die CRM-Technologie wirklich. Alle, die lang dabei sind nutzen es mehr oder weniger.
CIC-Leiter

So wie man ein Mailsystem installiert bekommt, bekommt man die CRM-Technologie. Das ist halt so. Die, die lange dabei sind diskutieren warum wir die CRM-Technologie haben.
Projektleiter

10.5.3 Kontext

Im Modell stellt der Kontext den Rahmen der Handlung im Raum-Zeit-Bezug und die Kopräsenz der Akteure dar. Die CRM-Technologie wird von den Organisationsmitgliedern im Büro und in Ausnahmen an anderen Orten mit Internetzugang genutzt. Die Nutzung erfolgt nicht in Präsenz von Kunden. Einzige Ausnahme ist

das CIC, das die CRM-Technologie auch in der direkten, telefonischen Interaktion nutzt. Die für die Aneignung und die Motivation relevanten Handlungen und Bewertungen werden durch Gruppenprozesse beeinflusst, so dass angenommen wird, dass der Kontext eine relevante Größe darstellt. Allerdings lässt sich die Variable nicht aus dem Interviewmaterial der empirischen Fallstudie isolieren.

10.5.4 Markierungen

Unabhängig von der Organisationseinheit wird von den Interviewpartnern als ein wesentliches Kriterium für die organisationale Rolle die kompetente Kundenbetreuung genannt. Im CIC ist die zentrale Informationsbasis von besonderer Bedeutung. Informationen über die Kunden, ihre bisherigen Anfragen und die vertraglich zugesicherten Leistungen, sowie Musterlösungen müssen für alle CIC-Mitarbeiter unmittelbar verfügbar sein, denn die Bearbeitung der Kundenanfragen erfolgt im Team ohne feste Zuordnung eines CIC-Mitarbeiters zu einem Kunden. Im Produktvertrieb ist der Anspruch, die Kunden umfassend zu betreuen ebenso verankert:

Ich lege Wert darauf, dass der Kunde wenn er hier anruft, das Gefühl hat, dass er bei mir richtig ist. Vertriebsmitarbeiter Produktvertrieb

Die Vertriebsmitarbeiter nennen die Pflege der Kundenbeziehung als ihre zentrale Aufgabe: die Kundengewinnung, Kundenerhaltung, Koordination und das Qualitätsmanagement. Die erfolgreiche Vertriebstätigkeit basiert auf dem Vertrauen des Kunden und der Fähigkeit, innovative Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Voraussetzung ist die Information über die Bedürfnisse des Kunden und die Kenntnis der Branche. In der vertrieblichen Tätigkeit dominiert die beratende Rolle, d.h. der Vertriebsmitarbeiter zielt auf die Maximierung des Kundennutzens ab¹¹ und langfristige, partnerschaftliche Kundenbeziehungen sind das Ziel:

Dem Kunden Nutzen zu stiften durch die Arbeit. Vertriebsleiter Consultingvertrieb

Meine Maxime ist 'Personal Selling'. Ich bringe mich als Person mit ein. Wenn jemand zu mir Vertrauen hat, dass er auch automatisch das Vertrauen auf die Firma bzw. auf die Produkte überträgt. Deshalb ist es wichtig, dass ich die Person möglichst nahe kenne, ... Vorlieben, Schwächen, Interessengebiete. Insofern spielt für mich CRM eine große Rolle. Vertriebsleiter Produktvertrieb

¹¹Diese im Kapitel 10.2.1 dargestellte Unternehmensleitlinie wurde von den Vertriebsmitarbeitern in der freien Darstellung, ohne Beeinflussung durch die Forscherin geäußert. Somit scheint dieses interpretative Schema tatsächlich verankert zu sein, zumindest im diskursiven Bewusstsein.

Die Marketingabteilung ist eine Serviceabteilung, die ihre Leistung mit dem Vertrieb koordiniert:

Für mich entscheidend ist es, nah am Vertrieb zu arbeiten und ihn effektiv zu unterstützen mit gezielten Aktionen. Hierzu brauche ich die CRM-Technologie. Hier muss ich wissen, dass die Daten da drin in Ordnung sind, dazu brauche ich organisatorische Schnittstellen zwischen Vertrieb und Marketing. Marketingleiter

Der Consultingbereich CRM hat eine besondere Rolle bei der Implementierung, Transformation und Institutionalisierung der internen CRM-Technologie, da sich die Mitarbeiter aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz in CRM und ihrer eigenen Kundenorientierung in besonderem Maße der CRM-Technologie verbunden fühlen:

Als CRM-Bereich kann man sich aus einer CRM-Einführung nicht raushalten. Projektleiter

Da ich ja im Consultingbereich CRM bin, sehe ich schon den Nutzen hinter dem System ... Ich bekomme das im Tagesgeschäft mit, was andere Firmen mit CRM-Technologie machen möchten. Mitarbeiterin Consulting CRM

10.6 Motivation

10.6.1 Erwartung

Die Kommunikation von Erfolgen prägt die Erwartung in Bezug auf den persönlichen Nutzen der CRM-Technologie zur Zielerreichung. Die Erwartung steht in Beziehung zur Rationalisierung, da sie Gründe für die Nutzung der CRM-Technologie liefert:

An der Datenqualität sehen die meisten heute auch, dass das wichtig ist ... weil das den eigenen Erfolg beeinflusst, wenn die Mailings an die richtigen Adressen gehen. Bei der Verwaltung von solchen Kontakten zum Kunden ist es schon unterschiedlich, weil man da nicht direkt jedem seinen persönlichen Nutzen hat vermitteln können, den es sicherlich gibt, aber das ist einfach eine Frage, man muss jeden persönlich überreden, überzeugen und ihm zeigen, wie es funktioniert und da ist es auch eine Frage des Vorlebens. Projektleiter

Die durch das Projekt „CRM 4 Vega“ durchgeführten Informationsveranstaltungen¹² kommunizieren den Mitarbeitern die mit der Implementierung verbundenen Zielsetzungen der Organisation und stellen den potenziellen Nutzen der CRM-Technologie für den Einzelnen dar:

¹²Siehe Abschnitt 10.5.1.

Das Bild war doch relativ klar. Vertriebsleiter Consultingvertrieb

Die Erfahrung im Umgang mit CRM-Technologie ist bei den Interviewpartnern unterschiedlich stark ausgeprägt: einige Organisationsmitglieder haben in ihren Tätigkeiten vor Vega CRM-Technologie genutzt oder entwickelt. Die Erwartungen dieser Organisationsmitglieder war beim ersten Kontakt mit der CRM-Technologie in der Implementierungsphase bzw. bei der ersten Nutzung durch die Erfahrung geprägt:

Das kenne ich und dann ... das ist doch ganz anders. Vertriebsmitarbeiter Produktvertrieb

Übereinstimmend kommen die Interviewpartner mit CRM-Erfahrung zum Schluss, dass diese die Wahrnehmung der CRM-Technologie beeinflusst. Die Erfahrung mit der CRM-Technologie prägt die Erwartungen über die Funktionalitäten und den subjektiven Nutzen. Der Abgleich der Erwartung basierend auf früherer Erfahrung und der tatsächlich bei Vega implementierten Realität führt zur Feststellung von Divergenzen. Diese haben jedoch keine Frustration zur Folge, sondern es bleibt grundsätzlich die positive Einschätzung und die Erwartung, dass die CRM-Technologie zur Zielerreichung beiträgt, bestehen:

Ersteinschätzung nach Minuten, bei der ich heute auch noch bin: ... brauchbarer Kern aber so unendlich uncharmant verpackt. Es ist glaube ich, kein wirklich sehr gutes System, das müsste viel viel besser gehen, wer aber das als Argument hernimmt, um es möglicherweise nicht so fleißig zu benutzen, das ist falsch, es funktioniert alles ... man kann sich perfekt selbst organisieren damit. Vertriebsmitarbeiter Consultingvertrieb (Erfahrung in der Nutzung einer Individuallösung)

10.6.2 Valenz

Extrinsische Anreize für die Nutzung der CRM-Technologie sind durch die Vorstandsvorgabe, die CRM-Technologie für das Generieren der Forecasts zu nutzen, gegeben. Auf diese Vorstandsvorgabe wird von der Mehrheit der Interviewpartner als eine wesentliche, die Nutzung fördernde Maßnahme hingewiesen. Der CIC-Leiter bezeichnet Zwang als externen Anreiz und verweist darauf, dass Zwang nicht explizit sanktioniert ist:

Ich persönlich habe eine Einstellung, die nicht jeder bei Vega teilt ... meine Meinung ist, es geht nur mit Zwang, es geht auf keinem Fall, indem man den Mitarbeitern sagt 'Ihr könnt doch mal'. CIC-Leiter

Mitarbeiter des Consultingvertriebs umschreiben den Zwang mit „Spielregeln“, die die Nutzung der CRM-Technologie eindeutig klären:

Pflicht, es gibt Spielregeln ... Freiwilligkeit ist ein Fehler. Vertriebsmitarbeiter Consultingvertrieb

Dazu konträr steht die Meinung des Vertriebsleiters Consultingvertrieb, der die Ausübung von Zwang als nicht zielführend ablehnt:

Mit Zwang kommt man hier nicht weit. Die Leute sind alle sehr motiviert ... werden stark von externen Dingen getrieben und wenig von internen. Vertriebsleiter Consultingvertrieb

Dennoch verweist der Vertriebsleiter Consultingvertrieb auch auf „Spielregeln“, die die Zusammenarbeit im Vertrieb koordinieren.

Obwohl er die Notwendigkeit von Zwang anerkennt, ist der Vertriebsleiter Produktvertrieb der einzige Interviewpartner, der die Relevanz intrinsischer Anreize erwähnt:

Aber trotzdem, ich komme von der positiven Seite und meine, das System muss so selbsterklärlich sein, muss so viel Spaß machen, dass man gerne damit arbeitet. Vertriebsleiter Produktvertrieb

Im Modell wird Valenz als der situative Sachverhalt, der subjektiven Wert durch seine Motivrelevanz erhält, konzeptualisiert. Die Interviewaussagen demonstrieren, dass die „Situation“ aus der Organisationsstruktur resultiert. Insbesondere stellen die Regeln der Sanktion extrinsische Anreize dar. Das Modell wird modifiziert und ein direkter Bezug zwischen der Organisationsstruktur und der Motivation - die bisher nur über die reflexive Steuerung erfolgte - hergestellt.

10.6.3 Bewertung

Die subjektiv wahrgenommene Neuartigkeit der CRM-Technologie hat wie in Abschnitt 10.6.1 dargestellt, keinen nachhaltigen Einfluss auf die Bewertung. Als wesentlich wird die Wahrnehmung der persönlichen Bewältigungsmöglichkeit, die aus der subjektiv eingeschätzten Fähigkeit zur Nutzung der CRM-Technologie resultiert, genannt. Diese wird durch die Schulung im Umgang mit der CRM-Technologie geprägt. In der Implementierungsphase im CIC werden keine Schulungen durchgeführt. Erst mit der Institutionalisierung liegt ein Handbuch für alle CIC-Mitarbeiter mit einer ausführlichen Dokumentation der CRM-Technologie vor. Im Produktvertrieb zeichnet sich im Verlauf der Implementierung ein Bedarf an Schulung ab und der Vertriebsleiter beauftragt einen Mitarbeiter, der in das Projekt involviert ist, mit der Konzeption und Durchführung von Schulungen. Dieses zunächst auf den Produktvertrieb konzentrierte Schulungsangebot wird mit zunehmender Verbreitung der CRM-Technologie auch von den anderen kundenrelevanten Organisationseinheiten - mit Ausnahme des CIC - genutzt und ist institutionalisiert:

So ein System steht und fällt damit, dass es von vielen gut genutzt wird. Vertriebsmitarbeiter im Produktvertrieb („Trainer“)

In den Schulungen werden der Umgang mit der CRM-Technologie und ihr Nutzen demonstriert und die internen Konventionen vermittelt: „Man konnte Erfolge zeigen“ (Vertriebsmitarbeiter Produktvertrieb). Darüber hinaus werden auch die unrealistischen Erwartungen an eine CRM-Technologie relativiert, was zu einer Reduktion möglicher Frustration in der späteren Nutzung beiträgt. Bei neuen Mitarbeitern erfolgt die erste Berührung mit der CRM-Technologie in der Einarbeitungsphase: in den so genannten Integrationsveranstaltungen wird u.a. auch die CRM-Technologie kurz präsentiert und die damit verfolgten Zielstellungen skizziert. Die Kommunikation mit Kollegen ist für die Einarbeitung - „training on the job“ (Vertriebsmitarbeiter Produktvertrieb) - und für die Klärung von Anwendungsfragen entscheidend, da die interne IT-Abteilung nur für die technische Administration zur Verfügung steht und kein Handbuch die CRM-Technologie für die Nutzung im Vertrieb und Marketing dokumentiert.

Die instrumentelle Relevanz der CRM-Technologie für die Aufgabenerfüllung wird von den CIC-Mitarbeitern erkannt. Die Nutzung der CRM-Technologie steigert die individuelle Effizienz:

Bessere Priorisierung und Einteilung der Calls. Dass jeder Mitarbeiter einmal sieht, einen Überblick hat über seine eigenen Aufgaben, die er zur Zeit tun muss. ... Dass man überhaupt einen Überblick hat über die aktuellen Anfragen und die auch in einer geordneten Reihenfolge zu bearbeiten hat. CIC-Manager

Die positiven Effekte beziehen sich neben der primären Aufgabenerfüllung auch auf intrinsische Motive, wie beispielsweise das Erleben von Kompetenz:

Es macht schon mehr Spaß, mit so einem System zu arbeiten, wo man weiß, dass die Daten gepflegt sind und man dem Kunden auch einen besseren Service bieten kann. CIC-Mitarbeiterin

Die Bewertung der CRM-Technologie durch die Mitarbeiter des CIC ist geprägt von (1) der Erwartung, besseren Service anzubieten und die eigene Kompetenz zu steigern, (2) der Bewertung der CRM-Technologie als ein auf die individuellen Bedürfnisse maßgeschneidertes Tool, zu dessen Anpassung die CIC-Mitarbeiter selbst einen hohen Beitrag geleistet haben. Durch diese aktive Rolle der CIC-Mitarbeiter bei der Definition von neuen Strukturen - in den CIC-Prozessen und der CRM-Technologie - erhält die Technologie in der Implementierungsphase eine spezifische Bedeutung als das „System für das CIC“ (Vertriebsmitarbeiter Produktvertrieb).

Für uns war es keine Frage, ob wir die CRM-Technologie nutzen.
CIC-Mitarbeiterin

Das Angebot von kompetentem Service wird von den CIC-Mitarbeitern als primäre Zielstellung verfolgt. Sollte es in Ausnahmefällen dennoch zu einer Kundenbeschwerde kommen, ist die in der CRM-Technologie abgebildete Kundenhistorie eine wichtige Argumentationshilfe. Die CIC-Mitarbeiter können anhand der dokumentierten Interaktion auch feststellen, wenn sie auf eine Rückmeldung des Kunden warten und deshalb eine Kundenanfrage nicht zum gewünschten Abschluss bringen konnten. Diese Bewertung ist nicht intendiert, unterstützt aber die Aneignung positiv.

Die für das Direktmarketing zuständige Mitarbeiterin sieht ihre Rolle als eine Dienstleisterin: „Marketing ist eine Serviceabteilung. Direktmarketing insbesondere.“ CRM-Technologie stellt ein Tool dar, die intendierten Ergebnisse - z.B. hohe Response Raten aufgrund guter Adressqualität, positives Kundenfeedback auf personalisierte Mailingaktionen - zu erzielen. Eine andere Marketingmitarbeiterin stellt fest, dass die Transparenz der Organisation erhöht wird: „die Black Boxes werden geringer“.

Im Vertrieb wird die CRM-Technologie als ein Tool wahrgenommen, das die operative Effizienz steigert, die Prozessqualität sichert und die Konzentration auf erfolgsversprechende Vertriebsprojekte ermöglicht. Die Bewertung der persönlichen Zielrelevanz wird auch vom Vertriebsleiter Consultingvertrieb betont, der außerdem darauf verweist, dass die Organisation eine Nicht-Nutzung der CRM-Technologie nicht negativ sanktioniert:

Am Ende des Tages fragt Sie jeder nur, 'was hast Du an Umsatz gemacht?' und nicht 'wie hast Du den Umsatz gemacht?'. ... Da zählen nur die nackten Zahlen, ob ich sie mit CRM-Technologie oder ohne CRM-Technologie hingekriegt habe. Ich persönlich sehe einen Nutzen drin, deswegen mach' ich's, ein anderer sieht keinen Nutzen drin, deshalb macht er es nicht. Vertriebsleiter Consultingvertrieb

Neben der Bewertung der persönlichen Zielrelevanz wird die CRM-Technologie auch im integrativen Zusammenhang mit den anderen kundenrelevanten Organisationseinheiten bewertet. Dabei ist die Steigerung der Transparenz ein von den Interviewpartnern mehrfach genannter Aspekt:

Damit [mit der CRM-Technologie] ist sichergestellt, dass ich transparent bin für die anderen. Vertriebsmitarbeiter Consultingvertrieb

Dieses Streben nach Transparenz wird von einem Vertriebsmitarbeiter aus dem Produktvertrieb bestätigt, der feststellt, „transparent werde ich durch den Umsatz sowieso“ und der den Nutzen der CRM-Technologie darin sieht, dass seine Aktivitäten für seinen Vorgesetzten transparent werden und dass dieser die Möglichkeit hat, rechtzeitig korrigierend einzugreifen. Darüber hinaus ist die CRM-Technologie für den Vertriebsmitarbeiter auch eine Argumentationshilfe,

um gegenüber dem Management zu demonstrieren, dass er sich intensiv um die Vega-Kunden bemüht (auch wenn es sich evtl. nicht im Umsatz niederschlagen sollte).

Ein Mitarbeiter des Produktvertriebs bringt eine Analogie, um die Bewertung der CRM-Technologie für seine Zielerreichung zu veranschaulichen:

Wenn man uns als Schiff sieht, ist die CRM-Technologie unser Fernglas. Vertriebsmitarbeiter Produktvertrieb

10.7 Handlungsfolgen

Die mit der Neupositionierung des Servicebereichs intendierte monetäre Zielgröße wird voll erreicht und eine Umsatzsteigerung, wachsende Anzahl von Serviceverträgen und hohe Kundenzufriedenheit werden erzielt. Insbesondere die Kundenzufriedenheit mit dem Service ist u.a. auch auf die CRM-Technologie zurückzuführen, da Analysen einen direkten Zusammenhang zwischen den Prozessen innerhalb des CIC und der Kundenzufriedenheit erkennen lassen: Zum einen werden mittels eines auf der CRM-Technologie aufsetzenden Instruments die CIC-Abläufe analysiert und optimiert und zum anderen ist die CRM-Technologie das primäre Tool für die Bearbeitung von Serviceanfragen derart, dass eine längerfristige Kundenbetreuung ohne das Tool nicht möglich wäre.

Als eine unintendierte Handlungsfolge manifestiert sich die im CIC stark ausgeprägte interpretative Flexibilität: im CIC wurde die CRM-Technologie abteilungsspezifisch für diese Gruppe der Innovatoren angepasst, so dass die nachfolgenden Adoptoren ein im Vergleich zum Standard stark modifiziertes System vorfanden. Die Aneignung für diese Organisationseinheiten ist ebenfalls durch eine hohe interpretative Flexibilität gekennzeichnet, die allerdings dadurch eingeschränkt ist, dass das technische Know-how anfänglich noch im CIC angesiedelt ist und die Bedeutung der CRM-Technologie für diese Organisationsmitglieder aus Vertrieb und Marketing nicht ebenso grundlegend ist, wie für das CIC. Mit zunehmender Habitualisierung durch die zunehmende Nutzungsdauer wird die CRM-Technologie auch für Marketing und Vertrieb zu einem wichtigen Tool, allerdings erreicht sie dort nicht die fundamentale Relevanz wie im CIC.

Eine Folge der sofortigen Produktivnutzung ohne Experimentieren und der unbereinigten Datenübernahme ist die Dateninkonsistenz, welche zu einem späteren Zeitpunkt Anlass ist, das Projektteam Datenqualität zu initiieren. Dieses Projektteam hat nach erfolgreicher Bereinigung der Daten seine Aktivität nicht eingestellt und existiert weiterhin. Zur Demonstration, dass sich die Bedeutung von CRM nicht auf Adressqualität reduziert, wählt das Projektteam als „neue“ Bezeichnung den ursprünglichen Projektnamen der CRM-Implementierung, wie er 1999 geschaffen wurde: „CRM 4 Vega“.

Durch die Intensivierung der intra-organisationellen Kommunikation über die CRM-Technologie wird nicht nur eine Verstärkung der Kommunikationskontak-

te, sondern auch eine Zunahme der „Offenheit“ konstatiert. Veränderungen in der Machtstruktur werden als nicht vorhanden bezeichnet. Dennoch wird geäußert „Nutzer der CRM-Technologie haben Macht“ und dass durch die Betreuung der CRM-Technologie durch das abteilungsübergreifende Projektteam die „Basis“ aktiv geworden ist (Marketingmitarbeiterin). Eine Handlungsfolge in der Einführungsphase ist somit in der temporären Zunahme der Macht der Innovatorengruppe (CIC) zu sehen, die mit zunehmender Verbreitung der CRM-Technologie innerhalb der Organisation und durch die Etablierung eines abteilungsübergreifenden Teams auf einen größeren Kreis von Organisationsmitgliedern übertragen wurde.

In der Folge der Implementierung der CRM-Technologie wird von CIC-Mitarbeitern festgestellt, dass die Einflussnahme der CRM-Technologie auf die Organisation ausgeprägt ist. Erst durch die Systemunterstützung wird die dem Kunden vertraglich zugesagte Serviceleistung möglich, wie beispielsweise die Informationen über Bearbeitungsstati und anstehende Rückrufe. Wie der CIC-Leiter ausführt, wird durch die Umstrukturierung die CRM-Technologie notwendig und „der Druck bezüglich Umsatz und Qualität wurde größer“. Durch das Arbeiten mit dem System werden weitere organisatorische Maßnahmen implementiert, wie beispielsweise neue Teamstrukturen und die Einstellung weiterer Mitarbeiter. Da die organisatorische Umstrukturierung und die Implementierung der CRM-Technologie zeitlich parallel erfolgen und sich gegenseitig bedingen, wird in der Wahrnehmung der CIC-Mitarbeiter der Grund für die Veränderung in der Struktur in der CRM-Technologie gesehen, bei gleichzeitiger Feststellung, dass die CRM-Technologie an die Bedürfnisse des CIC angepasst wurde:

Wir sind mit der CRM-Technologie größer geworden. CIC-Manager

Kapitel 11

Interpretation des Falls

11.1 Implementierung

11.1.1 Rekurs auf organisationale Regeln und Ressourcen

In der Implementierungsphase ist der Rekurs auf die existenten organisationalen Regeln und Ressourcen dominant. Das Agenda Setting zur Implementierung der CRM-Technologie erfolgt durch den CIC-Leiter durch den Bezug auf das organisationale interpretative Schema, dass die Leitlinie des Handelns die Maximierung des Kundennutzens ist. Um den Kundennutzen zu demonstrieren, wird im CIC und den eng damit verbundenen Organisationseinheiten Marketing und Produktvertrieb die CRM-Technologie implementiert. Die Signifikation der Höherpriorisierung von externen Projekten bedingt die Durchführung der Implementierung durch die Mitarbeiter des CIC, deren primäre Aufgabe nicht die Erbringung von Beratungsleistungen in fakturierbaren Projekten ist und die über eine ausgeprägte technische Qualifikation verfügen. Zur Unterstützung wird in der Implementierungsphase ein Mitarbeiter für die Administration der CRM-Technologie im CIC eingestellt und damit die Struktur modifiziert.

Die Implementierung der CRM-Technologie stellt per se ein diskrepantes Ereignis dar. Der CIC-Leiter bezieht sich zwar auf die organisationalen Regeln und Ressourcen, setzt sich gleichermaßen auch darüber hinweg, indem er mit der Implementierung der CRM-Technologie im CIC Fakten schafft:

Um die Entscheidung innerhalb des Unternehmens zu forcieren, wurden durch die Einführung der CRM-Technologie in Service, Marketing und Produktvertrieb Fakten geschaffen, die eine Entscheidung in die richtige Richtung positiv unterstützen sollten. CIC-Leiter

Die Vorgehensweise bei der Implementierung der CRM-Technologie wird als Rückgriff auf die organisationalen Ressourcen interpretiert, da die von Vega entwickelte Technik für Beratungsprojekte eingesetzt wird. Dieser Rekurs auf organisationale Ressourcen gründet auf den spezifischen Regeln und Ressourcen im

CIC: die Signifikation der Struktur wird in Analogie zur „Fließbandarbeit“ als fragmentierbar wahrgenommen und die Regeln der Sanktion unterstützen ein kooperatives Zusammenarbeiten. Somit wird die Struktur im CIC als modellierbar und eine Modellierung als für alle Handelnden zielführend wahrgenommen. Diese Interpretation im Rahmen der Theorie der Strukturierung liefert auch die mögliche Erklärung für die eingeschränkte Nutzung der organisationalen Ressource im Vertrieb: dort werden die Tätigkeiten als nur eingeschränkt standardisierbar wahrgenommen¹.

Die Integration des Consultingbereichs in die organisationsweite Implementierung im Rahmen des Projekts „CRM 4 Vega“ ist ein Rückgriff auf organisationale Ressourcen:

Consulting war im Boot und musste später auch verteidigen, was sie damals gemacht haben. CIC-Leiter

11.1.2 Motivation des Handelnden

Definitorisches Merkmal von CRM-Technologie ist die integrative Nutzung. Der Aneignungshandlung durch die kundenrelevanten Organisationseinheiten kommt daher eine entscheidende Bedeutung zu. Nach dem Rekurs auf die organisationalen Herrschaftsstrukturen, der im Vorstandsbeschluss resultiert, die CRM-Technologie organisationsweit einzuführen, wird an die Manager und potenziellen Nutzer appelliert. Der CIC-Leiter kommuniziert gemeinsam mit dem Projektleiter des aufgrund des Vorstandsbeschlusses gegründeten Projektteams „CRM 4 Vega“ die Ziele der CRM-Implementierung. Die Präsentationen „in großer Runde“ (Projektleiter) stellen Appelle an die reflexive Steuerung der Organisationsmitglieder dar, da sie neben den strukturellen Eigenschaften und Attributen der CRM-Technologie auch den von der Organisation sanktionierten Spirit kommunizieren. Diese Präsentationen liefern Gründe für die CRM-Technologie (Rationalisierung):

Ich habe gehofft, dass die Kollegen die CRM-Technologie akzeptieren, wenn der Vorstand das will. ... es [CRM-Technologie] empfindet jeder als Mehrarbeit. Deshalb wird er es nicht tun. Weil daran wird kein Ziel gemessen .. wenn der Consultingvertrieb seine Tage fakturiert ... ob er das System hat oder nicht, er hat überhaupt keinen Grund das zu tun ... Es gibt nur eine Handhabe: Vorstand. Das in die Zieldefinition mit einzubinden. CIC-Leiter

Die Gründe für die organisationsweite Implementierung werden gemäß der Rückmeldung der Interviewpartner erfolgreich präzisiert („Das Bild war klar“,

¹Auch wenn eine gewisse „Selbstkritik“ (Projektleiter) gegenüber dieser tradierten Interpretation festzustellen ist.

Vertriebsleiter Consultingvertrieb). Die Reaktionen auf die Präsentationen reichen von Skepsis bis Begeisterung:

Hauptsächlich im Produktvertrieb und Consultingvertrieb war eine gewisse Skepsis festzustellen. Ängste, dass die eigene Arbeit an Wert verliert, dadurch, dass andere Einsicht in die eigene Arbeit bekommen sollten, sowie die vorhandene Konkurrenz zwischen beiden vertrieblich agierenden Bereichen waren die Ursache für diese Skepsis. CIC-Leiter

Diese Einschätzung ist kongruent mit der Feststellung des Vertriebsleiters Produktvertrieb, dass die Aneignung durch die Wahrnehmung des Spirits der CRM-Technologie („gläsern“) und das interpretative Schema („interne Konkurrenzsituation“) konditioniert ist. Die Übernahme der Innovation basiert auf einem Zusammenspiel von individueller Motivation („automatisierte Forecasts“) und der organisationalen Norm („Beschluss des Vorstands“):

[CRM-Technologie ist] bis auf ganz wenige Ausnahmen ein gläserner Baukasten ... auf den alle hier innerhalb von Vega drauf zugreifen könnten. ... Aber ich glaube kaum einer macht's. ... Es gab hier am Anfang einige Diskussionen intern. ... und ich glaube da ist auch was wahres dran, inwieweit man das wirklich machen sollte, dass jeder über die Kunden Bescheid weiß. Denn immerhin haben wir auch intern eine gewisse Konkurrenzsituation zwischen Consultingvertrieb und Produktvertrieb. Wir haben den 'Nachteil' trotzdem in Kauf genommen, weil es einfach viel zu viele Vorteile hat, wenn wir automatisch unseren Forecast generieren. Wir müssen nicht wieder eine Excel-Liste führen. Jeder Vertriebsmitarbeiter pflegt die Daten in der CRM-Technologie ... und wir haben sofort automatisierte Forecasts. ... Anfang des Jahres ist ein Beschluss des Vorstands herausgekommen, dass die CRM-Technologie unser zentrales Tool ist. Vertriebsleiter Produktvertrieb

In der Retrospektive erkennt der Projektleiter, dass der Appell an die Rationalisierung nicht ausreichend war und dass der motivationale Aspekt des einzelnen Organisationsmitglieds zu wenig berücksichtigt wurde. Wie in der Beschreibung des Falls 10.5.1 das Zitat belegt, zieht der Projektleiter das Fazit, dass eine intensivere Fokussierung auf den Nutzen des Einzelnen die Aneignung positiv unterstützt hätte.

Eine besondere Bedeutung erhält die organisationale Rolle, die „Markierung“: An diese Rolle appellieren sowohl Projektleiter als auch CIC-Leiter, allerdings in unterschiedlichem Rekurs. Während der CIC-Leiter sich auf die Herrschaftsstruktur bezieht und den „Zwang“ als einen Mechanismus nennt, ist der Projektleiter zudem überzeugt, dass die Bewertung der Zielrelevanz der CRM-Technologie

durch die potenziellen Nutzer entscheidend ist. Diese „duale“ Position wird vom Vertriebsleiter Produktvertrieb geteilt, der auch beide Mechanismen als wichtig bezeichnet². Eine konträre Position ist beim Vertriebsleiter Consultingvertrieb festzustellen, der Zwang ablehnt³ und mit dieser Äußerung - unintendiert - dem Vorstand zustimmt, der von der demotivierenden Kraft von Vorschriften überzeugt ist.

Die Relevanz der organisationalen Rolle manifestiert sich auch in der Aussage eines CIC-Managers, der einen Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Rolle eines Vertriebsmitarbeiters und der Bewertung der CRM-Technologie herstellt. Während im CIC die organisationale Rolle kongruent ist mit der CRM-Technologie, da durch die Nutzung eines Informationssystems die Teamarbeit unterstützt und der Serviceprozess optimiert wird, ist die vertriebliche Rolle nicht durch ein hohes Maß an Abhängigkeit von der Leistungserstellung der anderen Organisationsmitglieder geprägt:

Man müsste ... den Mitarbeitern den Benefit klar machen, dass sie selber auch irgendwas davon haben. Und sei es denn, dass man es erzwingt, indem man die Kunden wechselt, und sagt von heute auf morgen 'jetzt bist Du nicht mehr für Süddeutschland, sondern Norddeutschland zuständig', dann würden sie [Vertrieb] es schon merken 'wie komme ich denn jetzt an die Daten ran?'. CIC-Manager

Die organisationalen Regeln der Signifikation - insbesondere die Höherpriorisierung von externen Projekten - beeinflusst das Handeln des Projektleiters, der seine organisationale Rolle primär als CRM-Berater in externen Projekten wahrnimmt. Diese Markierung führt damit zur unintendierten Handlungsfolge, dass die interne CRM-Implementierung weniger Aufmerksamkeit und professionelle Beratungskompetenz erhält:

Ein 'Negativ-Punkt' war meine Verfügbarkeit als Projektleiter ... Gratwanderung zwischen internen Projekten und externen Projekten ... weil ich die CRM-Projektleitung aus Terminproblemen nicht mit der Intensität verfolgen konnte, wie es sich gehört hätte. Projektleiter

Der Fall demonstriert in Bezug auf die Einflüsse der reflexiven Steuerung ein komplexes Bild, das sich im Modell spiegelt: Die Wirkung auf die reflexive Steuerung des Handelnden wird sowohl durch die Organisationsstruktur, als auch durch die Motivation beeinflusst. Die Rahmenbedingungen für die Dominanz des jeweiligen Antezedens können aus dem empirischen Setting nicht abgeleitet werden. Anzumerken ist noch, dass die o.g. Äußerungen von Managern gemacht werden. Von den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung wird einstimmig gefordert,

²Siehe Abschnitt 10.6.2.

³Siehe Abschnitt 10.6.2.

dass Normen für die Nutzung etabliert werden und Verweigerung negativ sanktioniert werden sollte. Auf ihre eigene Nutzung angesprochen, nennen die selben Interviewpartner die Relevanz der CRM-Technologie für die individuelle Zielerreichung und Zwang gleichermaßen.

11.2 Transformation

11.2.1 Dominanz der Handelnden

Die autoritative Regel der Organisationsstruktur unterstützt eine flexible Definition der Arbeitsprozesse und ein hohes Maß an Partizipation der Organisationsmitglieder. Konsequenz ist die hohe interpretative Flexibilität, d.h. die Organisationsmitglieder handeln die Gestaltung und Nutzung der CRM-Technologie aus, die Definition der Prozesse und das Customizing der CRM-Technologie sind in der dezentralen Verantwortung. In der Retrospektive bewertet der Projektleiter die Dominanz der Handelnden als Quelle von neuen divergierenden Strukturen:

Ich denke, dass das einer unserer Fehler war, dass wir die möglichst konkrete Prozessdefinition ... nur teilweise beschrieben haben. Wir haben einen wichtigen Teil in den Prozessen nur teilweise beschrieben in Form von Rollen, das waren genau diese Verantwortlichkeiten ... das ist damals etwas weich definiert worden, in Form von Rollen, weil es in einigen Bereichen unterschiedlich gehandhabt wird ... Also war es in der damaligen Phase auch kaum anders machbar als es in Form von Rollen zu definieren ... Aber dadurch dass die Bereiche sich dann da finden und strukturieren mussten, wie sie den Prozess jetzt wirklich auf Namensebene abwickeln, hat das am Anfang zu Reibereien geführt oder zu sehr unterschiedlichen Prozessen. Projektleiter

Die Divergenz in den Prozessen ist insbesondere für eine integrative Informationstechnologie, die zudem implementiert wird, um die Kooperation der kundenrelevanten Organisationseinheiten zu fördern, kontraproduktiv. Diese Erkenntnis führt in der Transformationsphase zu einem Versuch, die Freiräume der Organisationsmitglieder durch strukturelle Regeln einzuschränken. So wird ein „zentralistischer Ansatz“ (Projektleiter) versucht, indem die Verantwortung der Kundendaten bei der Marketingabteilung angesiedelt wird. Diese neue Struktur korrespondiert nicht mit der grundsätzlichen Organisationsstruktur von Vega, die wie in Abschnitt 10.2.1 gezeigt, durch Zielorientierung und Teamarbeit geprägt ist und deshalb wird diese neue Struktur nicht institutionalisiert:

Das Thema Prozesse ist nur auf einer aggregierten Ebene definiert worden. Sehr stark ist das Thema Verantwortlichkeiten der Daten diskutiert worden: 'Wer darf neue Kunden anlegen, wer darf ändern'.

Da war in den ersten Phasen ein zentralistischer Ansatz, d.h. nur das Marketing darf Kundendaten anlegen ... das hat sich ja heute im nachhinein betrachtet auch dereguliert, also dass die Verantwortung ganz klar dezentral ist. Projektleiter

11.2.2 Sozio-technische Interaktion

Das Projektteam Datenqualität wird als Reaktion auf ein diskrepantes Ereignis etabliert: ein Mailing mit einer hohen Zahl „Irrläufern“ aufgrund schlechter Adressqualität. Der Vorstand erteilt den offiziellen Auftrag, die Adressqualität zu optimieren und Mitglieder kundenrelevanter Organisationseinheiten finden sich zum Projektteam Datenqualität zusammen. Das Ziel wird erreicht und innerhalb eines halben Jahres der Anteil der fehlerhaften Adressdatensätze im Gesamtdatenbestand auf unter 1% gesenkt. Im Verlauf der Projektstätigkeit wird neben der primären Zielsetzung auch die Akzeptanzsteigerung der CRM-Technologie betrieben, indem durch konkrete Anwendungen Nutzen demonstriert und durch Schulungen die Funktionalitäten erläutert werden. Die Aneignung der CRM-Technologie wird positiv unterstützt: (1) die Flexibilität der Technologie ist hoch, da die Projektteammitglieder die technischen Funktionalitäten erläutern und Änderungswünsche kanalisieren; (2) das durch die Projektarbeit initiierte Kommunikationsnetzwerk schafft eine Allianz des Zusammenhalts, unterstützt die persönliche Weiterentwicklung der Organisationsmitglieder (Clan-Merkmal) und fördert zudem Innovation (Adhocratie-Merkmal).

Die Kernaussage, die ich betonen will, wir schauen jetzt nicht nur auf die Inhalte der Daten ... sondern dass das System an sich optimiert wird, dass es einfacher wird ... zu benutzen und es intern zu promoten. Marketingmitarbeiterin

Diese als unintendierte Handlungsfolge des Vorstandsauftrages zu interpretierenden Aktivitäten stellen die Basis für das weitere Bestehen des Projektteams unter dem ursprünglichen Projektnamen der CRM-Einführung „CRM 4 Vega“ dar. Ein Weiterbestehen des Projekts ist kein Rekurs auf die organisationalen Regeln und wird von gut situierten Akteuren innerhalb der Organisation als „Gratwanderung“ bezeichnet.

Die Aneignungshandlungen, die aus dem diskrepanten Ereignis resultieren, können auch in Archers (1995a) Terminologie als eine Phase der sozio-kulturellen Interaktion bezeichnet werden. Die Organisationsmitglieder streben eine Elaboration der Struktur an. Die Optimierung der Datenqualität ist lediglich eine durch den Vorstand sanktionierte Initialisierung, wie das weitere Bestehen des Projektteams nach erfolgreicher Adressbereinigung demonstriert. Die Signifikation von „elaborierter Struktur“ scheint subjektiv geprägt: während das Projektteam weitere Modifikationen anstrebt, formuliert ein Vertriebsmitarbeiter den Wunsch, dass „die Euphoriker sich abkühlen und die Verweigerer sich annähern“.

11.3 Institutionalisation

11.3.1 Neue organisationale Regeln

In der Institutionalisierungsphase wird eine neue organisationale Regel etabliert, die die Nutzung der CRM-Technologie für das Generieren der Forecasts vorschreibt. Die Mehrheit der Interviewpartner nennt den Vorstand als eine für die Akzeptanz notwendige Instanz, die durch Sanktionen die Nutzung der CRM-Technologie in Vega regeln soll:

Eine Order von oben, dass das System genutzt wird ... und eine Instanz, die das prüft. CIC-Mitarbeiterin

Eine neue Struktur entsteht des Weiteren in der Administration der CRM-Technologie. In der Implementierungsphase ist die Administration der CRM-Technologie im CIC angesiedelt. Da es sich nicht um eine „Kernaufgabe“ (CIC-Leiter) des CIC handelt, wird diese Aufgabe eingestellt. Die interne IT-Abteilung übernimmt später die technische Administration, eine Anwendungsbetreuung ist nicht gegeben:

Es gibt auch keine Anwenderbetreuung, die es dem Mitarbeiter erlaubt Rückfragen bei der Bedienung des Systems zu stellen. ... aus der Not heraus habe ich Anfangs allen anderen Bereichen geholfen und mein Fachwissen zur Verfügung gestellt. Auf Dauer funktionierte das nicht, da es nicht die Kernaufgabe meines Bereiches ist. CIC-Leiter

Die fehlende Anwenderbetreuung stellt eine potenzielle Quelle von Strukturierung dar: Da die Bewertung der persönlichen Bewältigungsmöglichkeit (Motivation) durch die Organisationsstruktur beeinflusst wird, indem beispielsweise das Know-how über die CRM-Technologie als allokativer Ressource verfügbar gemacht wird, ist eine negative Wirkung auf die Aneignung über die reflexive Steuerung theoretisch möglich. Gestützt wird diese Annahme durch die Forderung nach einem „CRM-Beauftragten“, der vom Vorstand eingesetzt wird, um alle Aktivitäten in Bezug auf die CRM-Technologie organisationsweit zu koordinieren (Vertriebsmitarbeiter Produktvertrieb).

11.3.2 Interaktion von Motivation und CRM-Technologie

Im Modell ist die Interaktion von Motivation und Informationstechnologie nicht vorgesehen, da basierend auf der Konzeption von Giddens (1997, S. 56f) die Motivation in die Kontinuität des Handelns nicht so direkt eingelassen ist, wie die reflexive Steuerung. Die Interviewaussagen zeigen aber, dass es Situationen gibt, in denen die Motivation handlungssteuernd ist. So erwähnt beispielsweise der

Vertriebsleiter Produktvertrieb, dass die Befriedigung des „Spieltriebs“ zu einer Nutzung der CRM-Technologie „ganz automatisch jeden Tag“ beiträgt. Auch in weiteren Aussagen kommt der Motivation eine handlungssteuernde Bedeutung zu und die Informationstechnologie muss erst eine Motivrelevanz haben, bevor Sie in der reflexiven Steuerung bewusst wahrgenommen wird.

Die CRM-Technologie „muss in die Arbeit integriert werden und es darf einen nicht aufhalten.“ (Vertriebsmitarbeiter Produktvertrieb)

Ich bin für den Vertrieb zuständig. ... Software soll mich unterstützen und mir nicht auf die Nerven gehen. Vertriebsmitarbeiter Consultingvertrieb

11.3.3 Routinisierung der CRM-Technologie

Die Interviewaussagen demonstrieren die Routinisierung der CRM-Technologie, indem wie in Abschnitt 10.5.2 dargestellt, die CRM-Technologie mit der Selbstverständlichkeit eines Mailsystems verglichen wird. Hierbei wird von den Interviewpartnern differenziert zwischen Mitarbeitern mit langer Organisationsmitgliedschaft und neuen Mitarbeitern. Die „alten“ Organisationsmitglieder diskutieren die Notwendigkeit der CRM-Technologie, während die „neuen“ diese als Merkmal der Organisation wahrnehmen. Diese Aussagen können im Rahmen der Theorie der Strukturierung⁴ als organisational induzierte Widerstände interpretiert werden: die CRM-Implementierung wird als ein Abweichen von den bisherigen „Spielregeln“ wahrgenommen und muss als neue organisationale Praktik von den Organisationsmitgliedern aufgenommen werden.

Die Fallstudie demonstriert den strukturellen Zwang, der den Spielraum der Handelnden einschränkt, wenngleich er auch gemäß der Theorie der Strukturierung Handlungen ermöglicht. Die Organisationsmitglieder sind mit einer eingeschränkten Anzahl von Optionen, die die Technologiestruktur bietet und die Organisationsstruktur unterstützt, konfrontiert. Die Motivation des Handelnden ist die Instanz, die über die reflexive Steuerung die Richtung, Intensität und Dauer der individuellen Aneignungshandlungen steuert. Durch diese Aneignungshandlungen wiederum wird die Organisationsstruktur modifiziert. Diesen durchgängigen Wirkmechanismus, wie er im überarbeiteten Modell im Abschnitt 14.2 dargestellt wird, spiegelt die Aussage einer CIC-Mitarbeiterin wider, die zunächst zirkulär wirkt, aber im Kontext der Strukturierung die Dualität offenbart:

Das System hat unsere Abläufe total verändert ... das System wurde vollkommen an die Bedürfnisse von Vega angepasst. CIC-Mitarbeiterin

⁴Siehe die Darstellung von Widerstand als „organisational induziertes Phänomen“ (Ortmann/Sydow/Windeler, 2000, S. 334) in Abschnitt 4.3.

Kapitel 12

Überprüfung der Annahmen

Nachdem die Entwicklung des neuen Modells und die empirische Fallstudie beschrieben wurde, wird dieser Teil II der vorliegenden Arbeit mit der Überprüfung der Annahmen, wie sie in Kapitel 8 formuliert wurden, abgeschlossen. Die jeweiligen Annahmen zu den Modellkomponenten werden im Kontext der praktischen Erkenntnisse aus der empirischen Fallstudie Vega validiert.

12.1 Annahme zur Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur wird repräsentiert durch Regeln der Signifikation und Sanktion und durch autoritative und allokativen Ressourcen.

Die Regeln und Ressourcen der Organisationsstruktur konditionieren die CRM-Technologie und werden durch die Interaktion mit dieser transformiert.

Der erste Teil der Annahme, dass die Regeln und Ressourcen der Organisationsstruktur die CRM-Technologie konditionieren, wird durch das Interviewmaterial bestätigt. Die CRM-Technologie wird entsprechend der Signifikation der Maximierung des Kundennutzens als ein Tool zur Optimierung der Zusammenarbeit der kundenrelevanten Organisationseinheiten präsentiert. Die strukturellen Eigenschaften der CRM-Technologie unterstützen die Koordination durch den gemeinsamen Zugriff auf Kundendaten. Die Signifikation der Zielorientierung ist in den analytischen Funktionalitäten abgebildet, die für die Überprüfung des Zielerreichungsgrads eingesetzt werden. Das Herrschaftssystem, das die Teamarbeit sanktioniert, ist auch in der CRM-Technologie präsent, da die Technologie nicht dazu genutzt wird, das individuelle Organisationsmitglied zu kontrollieren und die teamorientierten Ziele weiterhin gültig sind.

Der zweite Teil der Annahme, der sich auf die Etablierung neuer Regeln und Ressourcen bezieht, kann durch die Aussagen auch bestätigt werden. In der Institutionalisierungsphase wird die organisationale Regel kommuniziert, dass die

CRM-Technologie für die Erstellung der Forecasts Pflicht ist. Die „Neuheit“ dieser Regel manifestiert sich neben ihrem inhaltlichen Charakter auch in der Tatsache, dass Vega, die durch ein Minimum an formellen Sanktionsmechanismen gekennzeichnet ist, eine Regel formuliert und kommuniziert. Die neue Regel wird von den Organisationsmitgliedern nicht nur akzeptiert, sondern als notwendig wahrgenommen. Die CRM-Technologie wird in die Organisationsstruktur als neue allokativer Ressource aufgenommen. Das Wissen zur Nutzung, Administration, sowie die in der CRM-Technologie gespeicherten Daten sind neue autoritative Ressourcen.

12.2 Annahme zur Informationstechnologie

Die Informationstechnologie ist gekennzeichnet durch (1) die strukturellen Eigenschaften, die sich aus den technologischen Funktionalitäten ergeben, (2) die Attribute, die auf dem individuellen Kontext basieren und (3) den von der Organisation kommunizierten Spirit.

Die CRM-Technologie ist Medium und Resultat der Aneignung.

Die funktionalen Merkmale der CRM-Technologie werden von den Organisationsmitgliedern in den Aneignungshandlungen akzeptiert, abgelehnt oder modifiziert. Die Wahrnehmung der strukturellen Eigenschaften erfolgt im Kontext des Organisationsmitglieds, d.h. die Informationstechnologie wird gemäß ihres relativen Vorteils, ihrer Kompatibilität, Komplexität, Experimentierbarkeit und Beobachtbarkeit bewertet. Der Spirit der CRM-Technologie stellt dabei die organisationale Signifikation, Herrschaft und Legitimation dar. Der Fall demonstriert, dass die Aneignungshandlungen nicht mit der Implementierungsphase beendet sind: nachdem die organisationsweite CRM-Implementierung im Jahr 2000 abgeschlossen ist, wird im Jahr 2002 eine weitere Aneignung als Reaktion auf ein diskrepantes Ereignis (Datenqualität) initiiert.

In den Aneignungshandlungen wird zunächst *über* die CRM-Technologie, ihre Nutzung und Funktionalitäten, sowie die Verantwortlichkeiten für die Daten verhandelt. Dabei stellt die CRM-Technologie das Medium von Aneignungen dar. Das Ergebnis der Aneignungshandlungen sind die implementierte Informationstechnologie und die damit verbundenen Prozesse. Somit ist dann die CRM-Technologie das Resultat der Aneignung.

Das empirische Material belegt die Annahme, dass Informationstechnologie kein unabhängig von der Organisation und den Aneignungshandlungen existentes Tool ist.

12.3 Annahme zur Aneignung

Die Aneignung ist ein dynamischer Prozess, der auf der interpretativen Flexibilität und dem Kommunikationsnetzwerk basiert und durch diskrepante Ereignisse Impulse erhält.

Die Aneignung ist dual: sie resultiert aus der reflexiven Steuerung des Individuums im Rekurs auf die Organisationsstruktur.

Die Organisationsmitglieder handeln die Aneignung der CRM-Technologie gemäß ihrer individuellen Zielstellungen und Rollenwahrnehmung in einem Gruppenprozess aus. Diskrepante Ereignisse, wie im Fall die Feststellung der unzureichenden Datenqualität durch den Vorstand, liefern die Impulse, um die CRM-Technologie zu modifizieren und auch neue organisationale Strukturen, wie beispielsweise die Koordination durch das Projektteam zu etablieren. Diese Aneignungshandlungen sind durch die interpretative Flexibilität bedingt, die es den Organisationsmitgliedern ermöglicht, die Technologie- und die Organisationsstruktur zu formen. Die Aneignung wirkt auf die reflexive Steuerung, da beispielsweise die Kommunikation mit den Nutzern durch die gezielte Hilfestellung in Anwendungsfragen zur Routinisierung beiträgt und die Aneignung durch die anderen Organisationsmitglieder Gründe für die Nutzung liefert, wie beispielsweise das Vermeiden des „Ausgeschlossenseins“.

12.4 Annahme zur reflexiven Steuerung

Die reflexive Steuerung ist die intentionale Einflussnahme durch das Organisationsmitglied und basiert auf der Markierung, Routinisierung und Rationalisierung.

Das intentionale Handeln des Organisationsmitglieds in Bezug auf die CRM-Technologie basiert auf der individuellen Motivation und wird durch die wahrgenommene Organisationsstruktur moderiert.

Die Implementierung der CRM-Technologie wird maßgeblich aus den kundenrelevanten Organisationseinheiten initiiert und durchgeführt: vom CIC-Leiter, dem CRM-Consultingleiter (gleichzeitig auch als Projektleiter „CRM 4 Vega“) und den Vertriebsleitern. Die Interviewaussagen zeigen unterschiedliche Motive für die jeweiligen Handelnden, allen gemeinsam ist der Rekurs auf die Organisationsstruktur, indem sie sich auf die Mechanismen der Sanktion (Vorstandscommitment) und die Signifikation (Maximierung des Kundennutzens) beziehen. Auch sind die Definitionen ihrer organisationalen Rolle bei den Interviewpartnern unterschiedlich. Allen gemeinsam ist die Erwartung, dass die CRM-Technologie ihre individuelle Zielerreichung unterstützt. Diese komplexe Beziehung zwischen Motivation, reflexiver Steuerung und Organisationsstruktur manifestiert sich auch

in der Transformations- und Implementierungsphase und auch bei den anderen Interviewpartnern: Die CRM-Technologie unterstützt die Kundenbetreuung, indem sie u.a. die dafür notwendige organisationsweite Kommunikation ermöglicht, sowie das individuelle Handeln steuert und transparent macht. Das intentionale Handeln, das die Aneignung der CRM-Technologie positiv unterstützt, basiert auf der individuellen Motivation und wird durch die Organisationsstruktur ermöglicht bzw. eingeschränkt. Die empirischen Daten bestätigen die Annahme: die Bewertung der CRM-Technologie, insbesondere ihre Zielrelevanz und die persönlichen Bewältigungsmechanismen (Motivation) beeinflussen das intentionale Handeln durch einen Abgleich mit der organisationalen Rolle. Die Kongruenz von Bewertung und Markierung, d.h. die Wahrnehmung, dass die CRM-Technologie zur organisationalen Rolle passt, motiviert Aneignungshandlungen. In der Analyse der empirischen Daten wird diese Beziehung zwischen Bewertung und Markierung mit 27 Aussagen am häufigsten genannt.¹

12.5 Annahme zur Motivation

Die Motivation bezeichnet im Modell das Handlungspotenzial, das die Richtung, Stärke und Dauer der Handlungen von Organisationsmitgliedern steuert. Die Erwartung ein intendiertes Resultat zu erreichen, die mit der CRM-Technologie assoziierte Valenz und die Bewertung der Informationstechnologie konstituieren die Motivation.

Die Nutzung der CRM-Technologie ist abhängig von der subjektiven Wahrnehmung ihrer Eignung für die individuelle Bedürfnisbefriedigung im Kontext der organisationalen Regeln und Ressourcen.

Die empirische Fallstudie zeigt, dass die CRM-Technologie von den Nutzern als zielführend bewertet wird, weil sie beispielsweise das Streben nach Kompetenz in der Kundeninteraktion oder die Transparenz der eigenen Leistung ermöglicht. Die Organisation wirkt durch die Regeln der Signifikation und Sanktion auf die Motivation, indem sie die Rahmenbedingungen definieren, auf die sich die Einschätzungen der Erwartungen, die Bewertung der CRM-Technologie und die Valenz beziehen: (1) die Regeln der Signifikation liefern das interpretative Schema über die Relevanz der CRM-Technologie für die Organisation und das Individuum und (2) die Regeln der Sanktion definieren die extrinsischen Anreize. Die Verfügung über die allokativen und autoritativen Ressourcen der Organisation haben Effekte auf die Motivation, da beispielsweise durch die Bereitstellung von Schulung und Anwendungsberatung sowie durch den Zugang zur Informationstechnologie, die Bewertung der persönlichen Bewältigungsmöglichkeiten und des instrumentellen Nutzens durch den Handelnden möglich wird.

¹Die Tabelle 19.1 im Anhang stellt die Häufigkeitsverteilung aller Modellkomponenten dar.

Darüber hinaus demonstriert die Fallstudie den Einfluss der reflexiven Steuerung auf die Motivation. Die Erfahrung im Umgang mit der CRM-Technologie prägt die Erwartung in Bezug auf die Realisierungschancen, die intendierte Leistung und das gewünschte Resultat zu erzielen. Die organisationale Rolle wird mit der Bewertung des instrumentellen Nutzens der CRM-Technologie in Bezug gebracht und stellt dabei den Kontext für die emotionale und kognitive Prüfung der Eignung der CRM-Technologie für die Zielgerichtetheit des Verhaltens dar.

Die Motivation hat einen entscheidenden Einfluss auf das intentionale Handeln des Organisationsmitglieds. Die CRM-Technologie stellt hierbei ein potenzielles Instrument zur Zielerreichung dar, das im Kontext der organisationalen Regeln und Ressourcen bewertet und mit der organisationalen Rolle abgeglichen wird.

12.6 Annahme zu Handlungsfolgen

Das Handeln des Organisationsmitglieds bei der Implementierung, Transformation und Institutionalisierung einer CRM-Technologie führt zu Handlungsfolgen, die intendiert und auch unintendiert sein können.

Die Handlungen des Organisationsmitglieds resultieren in intendierten und unintendierten Handlungsfolgen, die zu Bedingungen neuen Handelns werden und die Organisationsstruktur modifizieren.

Der erste Teil der Annahme, dass das Handeln zu intendierten und unintendierten Handlungsfolgen führt, die wiederum zu den Bedingungen neuen Handelns werden, wird durch das empirische Material bestätigt. So hat beispielsweise die Nutzung der CRM-Technologie die nicht-intendierte Handlungsfolge, dass die Dokumentation der Kundeninteraktion zur Argumentation im Fall von Beschwerden dient. Diese Handlungsfolge bedingt die routinisierte Nutzung der CRM-Technologie. Die intendierten Handlungsfolgen, wie beispielsweise die Optimierung der internen Kommunikation und Effizienz stellen erkannte Handlungsbedingungen dar, die die Zielgerichtetheit des Handelns bestätigen. Die Auswirkungen der (un)intendierten Handlungsfolgen auf die Organisationsstruktur konnten im empirischen Setting nicht festgestellt werden.

Quelle Strukturierung	Definition	Annahme	Empirische Evidenz
Organisationsstruktur	Regeln der Signifikation und Sanktion, allokativen und autoritativen Ressourcen	Annahme 1: Die Regeln und Ressourcen der Organisationsstruktur konditionieren die CRM-Technologie und werden durch die Interaktion mit dieser transformiert.	vorhanden
Informationstechnologie	Strukturelle Eigenschaften, Attribute und Spirit	Annahme 2: Die CRM-IT ist Medium und Resultat der Aneignung.	vorhanden
Aneignung	Dynamischer Prozess der Übernahme, Modifikation und Institutionalisierung von CRM-IT.	Annahme 3: Die Aneignung ist dual: sie resultiert aus der reflexiven Steuerung des Individuums im Rekurs auf die Organisationsstruktur.	vorhanden
Reflexive Steuerung	Intentionale Einflussnahme durch das Organisationsmitglied.	Annahme 4: Das intentionale Handeln des Organisationsmitglieds in Bezug auf die CRM-IT basiert auf der individuellen Motivation und wird durch die wahrgenommene Organisationsstruktur moderiert.	vorhanden
Motivation	Handlungspotenzial, das die Richtung, Stärke und Dauer der Handlungen von Organisationsmitgliedern steuert.	Annahme 5: Die Nutzung der CRM-Technologie ist abhängig von der subjektiven Wahrnehmung ihrer Eignung für die individuelle Bedürfnisbefriedigung im Kontext der organisationalen Regeln und Ressourcen.	vorhanden
Handlungsfolgen	Rückkopplungen von Handlungen, die (nicht) intendiert zu uneingestanden Handlungsbedingungen werden.	Annahme 6: Die Handlungen des Organisationsmitglieds resultieren in intendierten und unintendierten Handlungsfolgen, die zu Bedingungen neuen Handelns werden und die Organisationsstruktur modifizieren.	teilweise vorhanden

Tabelle 12.1: Variablen und Annahmen

Kapitel 13

Zusammenfassung Teil II

Konzeption des Modells

Basierend auf den Konzepten aus der Forschung von Informationstechnologie und Strukturierung wurde ein Modell entwickelt, das die motivationalen Aspekte des Organisationsmitglieds integriert. Die Strukturierung wird konzeptualisiert als ein Prozess der Interaktion von Organisation und Individuum. Die Informationstechnologie weist spezifische strukturelle Eigenschaften auf und wird durch das Organisationsmitglied unter Rekurs auf die organisationalen Regeln und Ressourcen angeeignet. Die Aneignungshandlungen sind intentionales Handeln des Individuums, das in der nicht-routinisierten Situation der Implementierung einer innovativen Informationstechnologie durch Motivationsprozesse gesteuert wird.

Methodische Überlegungen

Die vorliegende Arbeit analysiert die Strukturierung mit qualitativen Methoden der Datenerhebung. In einer Fallstudie wurden die Handlungsmuster wissenschaftlich rekonstruiert. Als Gütekriterien wurden die kommunikative Validierung, Offenheit, Objektivierung und Repräsentativität herangezogen.

Die Fallstudie Vega

In siebzehn leitfadengestützten Interviews wurden die Deutungsmuster und Wirklichkeitskonstruktionen der Organisationsmitglieder einer Unternehmensberatung erhoben. Die Aussagen der Interviewpartner wurden zunächst in Zuordnung zu den Modellkomponenten beschrieben und anschließend mit Bezug zu den Phasen der Implementierung, Transformation und Institutionalisierung interpretiert. Es wurde demonstriert, dass sich die Organisationsmitglieder - Manager, wie Mitarbeiter - auf die organisationalen Regeln und Ressourcen beziehen, um intendierte Ergebnisse zu erzielen. Die Motivation nimmt eine besondere Rolle ein, da sie für die Organisationsmitglieder insbesondere in der Implementierung und Transformation handlungssteuernd ist. Insbesondere ist die Beziehung zwischen

der Bewertung der Informationstechnologie und der Markierung ausgeprägt: Die Organisationsmitglieder bringen die Informationstechnologie mit den normativen Rechten und Pflichten ihrer organisationalen und persönlichen Rolle in Abgleich.

Überprüfung der Annahmen

Die Fallstudie demonstriert empirische Evidenz für die Annahmen zur Organisation und zum Individuum. Die Annahme zu Handlungsfolgen ist eingeschränkt bestätigt.

Teil III
Das neue Modell

Kapitel 14

Das Modell der motivationalen Strukturierung

14.1 Modifikationen

Das Modell, wie es vor der empirischen Fallstudie konzipiert wurde und in Abbildung 8.1 dargestellt ist, wird aufgrund der empirischen Daten weitestgehend bestätigt. Notwendige Modifikationen sind zum einen inhaltlich bei der Modellkomponente reflexive Steuerung und zum anderen prozessual in der Wirkung der Motivation. Im Folgenden wird auf die Modifikationen eingegangen und ein überarbeitetes Modell präsentiert.

Eliminierung Kontext

Die im Modell als „Kontext“ der reflexiven Steuerung zugeordnete „Situiertheit von Interaktion in Raum und Zeit“ (Giddens, 1997, S. 430) kann in der empirischen Fallstudie nicht als Variable isoliert werden. Es wird von daher die Annahme formuliert, dass der Kontext weiter zu fassen ist und die Organisation sowie die externe Umwelt einschließt. Der Kontext wird nicht als eine subjektive Variable im Modell belassen und eliminiert.

Bewertung des Kategoriensystems

Die Kategorien, die für das Codieren der Interviews a priori erstellt und im Pre-Test geprüft wurden, haben sich als empirisch relevant erwiesen. Ausnahme stellt die zuvor nicht antizipierte Handlungsfolge „Effizienzsteigerung“ dar, die häufig in der Fallstudie als Ziel der CRM-Technologie genannt wird und für das Kategoriensystem relevant ist.

Upgrade der Motivation

Wie aus der Beschreibung des Falls in Abschnitt 10.6.2 hervorgeht und in der Interpretation in den Abschnitten 11.1.2 und 11.3.2 vertieft wird, demonstrieren die Aussagen der Interviewpartner, dass ihre Motivation sowohl von der Organisationsstruktur als auch von der Informationstechnologie direkt beeinflusst wird. Das Modell wird modifiziert und ein direkter Bezug zwischen Motivation und Organisationsstruktur sowie Informationstechnologie hergestellt. Die wesentliche Beziehung zwischen Motivation und reflexiver Steuerung wird durch die empirischen Daten gestützt: die am häufigsten genannte Wechselwirkung¹ wird zwischen der Bewertung der CRM-Technologie - einem Konstrukt der Motivation - und der Markierung - einem Konstrukt der reflexiven Steuerung - festgestellt.

14.2 Das überarbeitete Modell

Basierend auf den Erkenntnissen der empirischen Fallstudie wird das Modell, wie es in Kapitel 8 dargestellt wurde, im Folgenden modifiziert. In der Abbildung 14.1 wird das überarbeitete Modell dargestellt. Zur besseren Lesbarkeit sind die Modellkomponenten und die Beziehungen mit Nummern versehen. Im Text werden diese Nummern angeführt, um einen Bezug zwischen der beschreibenden Erläuterung und der grafischen Darstellung herzustellen.

14.2.1 Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur wird definiert als Regeln und Ressourcen. Die Regeln der Signifikation sind die Verfahrensweisen der Sinnkonstitution, die beispielsweise das Organisationsvokabular, Symbole, Mythen und Weltbilder umfassen. Die Regeln der Sanktion sind die Verfahrensweisen der normativen Regulierung, die sich auf die formelle Konfiguration der Organisation und informelle Normen der Gruppe beziehen. Die allokativen Ressourcen stellen die Kontrolle über materielle Aspekte, wie beispielsweise die Herrschaft über Produktionsmittel, produzierte Güter, Geld und Technologie dar. Die autoritative Ressourcen sind die Kontrolle über die Organisation von Raum und Zeit, die Beziehungen von Menschen und Chancen zur Entwicklung. Diese manifestieren sich beispielsweise in der Definition der Arbeitsprozesse, Anreizgestaltung, Entgeltsystem, Know-how, Informationen, Beförderung und Partizipation.

¹Das Histogramm im Anhang gibt eine Aufzählung aller Nennungen. Die hier beschriebene Wechselwirkung wurde in der Auswertung der empirischen Daten siebenundzwanzig Mal gezählt.

Beziehung Organisationsstruktur → Reflexive Steuerung (1:4)

Die Organisation stellt den strukturellen Rahmen dar, der die Regeln und Ressourcen repräsentiert, auf den sich die Organisationsmitglieder beziehen. Die Regeln der Signifikation vermitteln die Bedeutung der Informationstechnologie für die organisationale Zielerreichung und die Gründe für eine Implementierung und Nutzung. Die Organisation formuliert die Erwartungen an das Organisationsmitglied, die dieses mit seiner individuellen Wahrnehmung seiner organisationalen Rolle in Verbindung bringt. Die Regeln der Sanktion definieren das von der Organisation unterstützte Verhalten in Bezug auf (1) die Informationstechnologie, wie beispielsweise die Akzeptanz, Modifikation, Ablehnung der Technologie und (2) die Interaktion mit den anderen Organisationsmitgliedern, wie beispielsweise Hilfsbeziehungen.

Beziehung Organisationsstruktur → Informationstechnologie (1:2)

Die Organisationsstruktur wirkt auf die Informationstechnologie durch die Selektion des spezifischen Sets an operativen, kollaborativen und analytischen Funktionalitäten. Die Attribute der Informationstechnologie werden durch die Organisation beeinflusst, indem beispielsweise durch die Verfügbarkeit eines Testsystems oder durch die Unterstützung der organisationsweiten Kommunikation über die Informationstechnologie die Experimentierbarkeit und Beobachtbarkeit unterstützt werden. Die Informationstechnologie ist ein Medium der Organisationsstruktur, da sich die organisationale Signifikation, die Legitimation und der normative Rahmen zum Umgang mit der CRM-Technologie im Spirit ausdrücken.

Beziehung Organisationsstruktur → Aneignung (1:3)

Die Einflussnahme der Organisationsstruktur auf die Aneignung ist komplex: die Organisation stellt Ressourcen in Form von personeller und finanzieller Ausstattung des Projektteams in der Implementierung, sowie in der Institutionalisierung für die Administration und Nutzerbetreuung zur Verfügung. Zu den organisationalen Ressourcen zählen darüber hinaus auch die Vorgehensweisen, die eine Organisation für die Projektdurchführung definiert hat. Die Regeln der Signifikation und Sanktion steuern die interpretative Flexibilität, da sie dem Organisationsmitglied einen spezifischen Grad an Modifikationen der Informationstechnologie erlauben. Sind die Regeln der Organisation von der Zielstellung der Informationstechnologie divergent, können diskrepante Ereignisse auftreten, die potenziell die Struktur modifizieren.

Beziehung Organisationsstruktur → Motivation (1:5)

Die Organisationsstruktur stellt den Kontext dar, da diese direkt auf die Motivation des Organisationsmitglieds Einfluss nimmt, (1) indem die organisationale

Herrschaftsstruktur durch Lob, Anerkennung u.ä. sowie Androhung von negativen Sanktionen die extrinsische Valenz beeinflusst, (2) die Erwartung mit der CRM-Technologie subjektive Ziele zu erreichen durch die aktuelle Situation und die Erfahrung mit der Organisation geprägt ist.

14.2.2 Informationstechnologie

Die Informationstechnologie umfasst die strukturellen Eigenschaften, die Attribute und den Spirit. Die strukturellen Eigenschaften werden definiert als das spezielle Set an Regeln und Ressourcen, die die CRM-Technologie bietet, wie das operative, kollaborative und analytische CRM. Die Attribute sind die Klassifikation der wahrgenommenen Eigenschaften der Informationstechnologie und beziehen sich auf den relativen Vorteil, die Kompatibilität, Komplexität, Experimentierbarkeit und Beobachtbarkeit der Informationstechnologie. Der Spirit beschreibt die kommunizierten Ziele und Werte der Informationstechnologie und konstituiert sich aus der Bedeutung der Technologie, der Art der Einflussnahme sowie dem normativen Rahmen für die Interaktion mit der Technologie.

Beziehung Informationstechnologie → Organisationsstruktur (2:1)

Die strukturellen Eigenschaften der Informationstechnologie erfordern die Etablierung neuer Regeln, wie beispielsweise die Definition von Verantwortlichkeiten für die Implementierung und Administration der Informationstechnologie. Normen für die Interaktion mit der Technologie werden konzipiert. Die autoritativen Ressourcen werden tangiert, da mit der Implementierung der CRM-Technologie potenziell die Arbeitsprozesse modifiziert, neue Anreize zur Nutzung definiert, sowie die Informationsteilung transparent werden. Die Informationstechnologie wird in der Institutionalisierung als neue allokativer Ressource in die Organisationsstruktur aufgenommen und modifiziert somit die Organisationsstruktur.

Beziehung Informationstechnologie → Motivation (2:5)

Strukturelle Eigenschaften der Informationstechnologie wirken auf die intrinsische Valenz, da die Funktionalitäten ein Erleben von Kompetenz und Autonomie unterstützen. Diese intrinsischen Valenzen können unabhängig von den in der Organisation sanktionierten Verfahrensweisen existieren. Die Attribute der Informationstechnologie, wie beispielsweise die Komplexität, der relative Vorteil und die Kompatibilität beeinflussen die Erwartung, mit der Informationstechnologie die intendierten Effekte zu erzielen. Darüber hinaus wirken die Attribute auf die Bewertung der Informationstechnologie, da diese subjektiv bewertet werden und mit der Arbeitsaufgabe in Bezug gebracht werden. Der Spirit der Informationstechnologie als die kommunizierten Ziele und Werte, stellt den organisational sanktionierten Bezugspunkt dar.

Beziehung Informationstechnologie → Aneignung (2:3)

In Aneignungshandlungen wird die Informationstechnologie in Abhängigkeit von strukturellen Eigenschaften der Informationstechnologie und den organisationalen Regeln manifestiert im Spirit akzeptiert oder modifiziert. Der Grad der Flexibilität der strukturellen Eigenschaften, die Attribute und der Spirit sind Determinanten für die interpretative Flexibilität. Eine divergente Technologiestruktur ist Ursache von diskrepanten Ereignissen.

14.2.3 Aneignung

In der Aneignung wirken die interpretative Flexibilität, das Kommunikationsnetzwerk und die diskrepanten Ereignisse. Die interpretative Flexibilität ist das Attribut der Beziehung zwischen Informationstechnologie und Organisationsmitglied, beeinflusst durch den Kontext, wobei die strukturellen Eigenschaften und der Spirit der Informationstechnologie, die Erfahrungen, Fähigkeiten und Motivation des Organisationsmitglieds und die Regeln und Ressourcen der Organisation, sowie die Dauer der Nutzung und der Grad der Habitualisierung wesentliche Merkmale sind. Das Kommunikationsnetzwerk bezeichnet das Kontaktmuster zwischen den Organisationsmitgliedern und wird durch Nähe, Zentralität und Prestige beschrieben. Die diskrepanten Ereignisse werden definiert als Divergenzen zwischen den Erwartungen des Nutzers der Informationstechnologie, der strukturellen Eigenschaften der Informationstechnologie und der Aufgabe, sowie der Organisationsumwelt. Die diskrepanten Ereignisse können eine existente Struktur potenziell modifizieren.

Beziehung Aneignung → Informationstechnologie (3:2)

Die strukturellen Eigenschaften der Informationstechnologie werden in Aneignungshandlungen akzeptiert, modifiziert oder abgelehnt.

Beziehung Aneignung → Organisationsstruktur (3:1)

Aneignungshandlungen richten sich nicht nur auf die Informationstechnologie, sondern auch auf die Organisationsstruktur. Die Implementierung und Nutzung einer innovativen Informationstechnologie macht die Definition von Nutzungsnormen und Verfahrensweisen notwendig. Existente Regeln werden modifiziert, neue Regeln etabliert.

Beziehung Aneignung → Reflexive Steuerung (3:4)

Über das Kommunikationsnetzwerk tauschen sich die Organisationsmitglieder über die Informationstechnologie, ihren Nutzen und konkrete Anwendungsfragen aus. Diese Kommunikation liefert somit beispielsweise Gründe für eine Nutzung

der Informationstechnologie, was direkt die Rationalisierung in der reflexiven Steuerung betrifft. Darüber hinaus trägt die Kommunikation zur Routinisierung bei, da Hilfsbeziehungen etabliert werden können.

14.2.4 Reflexive Steuerung

Die reflexive Steuerung umfasst die Rationalisierung, Routinisierung und die Markierungen. Die Rationalisierung wird definiert als das theoretische Verständnis der kompetenten Akteure für die Beweggründe ihres Handelns. Die Routinisierung bezeichnet gewohnheitsmäßige, vertraute Verhaltensstile und Verhaltensformen, die Seinsgewissheit vermitteln. Die Markierungen sind die Rolle des Organisationsmitglieds und die damit verbundenen normativen Rechte, Verpflichtungen und Sanktionen.

Beziehung Reflexive Steuerung → Aneignung (4:3)

Nachdem die Informationstechnologie bewertet (Motivation) und mit der organisationalen Rolle (reflexive Steuerung) abgeglichen wurde, resultiert die reflexive Steuerung in einer Aneignungshandlung.

Beziehung Reflexive Steuerung → Motivation (4:5)

Die Wahrnehmung der organisationalen Rolle beeinflusst die Bewertung der Informationstechnologie. Beispielsweise die Zugehörigkeit zu einer Organisationseinheit oder die persönlichen Verhaltensnormen sind für die emotionale und kognitive Prüfung der Informationstechnologie von Relevanz. Darüber hinaus erfolgt auch über die Rationalisierung, die von der Organisation beeinflusst wird, beispielsweise durch die organisational kommunizierte Zielsetzung der Informationstechnologie, eine Bewertung.

Beziehung Reflexive Steuerung → Handlungsfolgen (4:6)

Die Handlungen eines Organisationsmitglieds im Rahmen der Implementierung und Nutzung einer Informationstechnologie führen zu intendierten und unintendierten Handlungsfolgen.

14.2.5 Motivation

In der Modellkomponente Motivation werden die Erwartung, Valenz und die Bewertung der Informationstechnologie berücksichtigt. Die Erwartung wird definiert als die subjektive Wahrscheinlichkeit, dass (1) eine bestimmte Leistung durch Bemühung erzielt wird und (2) dass die Leistung zu dem intendierten Resultat führen wird. Die Erwartungen basieren auf der Wahrnehmung der situativen Rahmenbedingungen, der Mitteilung von Situationseinschätzungen durch andere, den

Lernprozessen zur korrekten Bewertung der Situation und Kompetenz sowie dem Selbstbild. Die Valenz ist ein situativer Sachverhalt, der subjektiven Wert durch seine Motivrelevanz erhält. Extrinsische Anreize sind Bezahlung, Beförderung, Lob und Anerkennung, intrinsische Anreize sind das Erleben von Kompetenz und Autonomie. Die Bewertung der Informationstechnologie basiert auf der emotionalen und kognitiven Prüfung der Eignung der Informationstechnologie für die Zielgerichtetheit des Verhaltens und des Zielerreichungsgrads.

Beziehung Motivation → Reflexive Steuerung (5:4)

Die Erwartung mit der Informationstechnologie ein intendiertes Resultat zu erzielen manifestiert sich in der Rolle des Organisationsmitglieds. Beispielsweise wird ein Handelnder, der die Informationstechnologie als zielführend bewertet, seine Rolle in der Implementierung und Nutzung auf die Zielerreichung ausrichten. Darüber hinaus nimmt die Wahrnehmung der persönlichen Bewältigungsmöglichkeiten im Rahmen der Bewertung der Informationstechnologie Einfluss auf die Routinisierung: durch Schulungen wird gezielt die Kompetenz im Umgang mit der Informationstechnologie trainiert, was zum Ausbilden von gewohnheitsmäßigen Verhaltensstilen notwendig ist.

14.2.6 Handlungsfolgen

Handlungsfolgen sind Konsequenzen des „Tuns“ eines Organisationsmitglieds, das sein Wissen nutzt, um eine Handlung mit beabsichtigter Eigenschaft oder Wirkung durchzuführen. Handlungen führen auch zu unbeabsichtigten Folgen, die über Rückkopplungsprozesse zu nicht-eingestandenem Bedingungen weiteres Handelns werden.

Beziehung Handlungsfolgen → Reflexive Steuerung (6:4)

Die Implementierung und Nutzung der Informationstechnologie hat Rückwirkungen auf die reflexive Steuerung. Beispielsweise wird die Handlungsfolge mit der organisationalen Rolle in Verbindung gebracht und stellt die Handlungsbedingung für weiteres Handeln dar.

Beziehung Handlungsfolgen → Organisationsstruktur (6:1)

Nicht nur auf das Organisationsmitglied hat die Implementierung und Nutzung der Informationstechnologie Implikationen, sondern auch für die organisationalen Regeln und Ressourcen. Die CRM-Technologie wird als neue Ressource aufgenommen und neue Regeln entstehen, auf die sich die Organisationsmitglieder beziehen.

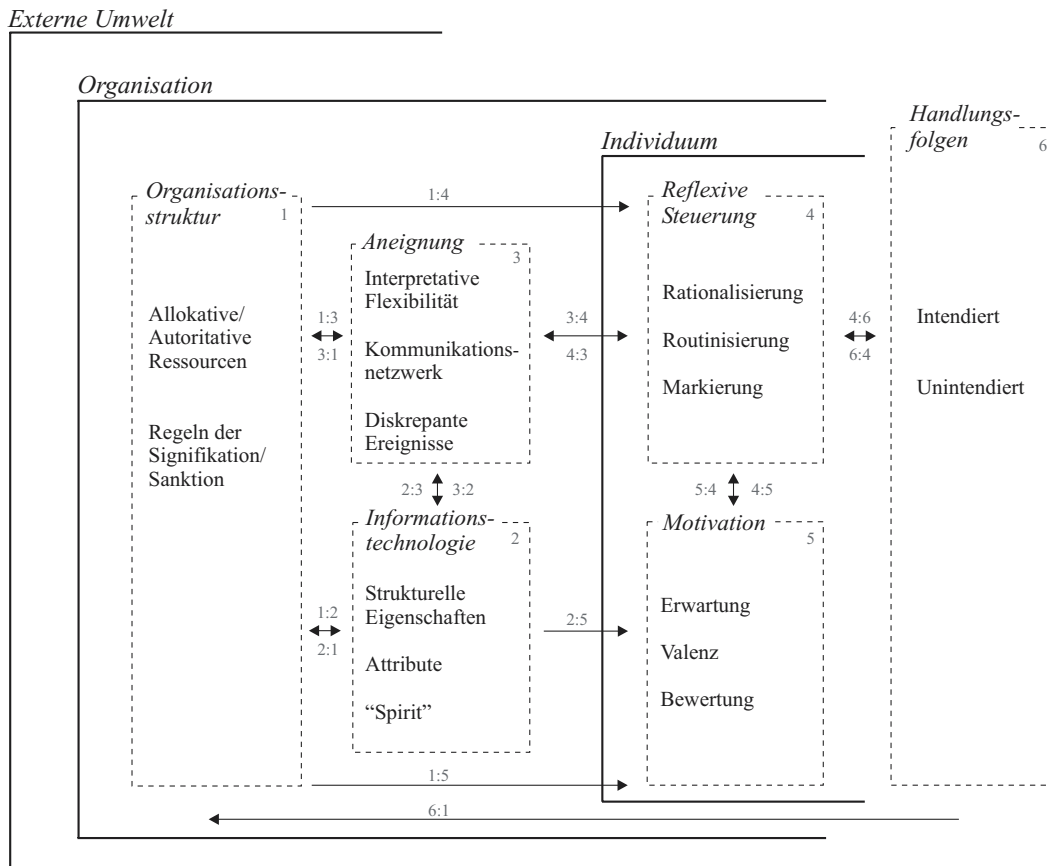


Abbildung 14.1: Modell der motivationalen Strukturierung (überarbeitet)

14.3 Ganzheitlicher Prozess

Die Organisation stellt den strukturellen Rahmen dar, der die Regeln und Ressourcen repräsentiert, auf den sich die Organisationsmitglieder beziehen (Organisationsstruktur → Reflexive Steuerung (1:4)). Die Informationstechnologie ist ein Medium der Organisationsstruktur, da sich die organisationale Signifikation, die Legitimation und der normative Rahmen zum Umgang mit der Informationstechnologie im Spirit ausdrücken (Organisationsstruktur → Informationstechnologie (1:2)). Der Spirit wirkt zusammen mit den strukturellen Eigenschaften und den wahrgenommenen Attributen auf die Motivation des Handelnden (Informationstechnologie → Motivation (2:5)). In diesem Zusammenhang stellt die Organisationsstruktur den Kontext dar, da diese direkt auf die Motivation des Handelnden Einfluss nimmt, (1) indem die organisationale Herrschaftsstruktur durch Lob, Anerkennung u.ä., sowie Androhung von negativen Sanktionen die extrinsische Valenz beeinflusst; (2) die Erwartung mit der Informationstechnologie subjektive Ziele zu erreichen durch die aktuelle Situation und die Erfahrung mit der Orga-

nisation geprägt ist (Organisationsstruktur \rightarrow Motivation (1:5)). Darüber hinaus hat das Organisationsmitglied auch eine intrinsische Motivdisposition, die unabhängig von Sanktionsmechanismen der Organisation eine Aneignung der Informationstechnologie beeinflussen, wie beispielsweise das Erleben von Kompetenz. Die Bedürfnisse streben einer Befriedigung zu. Wird die Informationstechnologie als zielführend bewertet und ist die Erwartung gegeben, durch die Technologie die intendierten Ergebnisse zu erzielen, steuert die Motivation die Richtung, Intensität und Dauer des Handelns über die reflexive Steuerung (Motivation \rightarrow Reflexive Steuerung (5:4)). Das durch die Motivation energetisierte Handlungspotenzial wird in der reflexiven Steuerung mit der Markierung in Verbindung gebracht, d.h. es erfolgt ein Abgleich mit der organisationalen Rolle. Diese ist mit normativen Rechten und Pflichten verbunden, die die Bewertung der Informationstechnologie beeinflussen, indem die Nutzung der CRM-Technologie als rollenkonform bestätigt bzw. abgelehnt wird (Reflexive Steuerung \rightarrow Motivation (4:5)). Darüber hinaus greift die Rationalisierung, die beeinflusst durch die Kommunikation mit anderen Organisationsmitgliedern Gründe für das Handeln liefert (Aneignung \rightarrow Reflexive Steuerung (3:4)). Gründe zur Nutzung der Informationstechnologie werden auch aus den Attributen der Informationstechnologie abgeleitet und wirken auf die interpretative Flexibilität in der Aneignung (Informationstechnologie \rightarrow Aneignung (2:3)). Die funktionalen Merkmale der Informationstechnologie werden in den Aneignungshandlungen akzeptiert, modifiziert oder abgelehnt (Aneignung \rightarrow Informationstechnologie (3:2)).

Die Routinisierung setzt in der Institutionalisierung ein, wenn gewohnheitsmäßige Verhaltensformen für den Umgang mit der Informationstechnologie etabliert sind. Die Aneignung der Informationstechnologie ist ein Gruppenprozess, in dem die individuellen Handelnden die Informationstechnologie unter Rekurs auf die Organisationsstruktur und die strukturellen Eigenschaften der Informationstechnologie modifizieren bzw. übernehmen (Reflexive Steuerung \rightarrow Aneignung (4:3)). Impulse erhalten die Aneignungshandlungen durch diskrepante Ereignisse (Organisationsstruktur \rightarrow Aneignung (1:3)), die eine Quelle für neue Strukturen darstellen (Aneignung \rightarrow Organisationsstruktur (3:1)). Als Folge der Aneignung wird die Informationstechnologie als neue allokativer Ressource in die Organisationsstruktur aufgenommen und Regeln zur Interaktion mit der Informationstechnologie werden etabliert (Informationstechnologie \rightarrow Organisationsstruktur (2:1)). Es wird zwischen intendierten und unintended Handlungsfolgen unterschieden (Reflexive Steuerung \rightarrow Handlungsfolgen (4:6)), die jeweils als neue Handlungsbedingungen die reflexive Steuerung des Organisationsmitglieds beeinflussen (Handlungsfolge \rightarrow Reflexive Steuerung (6:4)). Die Handlungsfolgen wirken darüber hinaus auch auf die Organisationsstruktur (Handlungsfolgen \rightarrow Organisationsstruktur (6:1)), da sie intendierte Ziele unterstützen bzw. die Implementierung der Informationstechnologie zu unintended Konsequenzen führen kann, mit denen sich die Organisation auseinandersetzen muss.

Kapitel 15

Handlungsempfehlungen für die Praxis

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die Feststellung, dass CRM-Projekte häufig nicht die intendierten Effekte erzielen. Wie die empirische Fallstudie demonstriert, gibt es keinen einfachen, kausalen Zusammenhang zwischen der Informationstechnologie und den Strukturierungswirkungen. Es ist an dieser Stelle nicht das Ziel dem „Rezeptwissen“ gleichkommende Anleitungen auszusprechen, denn im Sinne Giddens' (1997, S. 46) existieren keine allgemeingültigen Gesetze in den Sozialwissenschaften. Was diese Arbeit zu leisten versucht, ist das Aufzeigen der komplexen Mechanismen und die Bereitstellung von einem Vokabular, um diese auch zu benennen, sowie Handlungsempfehlungen¹ zu formulieren.

Grundlegend für die Handlungsempfehlungen ist die Berücksichtigung der Dualität von Struktur: In Anlehnung an Giddens ist die basale Feststellung, dass die Organisationsstruktur Medium und Resultat von Handlung ist. Wie die empirische Fallstudie gezeigt hat, bezieht sich das Individuum auf die Organisationsstruktur im Handeln (Medium) und modifiziert durch sein Handeln die Organisationsstruktur (Resultat). Die Informationstechnologie ist hierbei eine Gelegenheit zur Strukturierung und wird durch das Individuum in Aneignungshandlungen modifiziert bzw. „originalgetreu“ (DeSanctis/Poole, 1994) übernommen. Aufgrund der Spezifität der Organisationsstruktur ist die Identifikation der dominanten Regeln und Ressourcen Ausgangspunkt für die Organisationsentwicklungsmaßnahmen. Es gilt organisationsweit festzustellen, welche interpretativen Schemata gelten, wie Sanktionsmechanismen greifen und über welche autoritativen und allokativen Ressourcen die Organisation verfügt. Da es sich um subjektive Wahrnehmungen handelt, können die Aussagen der einzelnen Organisationsmitglieder variieren. Von daher ist eine organisationsweite Maßnahme empfehlenswert, die in

¹Die im Folgenden aufgeführten Handlungsempfehlungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Darüber hinaus wird vorausgesetzt, dass die CRM-Implementierung durch ein professionelles Projektmanagement durchgeführt und durch einen fundierten Business Case gerechtfertigt wird.

Form von Workshops die individuellen Wahrnehmungen thematisiert und zu einem kongruenten Bild zusammenführt bzw. die Divergenzen auch offen diskutiert. Aus diesen Diskussionen, die in ihrer Kontroversität keinesfalls eingeengt werden dürfen², können neue Impulse zur Organisationsgestaltung abgeleitet werden.

Eine dringende Handlungsempfehlung zielt auf die Information ab. Information stellt in der informationswissenschaftlichen Betrachtung den Transfer von Wissen dar, der darauf abzielt, dass „Handlungen sachgerechter erfolgen können, als dies ohne dieses Wissen möglich wäre“ (Zimmermann, 1995, S. 353). Informationen zeichnen sich neben ihrer Signalwirkung auch durch ihre Symbolkraft aus und legitimieren Entscheidungen und fördern ihre Akzeptanz (Feldman/March, 1981, S. 178):

These symbols of competence are simultaneously symbols of social efficacy, and they secure part of their justification there. Belief in the appropriateness of decisions, the process by which they are made, and the roles played by the various actors involved is a key part of a social structure. It is important not only to decision makers that they be viewed as legitimate; it is also vital to society ... Thus, requesting information and assembling it are ways of making social life meaningful and acceptable.

Auch in der praxisorientierten Literatur zu Projektmanagement wird die Bedeutung der Information als wesentlicher Faktor für die Orientierung der Organisationsmitglieder und die Sicherung ihrer Unterstützung genannt:

Mangelnde und unzureichende Information wird bei fast jeder Projektteamentwicklung beklagt. Das liegt nicht nur an ihrer sachlichen Notwendigkeit, sondern auch daran, daß für die meisten Menschen Information ein Symbol für Wertschätzung ist und daher ein Zuwenig an Information als fehlende Anerkennung erlebt wird. Mayrhofer/Kröger, 1999, S. 62

Die Informationen, die aus der Analyse der Organisationsstruktur gewonnen wurden, sollten dokumentiert und allen Organisationsmitgliedern zugänglich gemacht werden. In einer weiteren Organisationsmaßnahme ist die Informationstechnologie in die Organisationsstruktur einzuordnen, d.h. es muss geklärt

²Derartige Maßnahmen der Organisationsentwicklung sind von hoher praktischer Relevanz, da sie Informationen für das Management liefern und dem Organisationsmitglied Raum zur freien Äußerung und Gestaltung geben. Wenn aber die freie Äußerung eingeschränkt wird, führt das zur Frustration und potenziell zu Abwehrhaltungen. Ebenso sollte vor einer derartigen Maßnahme klar sein, dass sie in eine Umsetzung münden muss. Andernfalls reagieren die Organisationsmitglieder mit für die Organisation nicht intendierten Handlungen, die von der „inneren Kündigung“ über Sabotage bis hin zum Organisationsaustritt reichen.

werden, welche Bedeutung die Informationstechnologie für die Erreichung der organisationalen Ziele haben soll, welche Prozesse unterstützt werden sollen und wie das individuelle Organisationsmitglied betroffen ist. Hierbei ist die Wahrnehmung der eigenen organisationalen Rolle von großer Bedeutung: im ersten Analyse-Schritt der Organisationsstruktur wurde die organisationale Rolle erstmals thematisiert, nun wird sie mit der Informationstechnologie in Verbindung gebracht. Ziel ist es, dem Handelnden einen Referenzrahmen der Signifikation und auch Sanktion zu liefern. Wie die empirische Fallstudie zeigt, sind die Sanktionsmechanismen von besonderer Relevanz, Normen zur Nutzung müssen hierbei nicht nur definiert, sondern Abweichungen auch sanktioniert werden. In Anlehnung an Archer (1995a) können diese Handlungsempfehlungen in die Phase der strukturellen Konditionierung³ eingeordnet werden und sind vor der Implementierung der Informationstechnologie durchzuführen.

Die Organisationsstruktur wird durch die Implementierung der Informationstechnologie modifiziert, es werden neue alloкатive Ressourcen aufgenommen sowie neue interpretative Schemata und Sanktionsmechanismen gebildet. Eine kontinuierliche Analyse der Organisation, insbesondere in der Phase der sozio-kulturellen Interaktion (Archer, 1995a) ist somit notwendig. Da es sich um eine von der Routine abweichende Aktion handelt, ist in der Implementierung und Institutionalisierung der Informationstechnologie die individuelle Motivation handlungssteuernd. Eine Handlungsempfehlung ist die gezielte Unterstützung der Organisationsmitglieder. Es bieten sich hierbei Einzelgespräche an, um die Bedeutung der Informationstechnologie für die Zielerreichung des Einzelnen zu vermitteln, Bewältigungsmöglichkeiten zu klären, die organisationale Rolle in Bezug auf die Aneignung und Nutzung von Informationstechnologie zu definieren sowie das Anreizsystem und die Sanktionsmechanismen der Organisation aufzuzeigen. Die Maßnahmen sollten in Zielvereinbarungen konkretisiert und regelmäßig auf den Zielerreichungsgrad hin geprüft werden. Auch hier ist die Kommunikation ein wesentlicher Faktor: die empirische Fallstudie hat gezeigt, dass für die Aneignungshandlungen die Kommunikation unter den Nutzern der Informationstechnologie zielführend ist.

Aus der Interaktion von Handlung und Struktur in den Phasen der Implementierung, Transformation und Institutionalisierung der Informationstechnologie resultieren neue Strukturen. Dies ist eine der zentralen Erkenntnisse, dass die neuen Strukturen unter Bezugnahme auf die organisationalen Regeln und Ressourcen durch die Handelnden geschaffen werden. Die Informationstechnologie bietet hierbei eine Gelegenheit zur Strukturierung. Die Informationstechnologie stellt das Medium zum Handeln dar, in dem Sinne, dass durch die Implementierung der Informationstechnologie neue Strukturen etabliert werden. Gleichzeitig stellt die Informationstechnologie auch das Resultat, das Ergebnis der Aneignungshandlungen unter Rekurs auf die Organisationsstruktur und die individuelle Motivation dar. Diese durch die Dualität der Struktur inspirierte Erkenntnis

³Eine nähere Beschreibung von Archers Konzeption ist in Abschnitt 5.4.3 zu finden.

hat konkrete Relevanz: durch die Implementierung einer Informationstechnologie verändert sich eine Organisation, aber nicht „aus freien Stücken“. Eine Handlungsempfehlung tangiert somit die Erwartungen in Bezug auf die Handlungsfolgen einer CRM-Implementierung. Es muss mit einer Strukturierung der Organisation gerechnet werden, d.h. es ist davon auszugehen, dass mehr als nur eine weitere Ressource aufgenommen wird, sondern die organisationale Rolle des Individuums, sowie die Herrschafts- und Signifikationsstruktur der Organisation sind tangiert. Die Veränderungen werden allerdings nicht so radikal sein, wie einige Initiatoren einer Implementierung intendieren. Zum Beispiel wird dort, wo die Organisationsstruktur keine Transparenz gefördert hat, mit der Informationstechnologie auch keine entstehen, die Bedeutung von Kunde wird nicht grundlegend durch die Informationstechnologie bestimmt und kundenorientiertes Verhalten nicht durch Technologie motiviert. Grundsätzlich können Veränderungen herbeigeführt werden, allerdings sind diese nicht das Resultat der Informationstechnologie, sondern müssen in der Dualität der Struktur verankert sein. Diese Verankerung impliziert, dass mit Widerständen gegen Veränderungen gerechnet werden muss, da diese organisational induziert sind (Ortmann/Sydow/Windeler, 2000, S. 334), da sie als „gegen die Spielregel“ wahrgenommen werden. Die Verankerung manifestiert sich darüber hinaus auch in dem Rekurs des Handelnden auf die Struktur, d.h. für die Informationstechnologie müssen Regeln definiert und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Dann, wenn die Regeln der Signifikation und Sanktion etabliert sind und autoritative und allokativen Ressourcen verfügbar sind, ist die Informationstechnologie institutionalisiert. Die Informationstechnologie wird dann als Merkmal der Organisation wahrgenommen und ihre Nutzung ist routinisiert.

In Orientierung an das Modell der motivationalen Strukturierung können die Handlungsempfehlungen inhaltlich konkretisiert werden. Die jeweiligen Modellkomponenten stehen dabei im Mittelpunkt und sollen in den jeweiligen Phasen der Strukturierung analysiert und gestaltet werden. Hierbei ist festzustellen, dass mit der Institutionalisierung nicht die Strukturierung abgeschlossen ist und die Organisation in einer Phase statischer Verharrung ist. Vielmehr ist mit der Institutionalisierung die Informationstechnologie routinisiert und wird als Merkmal der Organisationsstruktur wahrgenommen. Strukturierungen werden sich dann auf die Informationstechnologie als organisationale Ressource beziehen und die institutionalisierten Sanktionsmechanismen und organisationalen Rollen tangieren.

Das phasenorientierte Vorgehen für eine Organisationsentwicklungsmaßnahme, das auf die Handlungsempfehlungen Bezug nimmt, könnte wie in Abbildung 15.1 aufgebaut sein. Hierbei wird unterschieden zwischen organisationsweiten Maßnahmen, die die organisationalen Regeln und Ressourcen tangieren und individuellen Maßnahmen, die auf die Personalentwicklung des einzelnen Organisationsmitglieds abzielen.

Komponente	Ausprägungsbeispiel	Gestaltungsoptionen
Signifikation	<p>(1) Organisation: Bedeutung von „Kunde“, „kundenorientiertem Verhalten“, Zielsetzung der Organisation</p> <p>(2) Individuum: Wahrnehmung der organisationalen Rolle</p> <p>(3) CRM-IT: Bedeutung der CRM-IT</p>	Analyse der Organisationsstruktur in Workshops, Abgleich und Kommunikation der interpretativen Schemata unter besonderer Berücksichtigung der Relevanz der CRM-IT bei der Zielerreichung der Organisation und der Rolle des einzelnen Organisationsmitglieds
Sanktion	<p>(1) Organisation: Führungsstil, Aufgabenmanagement, Grad der Partizipation</p> <p>(2) CRM-IT: Art der Einflussnahme durch die IT</p> <p>(3) Individuum: normative mit der organisationalen Rolle verbundene Rechte und Pflichten</p>	Definition der formellen und informellen Sanktionsmechanismen, Kommunikation der Sanktionen in Bezug auf die CRM-IT und Anwendung der Sanktionen
Allokative Ressourcen	Technische Ausstattung, Wissen, Training	Schulung der Nutzer, Zugang zu einem Test-System zum Experimentieren, Anwendungsbetreuung
Autoritative Ressourcen	Grad der Formalisierung, Entgeltssystem, Beförderung, Grad der Informationsteilung	Definition der Prozesse, Verantwortlichkeiten für die Nutzung und Pflege der CRM-IT, Gestaltung eines Anreizsystems zur Nutzung
Reflexive Steuerung	Individuelle Nutzung der CRM-IT, sanktionierte Aneignungshandlungen (Grad der Definition und Modifikation von Funktionalitäten)	Klärung der individuellen Beweggründe für die Nutzung der CRM-IT, Routinisierung der CRM-IT durch systematische Unterstützung der Prozesse durch CRM-IT (z.B. automatisierte Erstellung von Forecasts)
Motivation	Erwartung des potenziellen Resultats basierend auf der aktuellen Situation und Kommunikation mit anderen, Bewertung der Relevanz der CRM-IT für die Arbeitsaufgabe, wahrgenommene Kongruenz der CRM-IT mit der organisationalen Rolle, Einschätzung der persönlichen Bewältigungsmöglichkeiten	Kommunikation der Signifikation und Sanktionsmechanismen vermittelt Bezugsrahmen, individuelle Ansprache des Einzelnen und Konkretisierung in Zielvereinbarungen (extrinsisch: monetäre Anreize, intrinsisch: Lob und Erleben von Kompetenz)

Tabelle 15.1: Handlungsempfehlungen

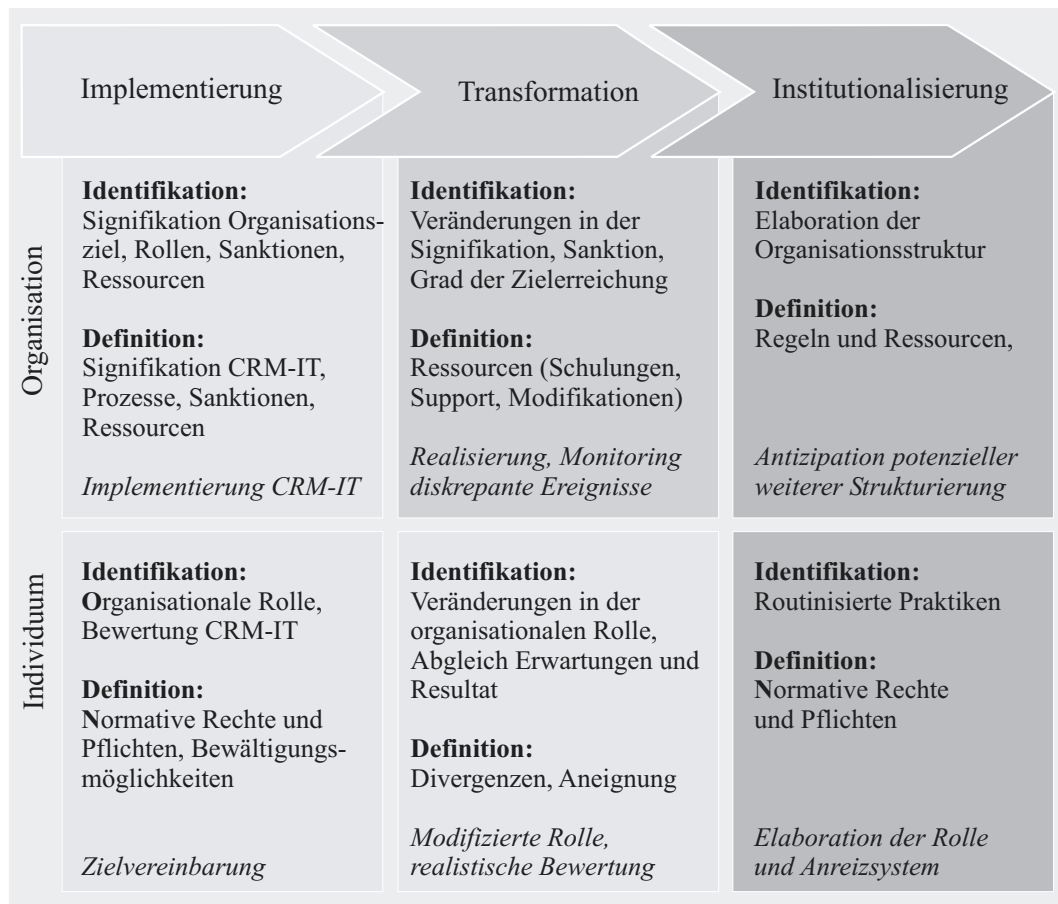


Abbildung 15.1: Phasenorientiertes Vorgehensmodell basierend auf der motivationalen Strukturierung

Kapitel 16

Zusammenfassung und Ausblick

Zu Beginn der vorliegenden Arbeit stand die Frage nach der Wirkung von Informationstechnologie in Organisationen unter der besonderen Berücksichtigung motivationaler Aspekte der Organisationsmitglieder. Das Literaturstudium hat gezeigt, dass sich die Theorie der Strukturierung für die Analyse von Informationstechnologie in Organisationen eignet, da sie zwischen extremen Polen vermittelt: die Organisationsstruktur ist gleichzeitig Medium und Resultat von Handlung und somit von Informationstechnologie. Das Organisationsmitglied bezieht sich auf die Organisationsstruktur, um die Informationstechnologie zu implementieren, modifizieren und entweder zu nutzen oder abzulehnen.

Im Verlauf der Arbeit wurde ein Modell entwickelt, das die Interaktion von Nutzer und Informationstechnologie im Organisationskontext beschreibt. Die motivationalen Aspekte des Handelnden wurden fokussiert und als handlungssteuernd in Situationen, die von der Routine abweichen identifiziert. Das Modell der motivationalen Strukturierung beschreibt die Implementierung, Transformation und Institutionalisierung von Informationstechnologie in Organisationen als einen durch das Individuum gemäß seiner motivationalen Disposition reflexiv gesteuerten Prozess. Die Organisationsstruktur stellt den Kontext dar, der Handeln in der Organisation konstituiert und der durch Handlung konstituiert wird: Regeln der Signifikation und Sanktion beschreiben die Verfahrensweisen der Sinnkonstitution und der normativen Regulierung, auf die sich die Organisationsmitglieder beziehen und die sie durch ihr Handeln gleichermaßen modifizieren. Die Informationstechnologie wird in der Implementierung neu in die Organisationsstruktur aufgenommen, es werden neue Regeln zur Interaktion mit der Informationstechnologie herausgebildet und existente Regeln modifiziert. In der Institutionalisierungsphase ist die Informationstechnologie als allokativer Ressource aufgenommen und als Merkmal der Organisationsstruktur etabliert.

Das Modell wurde in der empirischen Fallstudie einer Organisation geprüft: In Interviews wurden Organisationsmitglieder mit unterschiedlichen Rollen zur Implementierung und Nutzung von CRM-Technologie befragt. Die empirische Fallstudie hat einen explorativen Charakter und ist im qualitativen Paradigma ver-

ankert. Die retrospektive Auseinandersetzung mit der Strukturierung illustriert die Strukturen, die letztlich institutionalisiert wurden.

Die Fallstudie konnte weitgehend empirische Evidenz für die Annahmen liefern. Das Modell wurde auf der Basis der empirischen Ergebnisse modifiziert und abschließend dargestellt. Die darauf aufsetzende Formulierung von Handlungsempfehlungen zielt auf einen Transfer der wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Praxis ab.

Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit bieten Anregungen für weitere Forschungsprojekte: In der vorliegenden Arbeit wurden die Phasen der Implementierung und Transformation aus der Erinnerung der Interviewpartner rekonstruiert und hierbei ist es möglich, dass wesentliche Informationen nicht gewonnen werden konnten. Zukünftige Forschung könnte in einer Langzeitstudie die Phasen der Implementierung, Transformation und Institutionalisierung wissenschaftlich begleiten und wesentliche komplexe Zusammenhänge in „Echtzeit“ entdecken.

Von praktischer Relevanz ist die systematische Erfassung der Organisationsstruktur als Regeln und Ressourcen. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf zur Erstellung eines validen Instruments zur Identifikation der Organisationsstruktur.

Teil IV
Literaturverzeichnis

- Ach, N. (1935): *Analyse des Willens*, Berlin.
- Achrol, R.S./Kotler, Ph. (1999): Marketing in the network economy, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue), S. 146-163.
- Ang, J/Pavri, F. (1994): A survey and critique of the impacts of information technology, in: *International Journal of Information Management*, Vol. 14, S. 122-133.
- Archer, M. (2000): *Being human: The problem of agency*, Cambridge.
- Archer, M. (1995a): *Realist social theory: The morphogenetic approach*, Cambridge.
- Archer, M. (1995b): Morphogenese und kultureller Wandel, in: Müller, H.-P./Schmid, M. (Hrsg.), *Sozialer Wandel: Modellbildung und theoretische Ansätze*, Frankfurt a. M., S. 192-227.
- Archer, M. (1982): Morphogenesis versus structuration: On combining structure and action, in: *The British Journal of Sociology*, Vol. 33, Nr. 4, S. 455-483.
- Axtell, C./Clegg, Ch./Waterson, P. (1996): Problems for user involvement: A human and organizational perspective, in: *People and Computers*, Vol. 11, S. 187-200.
- Backhaus, K. (1997): Relationship Marketing: Ein neues Paradigma im Marketing?, in: Bruhn, M./Steffenhagen, H. (Hrsg.), *Marktorientierte Unternehmensführung; Reflexionen, Denkanstöße, Perspektiven*, Wiesbaden, S. 19-35.
- Barley, S. (1986): Technology as an occasion for structuring: Evidence from observation of CT scanners and the social order of radiology departments, in: *Administrative Science Quarterly*, 31, S. 78-108.
- Barnes, J.G. (2000): Closeness in customer relationships: Examining the payback from getting closer to the customer, in: Henning-Thurau, Th./Hansen, U. (Hrsg.), *Relationship Marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Berlin, S. 89-105.
- Bastien, D.T./McPhee, R./Bolton, K.A. (1995): A study and extended theory of the structuration of climate, in: *Communication Monographs*, 62, S. 89-109.
- Bauer, H.H./Grether, M. (2002): CRM: Mehr als nur Hard- und Software, in: *Thesis*, Vol. 19, Nr. 1, S. 6-9.
- Bauer, H.H./Grether, M./Leach, M. (1999): Relationship Marketing im Internet, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, GfK, Nr. 3, S. 284-302.

- Berry, L.L. (2002): Relationship Marketing of services: Perspectives from 1983 and 2000, in: *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, Nr. 1, S. 59-77.
- Berry, L.L. (1983): Relationship Marketing, in: Berry, L.L./Shostack, G.L./Upah, G. (Hrsg.), *Emerging perspectives on service marketing*, Chicago, S. 25-28.
- Berry, L.L./Parasuraman (1999): Dienstleistungsmarketing fängt beim Mitarbeiter an, in: Bruhn, M. (Hrsg.), *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 69-92.
- Bischof, N. (1993): Untersuchungen zur Systemanalyse der sozialen Motivation I: Die Regulation der sozialen Distanz. Von der Feldtheorie zur Systemtheorie, in: *Zeitschrift für Psychologie*, Vol. 201, S. 5-43.
- Bogumil, J./Immerfall, St. (1985): *Wahrnehmungsweisen empirischer Sozialforschung: Zum Selbstverständnis des sozialwissenschaftlichen Forschungsprozesses*, Frankfurt a.M.
- Boos, M./Fisch, R. (1986): Die Einzelfallstudie als Mittel der Organisationsforschung, in: *Psychologie in Betrieb und Verwaltung*, Bonn, S. 319-331.
- Bortz, J./Döring, N. (2002): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 3. Aufl., Berlin.
- Brocklehurst, M. (2001): Power, identity and new technology. Homework: Implications for „new forms“ of organizing, in: *Organization Studies*, S. 445-466.
- Bruhn, M. (2001): *Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen*, München.
- Bruhn, M./Georgi, D. (1999): Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen*, Wiesbaden, S. 411-440.
- Bruhn, M./Bunge, B. (1994): Beziehungsmarketing: Neuorientierung für Marketingwissenschaft und -praxis?, in: Bruhn, M. et al. (Hrsg.), *Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch; Effizienz und Flexibilität als Herausforderung des Marketing*, Stuttgart, S. 41-84.
- Bryant, C.G.A. (1999): The uses of Giddens' structuration theory, *Reihe Soziologie Nr. 37*, Institut für Höhere Studien (IHS), Wien.

- Bryant, C.G.A./Jary, D. (1991): Giddens' theory of structuration: A critical approach, London.
- Burrell, G./Morgan, G. (1979): Sociological paradigms and organisational analysis, London.
- Cameron, K.S./Quinn, R.E. (1999): Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework, Reading.
- Cherrington, D.J. (1994): Organizational behavior: The management of individual and organizational performance, Boston.
- Chmielewicz, K. (1994): Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaften, 3. Aufl., Stuttgart.
- Choo, Ch. W. (1998): Information management for the intelligent organization: The art of scanning the external environment. 2nd ed., Medford.
- Conrad, Ch./Haynes, J. (2000): Development of key constructs, in Jablin, F. M./Putnam, L. L. (Hrsg.), New handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods, Thousand Oaks, S. 47-77.
- Conrad, Ch. (1989): Strategic organizational communication: An integrated perspective, 2. Aufl., Fort Worth.
- Cotton, J.L. (1993): Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes, Newbury Park.
- Craib, I. (1992): Anthony Giddens, London.
- Csikszentmihalyi, M. (1975): Beyond boredom and anxiety, San Francisco.
- Daft, R.L./Lengel, R.H. (1986): Organizational information requirements, media richness and structural design, in: Management Science, Vol. 32, S. 554-571.
- Davis, F.D. (1989): Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology, MIS Quarterly, Vol. 13, Nr. 3, S. 319-339.
- Day, G.S./Montgomery, D.B. (1999): Charting new directions for marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 63 (Special Issue), S. 3-13.
- Deci, E.L. (1975): Intrinsic motivation, New York.

- DeSanctis, G./Poole, M.S. (1994): Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory, in: *Organization Science*, Vol. 5, Nr. 2, S. 121-147.
- DeSanctis, G./Poole, M.S./Dickson, G.W./Jackson, B.M. (1993): Interpretive analysis of team use of group technologies, in: *Journal of organizational computing*, 3 (1), S. 1-29.
- Dewett, T./Jones, G.R. (2001): The role of information technology in the organization: A review, model and assessment, in: *Journal of Management*, Vol. 27, S. 313-346.
- Diller, H. (2000): Customer Loyalty: Fata morgana or realistic goal? Managing relationships with customers, in: Henning-Thurau, Th./Hansen, U. (Hrsg.), *Relationship Marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Berlin, S. 29-48.
- Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel. *Marketing ZFP*, 18. Jg., Nr. 2, S. 81-94.
- Eason, K. (2001): Changing perspectives on the organizational consequences of information technology, in: *Behaviour & Information Technology*, 20, 5, S. 323-328.
- Edwards, T. (2000): Innovation and organizational change: Developments towards an interactive process perspective, in: *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 12, Nr. 4, S. 445-464.
- Eggert, A. (2001): Konzeptionelle Grundlagen des elektronischen Kundenbeziehungsmanagements, in: Eggert, A./Fassott, G. (Hrsg.), *eCRM - Electronic Customer Relationship Management - Management der Kundenbeziehungen im Internet-Zeitalter*, Stuttgart, S. 89-106.
- Eggert, A. (2000): Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenbindung aus Kundensicht, in: *Marketing ZFP*, 22. Jg., Nr. 2, S. 119-130.
- Eggert, A./Fassott, G. (2001): Elektronisches Kundenbeziehungsmanagement (eCRM), in: Eggert, A./Fassott, G. (Hrsg.), *eCRM - Electronic Customer Relationship Management - Management der Kundenbeziehungen im Internet-Zeitalter*, Stuttgart, S. 1-11.
- Feldman, M.S./March, J.G. (1981): Information in organizations as signal and symbol, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, S. 171-186.

- Flick, U. (1991): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses, in: Flick, U./Kardoff, E. v./Keupp, H., Rosenstiel, L. v./Wolff, S. (Hrsg.), Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, München, S. 147-173.
- Flowers, S. (1997): Information systems failure: Identifying the critical failure factors, in: Failure and Lessons Learned in Information Technology Management, Vol. 1, S. 19-29.
- Fournier, S./Mick, D.G. (1999): Rediscovering satisfaction, in: Journal of Marketing, Vol. 63, S. 5-23.
- Friedrichs, J. (1990): Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen.
- Fulk, J. (1993): Social construction of communication technology, in: Academy of Management Journal, Vol. 36, Nr. 5, S. 921-950.
- Ganesan, S. (1994): Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 58, S. 1-19.
- Gefen, D./Ridings, C.M (2002): Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi-experimental design study of social exchange theory, in: Journal of Management Information Systems, Vol. 19, Nr. 1, S. 47-69.
- George, W. R./Grönroos, Ch. (1999): Internes Marketing: Kundenorientierte Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 45-68.
- Giddens, A. (1997): Die Konstitution der Gesellschaft, 3. Aufl., Frankfurt a.M.
- Giddens, A. (1995): Strukturation und sozialer Wandel, in: Müller, H.-P./Schmid, M. (Hrsg.), Sozialer Wandel: Modellbildung und theoretische Ansätze, Frankfurt a. M., S. 151-191.
- Giddens, A. (1984): Interpretative Soziologie: eine kritische Einführung, Frankfurt a.M..
- Giddens, A. (1979): Central problems in social theory, London.
- Giddens, A. (1976): New rules of sociological methods: A positive critique of interpretative sociologies, London.

- Glazer, R. (1991): Marketing in an information-intensive environment: Strategic implications of knowledge as an asset, in: *Journal of Marketing*, Vol. 55, S. 1-19.
- Goles, T./Hirschheim, R. (2000): The paradigm is dead - long live the paradigm: the legacy of Burrell and Morgan, in: *Omega*, Vol. 28, S. 249-268.
- Grönroos, Ch. (1994): From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing, in: *Management Decision*, Vol. 32, Nr. 2, S. 4-20.
- Grönroos, Ch. (1990): *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*, Lexington.
- Güldenbergs, S. (1998): *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: Ein systemtheoretischer Ansatz*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Gummesson, E. (2002): Relationship Marketing in the New Economy, in: *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, Nr. 1, S. 37-57.
- Gummesson, E. (1996): Relationship Marketing and imaginary organizations: A synthesis, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 30, Nr. 2, S. 31-44.
- Hansen, U. (2000): Lost in relationship marketing space: the limitations of relationship marketing from the perspective of the consumer, in: Henning-Thurau, Th./Hansen, U. (Hrsg.), *Relationship Marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Berlin, S. 415-435.
- Hansen, U./Jeschke, K. (1992): Nachkaufmarketing: Ein neuer Trend im Konsumgütermarketing?, in: *Marketing ZFP*, 14. Jg., Nr. 2, S. 88-97.
- Harms, I. (1990): *Wissenschaftliches Arbeiten*, Saarbrücken.
- Heckhausen, H. (1989): *Motivation und Handeln*, 2. völlig überarb. Aufl., Berlin.
- Henning-Thurau, Th./Hansen, U. (2000): Relationship Marketing: Some reflections on the state-of-the-art of relational concept, in: Henning-Thurau, Th./Hansen, U. (Hrsg.), *Relationship Marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Berlin, S. 3-27.
- Henning-Thurau, Th. (2000): Relationship marketing success through investments in customers, in: Henning-Thurau, Th./Hansen, U. (Hrsg.), *Relationship Marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Berlin, S. 127-146.

- Henning-Thurau, Th./Gwinner, K.P./Gremler, D.D. (2000): Why customers build relationships with companies and why not, in: Henning-Thurau, Th./Hansen, U. (Hrsg.), Relationship Marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention, Berlin, S. 369-391.
- Herrmann, W. (2001): CRM überfordert die meisten Unternehmen, in: Computerwoche, Nr. 24, S. 1-4.
- Hippner, H./Wilde, K.D. (2002): CRM - Ein Überblick, in: Helmke, St./Uebel, M./Dangelmaier, W. (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management: Instrumente, Einführungskonzepte, Organisation, Wiesbaden, 2. überarb., erw. Aufl., S. 3-37.
- Hippner, H./Martin, S./Wilde, K.D. (2001): Customer Relationship Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 30, Nr. 8, S. 417-422.
- Hirschheim, R./Klein, H.K./Lyytinen, K. (1995): Information systems development and data modeling: Conceptual and philosophical foundations, Cambridge.
- Homburg, Ch./Sieben, F. (2000): Customer Relationship Management: Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, Management Know-how, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch./Bruhn, M. (1999): Kundenbindungsmanagement: Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, Wiesbaden, S. 3-35.
- Homburg, Ch./Faßnacht, M./Werner, H. (1999): Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, Wiesbaden, S. 389-410.
- Homburg, Ch./Giering, A./Hentschel, F. (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 59, Nr. 2, S. 174-195.
- Homburg, Ch./Schmurr, P. (1999): Was ist Kundenwert?, Management Know-how, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch./Werner, H. (1998): Kundenorientierung mit System: Mit Customer-Oriented-Management zu profitablen Wachstum, Frankfurt.

- Hopf, C. (1991): Befragungsverfahren, in: Flick, U./Kardoff, E. v./Keupp, H., Rosenstiel, L. v./Wolff, S. (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, München, S. 177-188.
- Hopf, C. (1985): Nichtstandardisierte Erhebungsverfahren in der Sozialforschung: Überlegungen zum Forschungsstand, in Kaase, M./Küchler, M. (Hrsg.), *Herausforderungen der empirischen Sozialforschung*, Mannheim, S. 86-108.
- Howard, L.A./Geist, P. (1995): Ideological positioning in organizational change: The dialectic of control in a merging organization, in: *Communication Monographs*, 62, S. 110-131.
- Huber, G. (1982): Organizational information systems: Determinants of their performance and behavior, in: *Management Science*, Vol. 28, S. 135-155.
- Huber, G./Daft, R.L. (1987): The information environment of organizations, in: Jablin, F.M. (Hrsg.), *Handbook of organizational communication*, Newsbury Park, S. 130-164.
- Huizinga, G. (1970): *Maslow's need hierarchy in the work situation*, Groningen.
- Jablin, F.M. (2000): Organizational entry, assimilation, and disengagement/exit, in: Jablin, F. M./Putnam, L. L. (Hrsg.), *New handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, Thousand Oaks, S. 732-818.
- Jablin, F.M. (1987): Formal organization structure, in: Jablin, F.M. (Hrsg.), *Handbook of organizational communication*, S. 389-419.
- Johnson, B./Rice, R.E. (1987): *Managing organizational innovation: The evolution from word processing to office information systems*, New York.
- Johnson, J.D. (1993): *Organizational communication structure*, Norwood.
- Johnson, T./Dandeker, C./Ashworth, C. (1984): *The structure of social theory*, London.
- Jones, O./Edwards, T./Beckinsale, M. (2000): Technology management in a mature firm: Structuration theory and the innovation process, in: *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 12, Nr. 2, S. 161-177.
- Jones, M. (1999): Structuration theory, in: Currie, W./Galliers, B. (Hrsg.), *Rethinking management information systems: an interdisciplinary perspective*, Oxford, S. 103-135.

- Jost, P.-J. (2000): *Organisation und Motivation: Eine ökonomisch-psychologische Einführung*, Wiesbaden.
- Justus, A. (1999): *Wissenstransfer in strategischen Allianzen: eine verhaltenstheoretische Analyse*, Frankfurt.
- Kanfer, R./Ackerman, P.L. (2000): Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework, in: *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49, Nr. 3, S. 470-482.
- Keillor, B.D./Pettijohn, Ch.E./d'Amico, M. (2001): The relationship between attitudes toward technology, adaptability, and customer orientation among professional salespeople, in: *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 17, Nr. 4, S. 31-40.
- Keller, T. (1994): *Anreize zur Informationsabgabe: Entwicklung eines Anreizsystems zur Steigerung der Abgabebereitschaft von Informationen im Informationssystem der Unternehmung*, Hamburg.
- Kieser, A. (2001a): Max Webers Analyse der Bürokratie, in: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 4. Aufl., Stuttgart, S. 39-64.
- Kieser, A. (2001b): Konstruktivistische Ansätze, in: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 4. Aufl., Stuttgart, S. 287-318.
- Kilminster, R. (1991): Structuration theory as a world-view, in: Bryant, C.G.A./Jary, D. (Hrsg.), *Giddens' theory of structuration: A critical approach*, London, S. 74-115.
- Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (1997): *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin.
- Kniehl, A.T. (1998): *Motivation und Volition in Organisationen: Ein Beitrag zur theoretischen Fundierung des Motivationsmanagements*, Wiesbaden.
- Kotler, Ph./Bliemel, F. (2001): *Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*, 10., überarb. und aktualisierte Aufl, Stuttgart.
- Kotler, Ph. (1994): *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 8. Aufl., Englewood Cliffs.
- Kraut, R.E./Rice, R.E./Cool, C./Fish, R.S. (1998): Varieties of social influence: The role of utility and norms in the success of a new communication medium, in: *Organization Science*, Vol. 9, Nr. 4, July-August, S. 437-453.

- Kubicek, H. (1990): Informationstechnologie und Organisationsstruktur: Kontinuität und Wandel in 30 Jahren organisationstheoretischer Forschung, Report Nr. 11/90, Universität Bremen.
- Kubicek, H./Welter, G. (1985): Messung der Organisationsstruktur, Stuttgart.
- Kubr, M. (Hrsg.) (1996): Management Consulting: A guide to the profession, 3. Aufl., Genf.
- Kunz, W./Rittel, H. (2000): Die Informationswissenschaften: Ihre Ansätze, Probleme, Methoden und ihr Ausbau in der Bundesrepublik Deutschland, <http://sova.sulb.uni-saarland.de/sova/volltexte/2000/31>, Stand: 24.01.2003.
- Kuss, A. (1987): Information und Kaufentscheidung: Methoden und Ergebnisse empirischer Konsumentenforschung, Berlin.
- Kvale, S. (1991): Validierung: Von der Beobachtung zu Kommunikation und Handeln, in: Flick, U./Kardoff, E. v./Keupp, H., Rosenstiel, L. v./Wolff, S. (Hrsg.), Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, München, S. 427-429.
- Lamnek, S. (1993a): Qualitative Sozialforschung: Bd.1 Methodologie, 2. Aufl., Weinheim.
- Lamnek, S. (1993b): Qualitative Sozialforschung: Bd. 2 Methoden und Techniken, 2. Aufl., Weinheim.
- Lawler, E.E. (1994): Motivation in work organizations, 1st Classic Edition, San Francisco.
- Lee, C.S. (2001): Modeling business value of information technology, in: Information and Management, Vol. 39, S. 191-210.
- Lee, Th. W. (1999): Using qualitative methods in organizational research, Thousand Oaks.
- Lehmann, D.R. (1999): Consumer behavior and Y2K, in: Journal of Marketing, Vol. 63 (Special Issue), S. 14-18.
- Leonard-Barton, D. (1987): Implementation structure software methodologies: A case of innovation in process technology, in: Interfaces, Vol. 17, Nr. 3, S. 6-17.
- Lewin, K. (1926): Untersuchungen zur Handlungs- und Affektpsychologie. II. Vorsatz,

- Wille und Bedürfnis, in: *Psychologische Forschung* 7, S. 330-385.
- Liljander, V. (2000): The importance of internal relationship marketing for external relationship success, in: Henning-Thurau, Th./Hansen, U. (Hrsg.), *Relationship Marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Berlin, S. 161-192.
- Ling, R./Yen, D.C. (2001): Customer Relationship Management: An analysis framework and implementation strategies, in: *Journal of Computer Information Systems*, Spring, S. 82-97.
- Lyytinen, K./Hirschheim, R. (1987): Information systems failures: a survey and classification of the empirical literature, in: *Oxford Surveys in Information Technology*, Vol. 4, S. 257-309.
- Mahmood, M.A./Hall, L./Swanberg, D.L. (2001): Factors affecting information technology usage: A meta-analysis of the empirical literature, in: *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 11, Nr. 2, S. 107-130.
- Majchrzak, A./Rice, R.E./Malhotra, A./King, N./Ba, S. (2000): Technology adaptation: The case of a computer-supported inter-organizational virtual team, in: *MIS Quarterly*, Nr. 24, 4, S. 569-600.
- Markus, M.L./Axline, S./Petrie, D./Tanis, C. (2000): Learning from adopters' experiences with ERP: Problems encountered and success achieved, in: *Journal of Information Technology*, Vol. 15, S. 245-265.
- Marshall, C./Rossman, G.B. (1989): *Designing qualitative research*, Newbury Park.
- Maslow, A.H. (1991): *Motivation und Persönlichkeit*, Hamburg.
- Mayrshofer, D./Kröger, H.A. (1999): *Prozeßkompetenz in der Projektarbeit*, Hamburg.
- Meffert, H. (2000): *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 9. völlig überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H. (1999): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen*, Wiesbaden, S. 115-133.
- Meyer, A./Oevermann, D. (1995): Kundenbindung, in: *Handwörterbuch des Marketing*, 2. vollst. überarb. Aufl., Stuttgart, Sp. 1340-1351.

- McClelland, D. (1985): Human Motivation, Glenview.
- McCreadie, M./Rice, R.E. (1999): Trends in analyzing access to information, Part I: Cross-disciplinary conceptualizations, in: Information Processing and Management, 35 (1), S. 45-76.
- McCreadie, M./Rice, R.E. (1999): Trends in analyzing access to information, Part II: Unique and integrating conceptualizations, in: Information Processing and Management, 35 (1), S. 77-99.
- McPhee, R./Poole, M.S. (2000): Organizational structures and configurations, in: Jablin, F.M./Putnam, L.L. (Hrsg.), The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods, Thousand Oaks, S. 503-543.
- McPhee, R. (1985): Formal structure and organizational communication, in: McPhee, R./Tompkins, P.K. (Hrsg.), Organizational communication: Traditional themes and new directions, Beverly Hills, S. 149-177.
- Meffert, H. (1998): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8., völlig neu bearb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H. (1994): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Entwicklungsperspektiven des Marketing in Wissenschaft und Praxis, in: Bruhn, M. et al. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch; Effizienz und Flexibilität als Herausforderung des Marketing, Stuttgart, S. 3-39.
- Meyer, A./Blümelhuber, Ch. (2000): Relationship marketing success through investments in services, in: Henning-Thurau, Th./Hansen, U. (Hrsg.), Relationship Marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention, Berlin, S. 107-125.
- Miles, M.B. (1979): Qualitative data as an attractive nuisance: The problem of analysis, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 24, S. 590-601.
- Miles, M.B./Huberman, A.M. (1994): Qualitative data analysis: An expanded sourcebook, 2. Aufl., Thousand Oaks.
- Miller, K. (2000): Quantitative research methods, in Jablin, F. M./Putnam, L. L. (Hrsg.), New handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods, Thousand Oaks, S. 137-160.
- Monge, P. R./Contractor, N. S. (2000): Emergence of communication networks, in Jablin, F. M./Putnam, L. L. (Hrsg.), New handbook of organizational communi-

- cation: *Advances in theory, research, and methods*, Thousand Oaks, S. 440-502.
- Morgan, D.L. (1997): *Focus groups as qualitative research*, Thousand Oaks.
- Morgan, R.M./Crutchfield, T.N./Lacey, R. (2000): Patronage and loyalty strategies: Understanding the behavioral and attitudinal outcomes of customer retention programs, in: Henning-Thurau, Th./Hansen, U. (Hrsg.), *Relationship Marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Berlin, S. 71-87.
- Morgan, R.M./Hunt, S.D. (1994): The commitment trust theory of relationship marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nr. 3, S. 20-38.
- Mudambi, R./McDowell Mudambi (1995): From transaction cost economics to relationship marketing: A model of buyer-seller relations, in: *International Business Review*, Vol. 4, Nr. 4, S. 419-433.
- Murray, K. B. (1991): A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities, in *Journal of Marketing*, Vol. 55, S. 10-25.
- Nadler, D. A. (1992): Introduction: Organization architecture - A metaphor for change, in: Nadler, D. A./Gerstein, M. S./Shaw, R. B. (Hrsg.), *Organization architecture: Designs for changing organizations*, S. 1-9, San Francisco.
- Neuberger, O. (1995): *Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*, Stuttgart.
- Neuberger, O. (1990): *Führen und geführt werden*, 3. Aufl., Stuttgart.
- Norton, M. J. (2000): *Introductory Concepts in Information Science*, Medford.
- Oliver, R.L. (1999): Whence a consumer loyalty?, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue), S. 33-44.
- Oliver, R.L. (1997): *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*, New York.
- Orlikowski, W.J./Iacono, C.S. (2001): Research commentary: Desperately seeking the „IT“ in IT research: A call to theorizing the IT artifact, in: *Information Systems Research*, Vol. 12, Nr. 2, S. 121-134.
- Orlikowski, W.J./Barley, S.R. (2001): Technology and institutions: What can research on information technology and research on organizations learn from each other?,

in: MIS Quarterly, Vol. 25, Nr. 2, S. 145-165.

Orlikowski, W.J. (2000): Using technology and constituting structures: A practise lens for studying technology in organizations, in: Organization Science, Vol. 11, Nr. 4, S. 404-428.

Orlikowski, W.J./Yates, J./Okamura, K./Fujimoto, M. (1995): Shaping electronic communication: The metastructuring of technology in the context of use, in: Organization Science, Vol. 6, Nr. 4, S. 423-444.

Orlikowski, W.J. (1992): The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations, in: Organization Science, Vol. 3, Nr. 3, S. 398-427.

Orlikowski, W.J./Robey, D. (1991): Information technology and the structuring of organizations, in: Information Systems Research 2 (2), S. 143-169.

Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (2000): Organisation als reflexive Strukturati-on, in: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg), Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 315-354.

Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion: Organisation und Rekursivität, Opladen.

Ortmann, G. (1994): „Lean“ - Zur rekursiven Stabilisierung von Kooperation, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg), Managementforschung 4, Berlin, S. 143-184.

Osterhold, G. (2000): Veränderungsmanagement: Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur, Niedernhausen.

Pacanowsky, M. E./O'Donnell-Trujillo, N. (1983): Organizational communication as cultural performance, in: Communication Monographs, Vol. 50, S. 126-147.

Palmer, A. (2002): The evolution of an idea: An environmental explanation of relationship marketing, in: Journal of Relationship Marketing, Vol. 1, Nr. 1, S. 79-94.

Payne, A./Rapp, R. (1999): Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München.

Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management; ein Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 4. vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.

- Poole, M.S. (1985): Communication and organizational climates: Review, critique and a new perspective, in: McPhee, R./Tompkins, Ph.K. (Hrsg.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions*, Beverly Hills, S. 79-107.
- Poole, M.S./McPhee, R. (1983): A structural theory of organizational climate, in: Putnam, L./Pacanowsky, M. (Hrsg.), *Communication and organizations: An interpretive approach*, Beverly Hills, S. 195-219.
- Porter, L.W./Lawler, E.E. (1968): *Managerial attitudes and performance*, Homewood.
- Porter, L.W. (1961): A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 45, S. 1-10.
- Porter, M.E. (1999): *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 10. Aufl., Frankfurt.
- Ranson, S./Hinings, G./Greenwood, R. (1980): The structuring of organizational structures, in: *Administrative Science Quarterly*, 25, S. 1-17.
- Ravald, A./Grönroos, Ch. (1996): The value concept and relationship marketing, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 30, Nr. 2, S. 19-30.
- Reichheld, F.F./Sasser, E.W. (1999): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen*, Wiesbaden, S. 135-150.
- Reichheld, F.F. (1993): Loyalty based management, in: *Harvard Business Review*, Vol. 71, March-April, S. 64-73.
- Rice, R.E./Gattiker U. E. (2000): New media and organizational structuring, in: Jablin, F. M./Putnam, L. L. (Hrsg.), *New handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, Thousand Oaks, S. 544-581.
- Rice, R.E./Collins-Jarvis, L./Zydney-Walker, S. (1999): Individual and structural influences on information technology helping relationships. *Journal of Applied Communication Research*, 27 (4), S. 285-303.
- Roberts, J./Scapens, R.W. (1985): Accounting systems and systems of accountability: Understanding accounting practices in their organizational contexts, in: *Accounting, Organizations and Society*, 10, S. 443-456.

- Rogers, E. M. (1988): Information technologies: How organizations are changing, in: Goldhaber, G.M./Barnett, G.A. (Hrsg.), *Handbook of Organizational Communication*, Norwood, S. 437-452.
- Rogers, E. M. (1983): *Diffusion of innovation* (3rd Ed.) New York.
- Romano, N.C./Fjermestad, J. (2002): Electronic customer relationship management: An assessment of research, in: *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 6, Nr. 2, S. 61-113.
- Rose, J. (2000): *Information systems development as action research: soft systems methodology and structuration theory*, PhD Thesis, Management School, Lancaster University England.
- Rosenstiel, L. v. (2000): *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 4., überarb., erw. Aufl., Stuttgart.
- Rothhaar, Ch. (2001): *Führung und Motivation im Kundenbeziehungsmanagement*, Wiesbaden.
- Sandner, K. (1982): Die Motivationstheorien von Maslow und Herzberg, in: *Harvard Manager*, Vol. 4, S. 44-50.
- Scapens, R.W./MacIntosh, N.B. (1996): Structure and agency in management accounting research: A response to Boland's interpretive act, in: *Accounting, Organizations and Society*, 21, S. 675-690.
- Schank, C. (2000): Kundengewinnung, in: Hofmann, M./Mertiens, M. (Hrsg.), *Customer-Lifetime-Value-Management; Kundenwert schaffen und erhöhen; Konzepte, Strategien, Praxisbeispiele*, Wiesbaden, S.43-69.
- Scherer, A.G. (2001): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? - Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 4. Aufl., Stuttgart, S. 1-37.
- Schmalt, H.-D./Sokolowski (2000): Zum gegenwärtigen Stand der Motivdiagnostik, in: *Diagnostica*, Vol. 3, S. 115-123.
- Schmalt, H.-D. (1999): Assessing the achievement motive using the grid technique, in: *Journal of Research in Personality*, Vol. 33, S. 109-130.
- Schneider, K./Schmalt, H.-D. (2000): *Motivation*, 3. Aufl., Stuttgart.

- Schreyögg, G. (1999): *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, Wiesbaden.
- Seibold, D.R./Shea, B.C. (2000): Participation and decision making, in: Jablin, F. M./Putnam, L. L. (Hrsg.), *New handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, Thousand Oaks, S. 664-703.
- Sewell, W.H. (1992): A theory of structure: Duality, agency, and transformation, in: *American Journal of Sociology*, 98 (1), S. 1-29. Shani, D./Chalasanani (1992): Exploiting niches using relationship marketing, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 9, Nr. 2, S. 33-42.
- Shahnam, E. (2000): The customer relationship management ecosystem, www.metagroup.com/communities/crm/ads724.htm, Stand: 28.05.2002.
- Shapira, B./Kantor, P.B./Melamed, B. (2001): The effect of intrinsic motivation on user behavior in a collaborative information finding system, in: *Journal of the American Society of Information Science and Technology*, Vol. 52, Nr. 11, S. 879-887.
- Sharma, S./Durand, R./Gur-Arie, O., 1981: Identification and analysis of moderator variables, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, S. 291-300.
- Sheth, J. N./Parvatiyar, A. (2002): Evolving relationship marketing into a discipline, in: *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, Nr. 1, S. 3-16.
- Sheth, J. N./Parvatiyar, A. (1995): The evolution of relationship marketing, in: *International Business Review*, Vol. 4, No. 4, S. 397-418.
- Sheth, J.N./Parvatiyar, A. (1994): *Relationship marketing: Theory, methods and applications*, Emory University.
- Sica, A. (1991): The California-Massachusetts strain in structuration theory, in: Bryant, C.G.A./Jary, D. (Hrsg.), *Giddens' theory of structuration: A critical appreciation*, London, S. 32-51.
- Simon, H./Homburg, Ch. (1995): *Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, Wiesbaden.
- Simon, H.A. (1957): *Administrative behavior*, 2. Aufl., New York.
- Sinkula, J.M (1994): Market information processing and organizational learning, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, S. 35-45.

- Slater, S.F./Narver, J.C. (1995): Market orientation and the learning organization, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, S. 63-74.
- Speier, C./Venkatesh, V. (2002): The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66, Nr. 3, S. 98-111.
- Stauss, B. (2000): Using new media for customer interaction: a challenge for relationship marketing, in: Henning-Thurau, Th./Hansen, U. (Hrsg.), *Relationship Marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Berlin, S. 233-253.
- Stauss, B. (1999): Kundenzufriedenheit, in: *Marketing ZFP*, Jg. 21, Nr. 1, S. 5-24.
- Stump, R.L./Sriram, V. (1997): Employing information technology in purchasing, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 2, S. 127-136.
- Sydow, J./Well, B. van (1996): Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation - Strukturierungstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.), *Managementforschung 6*, Berlin, S. 191-234.
- Tam, Yeuk-Mui M. (2001): Information technology in the frontline service work organization, in: *Journal of Sociology*, Vol. 37, Nr. 2, S. 177-206.
- Taylor, B.C./Trujillo, N. (2000): Qualitative research methods, in: Jablin, F. M./Putnam, L. L. (Hrsg.), *New handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, Thousand Oaks, S. 161-194.
- Thelen, K./Wilkins, Ch. (2000): CLV-M-basiertes Kundenmonitoring als innovatives Controlling-Instrument in Marketing und Vertrieb, in: Hofmann, M./Mertiens, M. (Hrsg.), *Customer-Lifetime-Value-Management; Kundenwert schaffen und erhöhen; Konzepte, Strategien, Praxisbeispiele*, Wiesbaden, S.143-166.
- Thomae, H. (1992): Motivation, in: Asanger, R./Wenninger, G. (Hrsg.), *Handwörterbuch Psychologie*, 4., neub., erw. Aufl., Weinheim, S. 463-467.
- Trommsdorff, V. (1997): Kundenorientierung verhaltenswissenschaftlich gesehen, in: Bruhn, M./Steffenhagen, H. (Hrsg.), *Marktorientierte Unternehmensführung; Reflexionen, Denkanstöße, Perspektiven*, Wiesbaden, S. 275-293.
- Tyre, M.J./Orlikowski, W.J. (1994): Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organizations, in: *Organization Science*, Vol. 5, Nr. 1, S. 98-118.

- Walgenbach, P. (2001): Giddens's Theorie der Strukturierung, in: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, Stuttgart, S. 355-375.
- Walgenbach, P. (1994): *Mittleres Management: Aufgaben, Funktionen, Arbeitsverhalten*, Wiesbaden.
- Walsh, G. (1999): Der Market Maven in Deutschland: Ein Diffusionsagent für Marktinformationen, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, GfK, Nr. 4, S. 418-434.
- Walsham, G. (1993): *Interpreting information systems in organizations*, Chichester.
- Webster, F. (1992): The changing role of marketing in the corporation, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, Nr. 1-17.
- Weinberg, P. (1999): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen*, Wiesbaden, S. 39-53.
- Weinert, A.B. (1998): *Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch*, 4. vollst. überarb., erw. Aufl., Weinheim.
- Wessels, M.G. (1984): *Kognitionspsychologie*, Stuttgart.
- Westerbarkey, P. (1996): *Methoden zur Messung und Beeinflussung der Dienstleistungsqualität: Feedback- und Anreizsysteme in Beherbergungsunternehmen*, Wiesbaden.
- Whittington, R. (1992): Putting Giddens into action: Social systems and managerial agency, in: *Journal of Management Studies*, 29, 6, S. 693-712.
- Whyte, G./Bytheway, A./Edwards, C. (1997): Understanding user perceptions of information systems success, in: *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 6, Nr. 1, S. 35-68.
- Willmott, H. (1987): Studying managerial work: A critique and proposal, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 24, Nr. 3, S. 249-270.
- Wilson, H./Daniel, E./McDonald, M. (2002): Factors for success in customer relationship management (CRM) systems, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, S. 193-219.
- Winkelmann, P. (2002): *Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte*

Unternehmensführung, München, 3. Aufl.

Winkler, G. (1999): Koordination in strategischen Netzwerken, Köln.

Wirtz, B.W. (1999): Stand und Entwicklungsperspektiven der empirischen Beziehungsmarketingforschung im Business to Business-Bereich, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, GfK, Nr. 4, S. 380-401.

Witte, E.H. (1989): Sozialpsychologie: Ein Lehrbuch, München.

Wruck, K.H. (2000): Compensation, incentives, and organizational change: Ideas and evidence from theory and practice, in: Beer, M./Nohria, N. (Hrsg.), Breaking the code of change, Boston, S. 269-305.

Zezelj, G. (2000): Das CLV-Management-Konzept, in: Hofmann, M./Mertiens, M. (Hrsg.), Customer-Lifetime-Value-Management; Kundenwert schaffen und erhöhen; Konzepte, Strategien, Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 9-29.

Zimmermann, H.H. (1995): Information als Wissenstransfer. Zur informationswissenschaftlichen Forschung und Lehre in Saarbrücken, in: Seeger, T. (Hrsg.), Aspekte der Professionalisierung des Berufsfeldes Information, Konstanz, S. 349-360.

Teil V

Anhang

Kapitel 17

Interviewleitfaden

Nr.	Frage	Code
1	Angaben zur Person: Position, Abteilung, Zugehörigkeit zur Organisation, Rolle/Selbstverständnis (Markierungen: subjektive Beschreibung der eigenen Rolle in der Organisation, subjektive Erfolgsmaße), Attribution von Erfolg - Misserfolg (Anstrengung, Glück)	REF-MARK, MOT- ERW-SLBD
2	Nutzung der CRM-IT: Seit wann, Häufigkeit	REF-ROUT, AN- INTFLEX-ZEI
3	Genutzte Funktionalitäten: Relevanz für die Arbeitsaufgabe und geschätzter genutzter Umfang der operativen, analytischen und collaborativen Funktionalitäten	IT-EIG-OP, IT-EIG-AN, IT-EIG-CO
4	Situation der Nutzung von CRM-IT: Ort der Nutzung der CRM-IT (mobil, Büro, Home Office, beim Kunden, abends im Hotel), Interaktion mit Kunden (z.B. Nutzung der CRM-IT in Anwesenheit des Kundens zur Angebotskalkulation, Präsentation, etc.)	REF-KON-ORT, REF- KON-ZEI, REF-KON- ANW
5	Vertrautheit der CRM-IT: Grad der Routinisierung (Routine - präferierte alternative Tools vorhanden)	REF-ROUT
6	Retrospektive: Agenda Setting durch Management, Fachabteilung, Grad der Involviertheit des Interviewpartners	ORG, REF-MARK

7	<p>Retrospektive: Übernahme/Implementierung: Subjektive Einschätzung des relativen Vorteils von CRM-IT gegenüber der zuvor genutzten Routine oder Technologie. Wahrnehmung der Kompatibilität der CRM-IT mit den Erfahrungen und Bedürfnissen. Subjektive Einschätzung der Komplexität im Verständnis der Funktionalitäten und in der Nutzung Wahrnehmung der Möglichkeiten des Experimentierens mit der CRM-IT Das Maß an Sichtbarkeit der CRM-IT bei anderen (Kollegen, Geschäftspartnern, Kunden, Freunden u.a.)</p>	<p>IT-ATTR-VO, IT-ATTR-KOMPA, IT-ATTR-KOMPL, IT-ATTR-EXP, IT-ATTR-BEOB, MOT-BEW-PBWM</p>
8	<p>Retrospektive: Transformation: Persönlichen Erwartungen an die CRM-IT, Erfahrungen mit IT-Einführungen in der Organisation, Erwartungen durch Kommunikation mit Kollegen</p>	<p>MOT-ERW-ERF, MOT-BEW-NEU, IT-SPIRISIG, MOT-ERW-KOM</p>
9	<p>Aktuelle Situation: Grad der Erwartungserfüllung, Erinnerung an besondere (diskrepanz) Ereignisse und deren Gründe im Verlauf der Implementierung und Nutzung: z.B. „enttäuschte“ Erwartungen der einzelnen Nutzer, bzw. des Managements, Fehlgeschlagene Maßnahmen (z.B. Marketingkampagne), Reaktion der Kunden, Veränderungen in Organisationsstrategie/Umwelt/Team/Management</p>	<p>AN-DISKREP</p>
10	<p>Valenz: Anreize für die Nutzung der CRM-IT (z.B. variabler Gehaltsanteil für Vertriebs Erfolg nur für in CRM-IT geführte Kunden, Qualität der Adressen, u.ä.); positives Feedback vom Management/Kollegen/Kunden</p>	<p>MOT-VA-EX</p>
11	<p>Anreize für Nutzung: Normativer Rahmen für die Nutzung der CRM-IT (Vorgaben des Managements, Gruppendruck, Entsprechung mit eigenen internen Normen wie z.B. Innovativität, Technikaffinität)</p>	<p>IT-SPIRI-LEG, MOT-BEW-ERG, MOT-ERW-AKT</p>
12	<p>Valenz: Freude am Umgang mit innovativen Technologien, Erleben von Kompetenz</p>	<p>MOT-VA-IN, MOT-BEW-ULU</p>
13	<p>Aktuelle Bewertung der CRM-IT: Bedeutung der CRM (Unterstützung der Aufgabenerfüllung, Kontrollinstrument, Statussymbol) und Kongruenz mit Rolle (subjektiv eingeschätzte Verträglichkeit von IT-Nutzung und Position)</p>	<p>IT-SPIRI-SIG, REF-MARK</p>

14	Aktuelle Bewertung der CRM-IT: Art der Einflussnahme durch CRM-IT (Grad der Rigidität z.B. durch automatisierte Workflows mit Eskalationsmechanismen oder autonome Gruppen in Team-Work)	IT-SPIRI-HER, ORG-SANK, ORG-SIG
15	Nutzung CRM-IT: Sanktionierter Grad der Modifikation (Definition der Funktionalitäten, IT-Upgrades, Workflows), Entscheidungen über die Nutzung (Zugang, Berechtigungen) Fähigkeit zur Anpassung an eigene Bedürfnisse (Training)	AN-INTFLEX-IT, AN-INTFLEX-OM, AN-INTFLEX-KON, MOT-BEW-PBWM, ORG-AUT
16	intendierte und unintendierte Handlungsfolgen der CRM-IT: Ökonomische Zielgrößen: Umsatzsteigerung, Gewinn Kundenbindung: Kundenzufriedenheit Mitarbeiterbindung: Mitarbeiterzufriedenheit; Motivation Macht: Kontrolle über Kundendaten, Leistungserbringung, Aufgabenerledigung, etc. Kommunikationsstruktur: Veränderungen in der Kommunikation (vertikal - horizontal, Häufigkeit face-to-face - medial vermittelt) Veränderungen in der intraorganisationellen Struktur: neue Aufgabenbereiche, Organisationseinheiten Veränderungen in der interorganisationellen Struktur: Kooperation mit Lieferanten und Kunden Motiv- bzw. Zielrelevanz: subjektive Wahrnehmung der Eignung der CRM-IT zur Aufgabenausführung zu Beginn der Nutzung und heute	HAFO-INT/UINT - ÖKON, -KB, -MB, -MA, -KOM, -INTRA, -INTER, MOT-BEW-REL
17	Organisation: Bedeutung von „Kunde“, „kundenorientiertem Verhalten“, Vertrieb, Marketing, Service, Nutzung von IT im allgemeinen	ORG-SIG
18	Organisation: Umgang mit Kundenbeschwerden, Arten der Konfliktlösung (Umgang mit Fehlern und Problemen der Zusammenarbeit)	ORG-SANK
19	Organisation: Zugang zu Ressourcen (IT, IT-Administrator zur Modifikation, Training)	ORG-ALLO
20	Organisation: Arbeitsplatzbeschreibung, Grad der Flexibilität in der Arbeitsausführung und in den Arbeitszeiten, Beförderungen, Entgeltsystem, Grad der Informationsteilung	ORG-AUT

21	Abteilung: Spezifische Regeln der Signifikation (Interaktionsstile, Wissen, Übereinstimmung in Bezug auf Kunde, IT, individuelle Rollen) und Sanktion (Führungsstil, Aufgabenmanagement, Konfliktmanagement)	MOT-ERW-SLBD, ORG-SIG, ORG-SANK, ORG-AUT, ORG-ALLO
22	Kommunikationsnetzwerk: Kommunikationspartner innerhalb der Organisation	AN-KOMNETZ, HAFO-INT/UINT- INTRA/INTER
23	Perspektive: Erwartungen an CRM-IT/Organisation, subjektive Einschätzung der mittelfristigen Strukturierung durch CRM-IT (mit Effekten auf Organisation, Individuum, Kunden)	HAFO, ORG, IT, MOT

Tabelle 17.1: Interviewleitfaden Modell der motivationalen Strukturierung

Dimension	Fragen	Ist/Soll
Primär ist die Organisation ...	<p>A: ... ein sehr persönlicher Ort, wie eine Familie. Die Menschen scheinen sich persönlich sehr einzubringen.</p> <p>B: ... sehr dynamisch und geprägt von Unternehmergeist. Die Menschen sind bereit sich zu engagieren und Risiken zu übernehmen.</p> <p>C: ... sehr ergebnisorientiert. Primäre Zielsetzung ist es, die Aufgaben zu erledigen. Die Menschen stehen im Wettbewerb zueinander und sind leistungsorientiert.</p> <p>D: ... sehr kontrolliert und strukturiert. Formale Regeln leiten das Verhalten der Organisationsmitglieder.</p>	
Der Führungsstil betont primär ...	<p>A: ... die Unterstützung, Betreuung und Entwicklung des Einzelnen.</p> <p>B: ... Unternehmertum, Innovation und Risiko.</p> <p>C: ... aggressive Zielerreichung.</p> <p>D: ... die Koordination und reibungslose Effizienz.</p>	
Die Koordination der Mitarbeiter ist charakterisiert durch ...	<p>A: ... Teamwork, Konsens und Partizipation.</p> <p>B: ... individuelle Risikobereitschaft, Innovation, Freiheit und Einzigartigkeit.</p> <p>C: ... harten Wettbewerb, hohe Ansprüche und Leistung.</p> <p>D: ... Sicherheit der Arbeitsplätze, Konformität, Vorhersehbarkeit und stabile Beziehungen.</p>	
Der „Organisationskitt“ („das was die Organisation im Innersten zusammenhält“) ist ...	<p>A: ... Loyalität, gegenseitiges Vertrauen. Das Commitment gegenüber der Organisation ist hoch.</p> <p>B: ... Commitment zu Innovation und Entwicklung. Hier herrscht der Wille vor, immer „vorne dabei zu sein“.</p> <p>C: ... Leistung und Zielerreichung. Aggressivität und Siegertum sind vorherrschend.</p> <p>D: ... formale Regeln und Unternehmensvorgaben. Eine reibungslos funktionierende Organisation ist wichtig.</p>	
Die strategische Zielsetzung der Organisation betont ...	<p>A: ... die Weiterentwicklung des Einzelnen. Ein sehr hohes Maß an Vertrauen, Offenheit und Partizipation sind wesentlich.</p> <p>B: ... das Suchen neuer Herausforderungen. Neues auszuprobieren und neue Chancen zu entdecken werden honoriert.</p> <p>C: ... Wettbewerb und Leistung. Das Erreichen sehr ehrgeiziger Ziele und die Dominanz im Markt sind entscheidend.</p> <p>D: ... Stabilität und Beständigkeit. Effizienz, Kontrolle und reibungslose Abläufe sind wichtig.</p>	
Der Erfolg der Organisation wird definiert in ...	<p>A: ... Entwicklung der Mitarbeiter, Teamwork, Mitarbeiter-Commitment und der Wertschätzung der Mitarbeiter.</p> <p>B: ... hoher Innovationskraft, einzigartigen und innovativen Produkten und Dienstleistungen. Die Organisation ist Produktführer und Innovator.</p> <p>C: ... der führenden Marktposition und dem Sieg über den Wettbewerb. Marktführerschaft und Dominanz sind die Erfolgsmaße.</p> <p>D: ... Effizienz. Liefertreue, reibungslose Planung und kostengünstige Leistungserstellung sind die wichtigsten Faktoren.</p>	

Tabelle 17.2: OCAI nach Cameron/Quinn, 1999

Kapitel 18

Code-Liste

Konstrukt	Ausprägung	Detaillierung	Code	
Organisationsstruktur	Signifikation Sanktion Allokative Ressourcen Autoritative Ressourcen		ORG-SIG	
			ORG-SANK	
			ORG-ALLO	
			ORG-AUT	
Technologiestruktur	Strukturelle Eigenschaften	Operatives	IT-EIG-OP	
		Analytisches	IT-EIG-AN	
		Collaboratives	IT-EIG-CO	
		Attribut	Relativer Vorteil	IT-ATTR-VO
		Kompatibilität	IT-ATTR-KOMPA	
		Komplexität	IT-ATTR-KOMPL	
	Spirit	Experimentierbarkeit	IT-ATTR-EXP	
		Beobachtbarkeit	IT-ATTR-BEOB	
		Signifikation CRM-IT	IT-SPIRI-SIG	
		Herrschaft	IT-SPIRI-HER	
		Legitimation	IT-SPIRI-LEG	
Aneignung	Interpretative Flexibilität	CRM-IT	AN-INTFLEX-IT	
		Organisationsmitglied	AN-INTFLEX-OM	
		Kontext	AN-INTFLEX-KON	
		Zeit	AN-INTFLEX-ZEI	
	Kommunikationsnetzwerk	AN-KOMNETZ		
	Diskrepante Ereignisse	AN-DISKREP		
Reflexive Steuerung	Rationalisierung	Diskursiv	REF-RAT-DISK	
		Praktisches Wissen	REF-RAT-PRAK	
			REF-ROUT	
	Routinisierung Kontext der Interaktion	Ort	REF-KON-ORT	
		Zeit	REF-KON-ZEI	
		Anwesende	REF-KON-ANW	
	Markierungen	REF-MARK		
Motivation	Erwartung	Aktuelle Situation	MOT-ERW-AKT	
		Kommunikation	MOT-ERW-KOM	
		Erfahrung	MOT-ERW-ERF	
		Selbstbild	MOT-ERW-SLBD	
		Valenz	Extrem	MOT-VA-EX
		Intrinsisch	MOT-VA-IN	
	Bewertung	Neuartigkeit Reiz	MOT-BEW-NEU	
		Intrinsische Lust/Unlust-Tönung	MOT-BEW-ULU	
		Motiv- bzw. Zielrelevanz	MOT-BEW-REL	
		Persönliche Bewältigungsmöglichkeiten	MOT-BEW-PBWM	
Handlungsergebnisse		MOT-BEW-ERG		
Handlungsfolgen	Intendiert	Ökonomische	HAFO-INT-ÖKON	
		Kundenbindung	HAFO-INT-KB	
		Mitarbeiterbindung	HAFO-INT-MB	
		Macht	HAFO-INT-MA	
		Kommunikationsstruktur	HAFO-INT-KOM	
		Intra-organisationelle Struktur	HAFO-INT-INTRA	
		Inter-organisationelle Struktur	HAFO-INT-INTER	
		Effizienzsteigerung	HAFO-INT-EFF	
		Unintendiert	Ökonomische	HAFO-UINT-ÖKON
	Kundenbindung		HAFO-UINT-KB	
	Mitarbeiterbindung		HAFO-UINT-MB	
	Macht		HAFO-UINT-MA	
	Kommunikationsstruktur		HAFO-UINT-KOM	
	Intra-organisationelle Struktur		HAFO-UINT-INTRA	
	Inter-organisationelle Struktur		HAFO-UINT-INTER	

Tabelle 18.1: Code-Liste Modell der motivationalen Strukturierung

Kapitel 19

Häufigkeitsverteilungen

	Allokative Ressourcen	Autoritative Ressourcen	Regeln der Signifikation	Regeln der Sanktion	Strukturelle Eigenschaften	Attribute	Spirit	Interpretative Flexibilität	Kommunikationsnetzwerk	Diskrepante Ereignisse	Rationalisierung	Routinisierung	Kontext	Markierung	Erwartung	Valenz	Bewertung	Intendierte Handlungsfolgen	Unintendierte Handlungsfolgen	
Allokative Ressourcen						1	3					8								12
Autoritative Ressourcen					3		2	8	2					1						16
Regeln der Signifikation					2		1	14		5	5			4			1			31
Regeln der Sanktion					1		2	8			5	3		2		1				21
Strukturelle Eigenschaften	1	2	1					1		1						1				7
Attribute		1						4	1	2					1		5			14
Spirit	3	1		1				10							1					16
Interpretative Flexibilität	3	2	1	5	5		1					2								19
Kommunikationsnetzwerk			1	1	4							3		1						10
Diskrepante Ereignisse			2		1															3
Rationalisierung								1								1	8			10
Routinisierung								1									1			2
Kontext																				0
Markierung								4		1						1	8		1	15
Erwartung											1				12					13
Valenz												1		4						5
Bewertung											4	13		27						44
Intendierte Handlungsfolgen			1											2						3
Unintendierte Handlungsfolgen												1								1
	7	6	6	7	16	1	6	54	3	9	15	31	0	53	2	3	22	0	1	

Abbildung 19.1: Häufigkeitsverteilung der Modellkomponenten

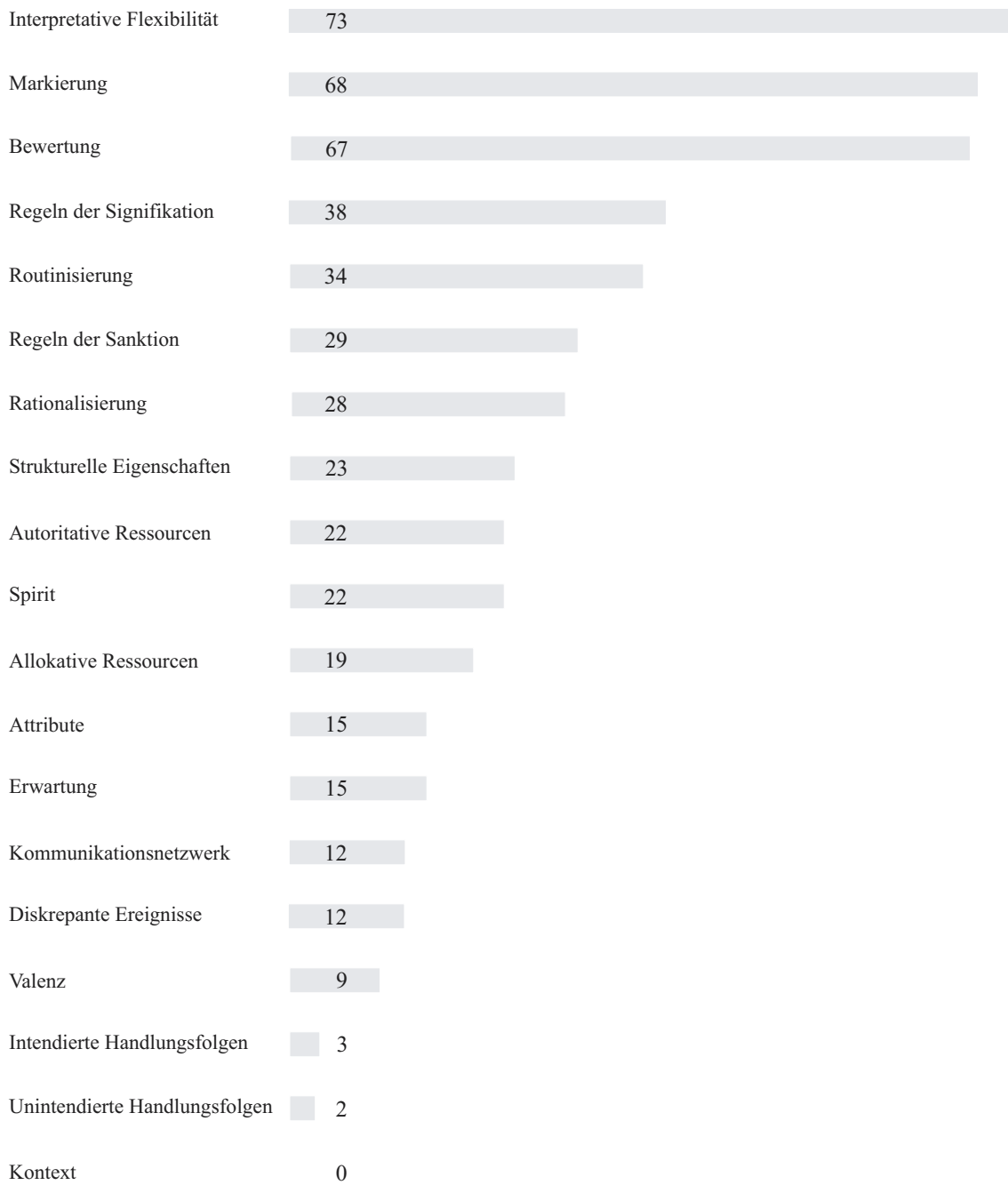


Abbildung 19.2: Histogramm Modellkomponenten

Kapitel 20

Glossar

Adhocratie: Kulturmerkmal des OCAI (Cameron/Quinn, 1999), (1) Führungspersönlichkeit: Visionär, Innovator, (2) Effektivitätskriterien: Kreativität, Wachstum, (3) Managementleitsatz: Innovation fördert neue Ressourcen, (4) Qualitätsstrategie: Überraschung und Freude, Schaffen von neuen Standards, Antizipieren von Bedürfnissen, Kontinuierliche Verbesserung, kreative Lösungswege, (5) Bild der Organisation: ein dynamischer Ort, Menschen sind aktiv und übernehmen Risiko, Commitment gegenüber Experimentierfreude und Innovation hält die Menschen zusammen, Erfolg besteht in dem Erstellen und Angebot einzigartiger Dienstleistungen und Produkte.

Allokative Ressourcen: Kontrolle über materielle Aspekte: Herrschaft über Produktionsmittel, produzierte Güter, Geld, Technologie (vgl. Giddens, 1997).

Attribute der Informationstechnologie: wahrgenommene Eigenschaften der Technologie, wie relativer Vorteil, Kompatibilität, Komplexität, Experimentierbarkeit und Beobachtbarkeit.

Autoritative Ressourcen: Kontrolle über die Organisation von Raum und Zeit, die Beziehungen von Menschen und Chancen zur Entwicklung: Definition von Arbeitsprozessen, Anreizgestaltung, Entgeltsystem, Know-how, Information, Beförderung, Partizipation (vgl. Giddens, 1997).

Beobachtbarkeit: Grad der Sichtbarkeit einer Innovation (Rogers, 1983).

Bewertung der Informationstechnologie: emotionale und kognitive Prüfung der Eignung der Technologie für die Zielgerichtetheit des Verhaltens und des Zielerreichungsgrads. Relevante Aspekte sind (1) Neuartigkeit des Reizes: Erfah-

rung mit Informationstechnologie, (2) intrinsische Lust/Unlust-Tönung: „Computer Playfulness“, (3) Motiv- beziehungsweise Zielrelevanz: instrumentelle Eignung der CRM-IT für die Zielerreichung und evtl. Korrektur der Erwartungen, (4) persönliche Bewältigungsmöglichkeiten: Fähigkeiten in der Nutzung der CRM-IT, abgeleitet aus den Attributen, (5) Handlungsergebnisse und Verträglichkeit mit internalisierten Standards und sozialen Normen: Grad der Kongruenz zwischen dem reflexiv gesteuerten Verhalten des Organisationsmitglieds und den organisationellen Regeln der Signifikation und Sanktion in Bezug auf die Informationstechnologie.

Call: in der Terminologie von CRM etablierte Bezeichnung für Anruf. Es wird zwischen „Inbound-Calls“ (eingehende Anrufe) und „Outbound-Calls“ (ausgehende Anrufe) unterschieden. Ein Call kann auch über den eigentlichen Kommunikationsakt hinausgehende Dokumentationen, wie Gegenstand der Telefonats, Kundendaten, nächste Schritte u.a. bezeichnen.

Clan: Kulturmerkmal des OCAI (Cameron/Quinn, 1999), (1) Führungspersönlichkeit: Mentor, „Vater“, (2) Effektivitätskriterien: Zusammenhalt, Moral, persönliche Weiterentwicklung, (3) Managementleitsatz: Partizipation unterstützt das Commitment, (4) Qualitätsstrategie: Empowerment der Mitarbeiter, Teams, Mitarbeiterbeteiligung, Personalentwicklung, offene Kommunikation, (5) Bild der Organisation: ein freundlicher Ort, Familie, Zusammenhalt durch Loyalität und Tradition, Betonung der langfristigen Entwicklung des Einzelnen, Erfolg besteht in der Erfüllung von Kundenwünschen und der Bedürfnisse der Mitarbeiter.

Customer Relationship Management (CRM): „ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert auf der Grundlage einer Datenbank und Software zur Marktbearbeitung sowie eines definierten Verkaufsprozesses abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, F&E, u.a. Zielsetzung von CRM ist die gemeinsame Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite über die Lebenszyklen von Geschäftsbeziehungen. Das setzt voraus, dass CRM-Konzepte Vorkehrungen zur permanenten Verbesserung der Kundenprozesse und für ein berufslebenslanges Lernen der Mitarbeiter enthalten“ (Winkelmann, 2002, S. 298).

Diskrepante Ereignisse: Ereignisse, die eine existente Struktur potenziell modifizieren, wie beispielsweise die Divergenz zwischen Erwartungen des Nutzers, der strukturellen Eigenschaften der CRM-IT, der Aufgabe und der Organisationsumwelt (vgl. Majchrzak et al., 2000).

Erwartung: Subjektive Wahrscheinlichkeit der Realisierungschancen von Bemühung → Leistung und Leistung → Resultat (Porter/Lawler (1968). Erwartung basiert auf (1) aktueller Situation: Wahrnehmung der situativen Rahmenbedin-

gungen, (2) Kommunikation: Mitteilung von Situationseinschätzungen durch andere, (3) Erfahrung: Lernprozesse zur korrekten Bewertung der Situation und Kompetenz, (3) Selbstbild: Attribution von Leistung und Erfolg.

Experimentierbarkeit: Grad, zu dem eine Informationstechnologie ausprobiert werden kann (Rogers, 1983).

Handlungsfolgen: intendierte und unintendierte Konsequenzen des „Tuns“ eines Akteurs, der sein Wissen in Anschlag bringt, um eine Handlung mit beabsichtigter Eigenschaft oder Wirkung durchzuführen (Giddens, 1997). Beispielhafte Ausprägungen sind (1) ökonomische Zielgrößen: Menge, Umsatz, Preis, Kosten, Gewinn, (2) Kundenbindung: Kundenzufriedenheit, (3) Mitarbeiterbindung: Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation, (4) Macht: Zugang zu und Kontrolle über formelle und informelle Ressourcen und Regeln, (5) Kommunikationsstruktur/Partizipation: Ermöglichung und Intensivierung horizontaler und vertikaler Kommunikationsbeziehungen, (6) Veränderungen der intraorganisationellen Struktur: horizontale und vertikale Differenzierung, Spezialisierung, Virtualisierung der Leistungserstellung über geografische und zeitliche Grenzen, (7) Veränderungen der interorganisationellen Struktur: Netzwerkorganisationen mit Integration der Lieferanten und Kunden.

Hierarchie: Kulturmerkmal des OCAI (Cameron/Quinn, 1999), (1) Führungspersönlichkeit: Koordinator, Organisator, (2) Effektivitätskriterien: Effizienz, reibungsloses Funktionieren, (3) Managementleitsatz: Kontrolle fördert Effizienz, (4) Qualitätsstrategie: Eliminieren von Fehlern, Prozesskontrolle, systematisches Problemlösen, Einsatz von systematischen Qualitätsinstrumenten, (5) Bild der Organisation: formalisierter Ort, Vorschriften steuern die Arbeit, Stabilität und Performanz sind wichtig, Erfolg besteht in verlässlicher, zeitgerechter Leistungserbringung und geringen Kosten.

Interpretative Flexibilität: Attribut der Beziehung zwischen Informationstechnologie und Organisationsmitglied, beeinflusst durch den Kontext (vgl. Orlikowski, 1992).

Kommunikationsnetzwerk: Kontaktmuster zwischen Organisationsmitgliedern intra- und interorganisationell (Monge/Contractor, 2000). Merkmale sind u.a. Nähe, Zentralität, Prestige.

Kompatibilität: Grad der Konsistenz einer Innovation mit den bestehenden Werten, Erfahrungen und Bedürfnissen des Adopters (Rogers, 1983).

Komplexität: Grad der wahrgenommenen, relativen Schwierigkeit die Informationstechnologie zu verstehen und zu nutzen (Rogers, 1983).

Kontext der Interaktion: Rahmen der Handlung im Raum-Zeit-Bezug und Kopräsenz von Akteuren, wie beispielsweise Ort, Zeitpunkt und Teilnehmer der Interaktion (Giddens, 1997).

Markierungen: Rolle des Organisationsmitglieds und die damit verbundenen normativen Rechte, Verpflichtungen und Sanktionen (Giddens, 1997).

Markt: Kulturmerkmal des OCAI (Cameron/Quinn, 1999), (1) Führungspersönlichkeit: „energischer Führer“, Wettbewerber, (2) Effektivitätskriterien: Marktanteil, Zielerreichung, Ausstechen des Wettbewerbs, (3) Managementleitsatz: Wettbewerb bringt Produktivität, (4) Qualitätsstrategie: Befriedigung von Kundenbedürfnissen, Produktivitätssteigerung, Partnerschaften, Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, Einbeziehen der Lieferanten und Kunden, (5) Bild der Organisation: ergebnisorientierte Organisation mit Fokus auf Aufgabenerfüllung, Mitarbeiter sind wettbewerbs- und zielorientiert, Betonung des Gewinns, Erfolgs und der Reputation, Erfolg wird definiert in Marktanteil, Marktdurchdringung und Marktführerschaft.

Motivation: „prozeßhaftes Geschehen, in dem Handlungsziele herausgebildet und das Verhalten und Erleben auf diese Ziele ausgerichtet werden. Eine solche Motivation entsteht durch das Zusammenwirken von situativen Anreizen und Motiven“ (Schneider/Schmalt, 2000, S. 34).

OCAI: Organizational Culture Assessment Instrument (Cameron/Quinn, 1999), Instrument zur Analyse einer Unternehmenskultur.

Rationalisierung: theoretisches Verständnis der kompetenten Akteure für die Beweggründe ihres Handelns (Giddens, 1997).

Reflexive Steuerung: der Handelnde bezieht sich auf den strukturellen Bezugsrahmen, indem er Regeln und Ressourcen in Anwendung bringt *und* der Handelnde wird mit allgegenwärtigen unintendierten Konsequenzen seiner Handlungen, die zu Handlungsbedingungen werden, konfrontiert. Hierbei greift die reflexive Steuerung des Handelns ein und stellt die Balance zu der funktionalistischen Determinierung durch Regeln und Ressourcen einerseits und dem Voluntarismus des Handelnden andererseits her (Giddens, 1997).

Regeln der Signifikation: Verfahrensweisen der Sinnkonstitution, wie z.B. Organisationsvokabular, Symbole, Mythen, Weltbilder (vgl. Giddens, 1997)

Regeln der Sanktion: Verfahrensweisen der normativen Regulierung, wie z.B. formelle Konfiguration der Organisation, informelle Normen der Gruppe.

Relativer Vorteil: Grad der Überlegenheit einer Innovation im Vergleich zur Verfahrensweise beziehungsweise Technologie, die sie ersetzt. Der relative Vorteil resultiert aus den ökonomischen Faktoren, spezifischen Anreizen und dem sozialen Status, den die Implementierung und Nutzung der Technologie implizieren (Rogers, 1983).

Routinisierung: gewohnheitsmäßige, vertraute Verhaltensstile und Verhaltensformen, die Seinsgewissheit vermitteln (Giddens, 1997).

Spirit: kommunizierte Ziele und Werte der Informationstechnologie, wie Signifikation „Bedeutung IT“, Herrschaft „Art der Einflussnahme“, Legitimation „normativer Rahmen für die Interaktion mit der IT“ (vgl. DeSanctis/Poole, 1994).

Strukturelle Eigenschaften der Informationstechnologie: Spezielles Set an Regeln und Ressourcen, die die Technologie bietet. Beispiele sind das operative, kollaborative und analytische CRM.

Valenz: Situativer Sachverhalt, der subjektiven Wert durch seine Motivrelevanz erhält (Schneider/Schmalt, 2000). Extrinsische Anreize sind beispielsweise Bezahlung, Beförderung, Lob und Anerkennung. Intrinsische Anreize sind Erleben von Kompetenz und Autonomie.

Kapitel 21

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Die Arbeit wurde bisher weder im In- noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Berlin im Juni 2003

Annette Pattloch