

Ergebnisse der Bedarfsanalyse

Eine explorative Studie kritischer Situationen, zentraler Bedürfnisse und möglicher Lösungsansätze in der Kundenkommunikation

Projekt	Kommunikado – Unterstützung der Unternehmenskommunikation und Kundenbeziehungen von KMU durch interaktive Produkte
Fördermaßnahme	KMU-innovativ: IKT
Förderkennzeichen	01IS15040
Arbeitspaket	AP 1.1 – Bedarfsanalyse aus psychologischer Sicht
Autor	Stefan Tretter, Sarah Diefenbach
Status	final
Klassifikation	öffentlich



HK Business Solutions GmbH

Hartmut Schmitt
Mellinweg 20
66280 Sulzbach
hartmut.schmitt@hk-bs.de

KMU
(Konsortialführer)



Custom Interactions UG

Dr.-Ing. Benjamin Franz
Robert-Bosch-Straße 7
64293 Darmstadt
b.franz@custom-interactions.com

KMU
(Konsortialpartner)



eXirius IT Dienstleistungen GmbH

Michael Royar
Juchem-Straße 24
66571 Eppelborn
michael.royar@exirius.de

KMU
(Konsortialpartner)



Ludwig-Maximilians-Universität München

Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Prof. Dr. Sarah Diefenbach
Leopoldstr. 13
80802 München

Hochschule
(Konsortialpartner)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Abstract

Im Projekt Kommunikado werden Methoden und Werkzeuge entwickelt, die kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei einer bewussten und kompetenten Gestaltung ihrer Unternehmenskommunikation und Kundenbeziehungen unterstützen. Im Rahmen des „AP 1 – Bedarfs- und Anforderungsanalyse“ haben Vertreter der Ludwig-Maximilians-Universität explorative Interviews in den Partnerunternehmen und mit Stakeholdern anderer potentieller Anwenderunternehmen geführt und mithilfe einer Online-Umfrage angereichert. Auf deren Grundlage entstand eine strukturelle Analyse klassischer Probleme, exemplarischer Szenarios und kritischer Situationen bei der Kundenkommunikation mit zusätzlichem Fokus auf software-technischer Unterstützung. Diese werden aus psychologischer Sicht betrachtet und Denkanstöße für potentielle Lösungen präsentiert. Darüber hinaus wird die entwickelte schematische Struktur genutzt, um die in den Interviews zu Tage geförderten Verhaltensweisen und Lösungsansätze zu dokumentieren, die bereits unsystematisch angewandt werden und in der Ideation- und Prototyping-Phase zur Inspiration dienen können. Hierzu kann auch die gesammelte Darstellung konkreter Anforderungen herangezogen werden. Der Bericht schließt mit einer reflektierten Bewertung der zusammengetragenen Ergebnisse.

Schlagworte

Kommunikation, Kundenbeziehungsmanagement, Kundenbindung, CRM, Projektmanagement, Bedarfsanalyse, Anforderungsanalyse, psychologische Bedürfnisse

Inhaltsverzeichnis

1	Vorgehen	4
1.1	Erhebung	4
1.1.1	Explorative Interviews	4
1.1.2	Online-Fragebogen	5
1.2	Auswertung	5
2	Ergebnisse	5
2.1	Probleme, Bedürfnisse und kritische Situationen	7
2.1.1	Grundlegende Anforderungen	7
2.1.2	Informationsaustausch	8
2.1.3	Verständnis.....	10
2.1.4	Vereinbarkeit	11
2.2	Weitere Wünsche und Anforderungen	12
2.3	Bereits angewandte Ansätze als mögliche Ausgangspunkte	17
3	Fazit	21
4	Quellen	23

1 Vorgehen

Gegenstand des Forschungsprojekts Kommunikado ist die Unterstützung und Verbesserung der Unternehmenskommunikation und Kundenbeziehungen von kleinen und mittleren Unternehmen im B2B-Bereich durch interaktive Produkte. Arbeitspaket 1 umfasst eine Bedarfs- und Anforderungsanalyse zur Tool-Entwicklung in diesem Kontext. In „AP 1.1 – Bedarfsanalyse aus psychologischer Sicht“ wurden als Untersuchungsinstrument explorative Interviews und eine Online-Umfrage herangezogen, deren Erkenntnisse in diesem Bericht dargestellt sind. Darauf aufbauend werden im weiteren Projektverlauf unterstützende Tools bzw. Musterlösungen entwickelt, die an den vielversprechendsten Anknüpfungspunkten ansetzen sollen.

1.1 Erhebung

Zu Beginn der Anforderungsanalyse stand die Konsultation thematisch relevanter Forschungsliteratur u.a. im Bereich der computergestützten Kommunikation im Arbeitskontext (vgl. Riva, 2002; Dabbish & Kraut, 2008; Bertram et al., 2010), des Kundenbeziehungs- (CRM; vgl. Link, 2001; Rigby & Ledingham, 2004) und Projektmanagements (PM; Rietiker, 2001; Engel et al., 2008), sowie zentraler psychologischer Bedürfnisse (Ryan & Deci, 2000; Sheldon et al., 2001), um einen breiten Einblick in die Thematik zu gewinnen, klassische Problemfelder zu erschließen und mögliche psychologische Anknüpfungspunkte zu identifizieren. Auf diesem Wege wurde eine Grundlage zur Entwicklung von Untersuchungsmaterialien geschaffen. Daraus resultierte zum einen der in den folgenden Interviews verwendete Leitfaden, zum anderen Ansatzpunkte für den ergänzenden Fragebogen, der im Zuge einer Online-Erhebung verbreitet wurde. Übergreifendes Ziel war es hierbei, ein möglichst breites Feld abzudecken, um mit hoher Wahrscheinlichkeit jedem Befragten die Möglichkeit zu geben, sich zu denjenigen Aspekten zu äußern, in denen er oder sie auf Erfahrungen zurückgreifen kann, denen persönlich besondere Relevanz beigemessen wird.

1.1.1 Explorative Interviews

Mittel der Wahl war das explorative Experteninterview. Der explorative Charakter findet bei dieser Methode darin Ausdruck, dass sie sich nicht darum dreht, vorformulierte Hypothesen zu bestätigen und zu unterfüttern, sondern möglichst unvoreingenommen Sachverhalte und Problemfelder aufzudecken, die möglicherweise noch unbeachtet sind (Honer, 1994). Es kann in diesem Falle von einem Experteninterview gesprochen werden, da die befragten Teilnehmer als Kommunizierende und Anwender entsprechender Software von Natur aus den größten Erfahrungsschatz im untersuchten Kontext vorzuweisen haben (Bogner & Menz, 2002). Im Gegensatz zu vielen anderen Interviewtechniken steht hier nicht die Person im Mittelpunkt, sondern ihre Erfahrungen in ihrer Rolle als Repräsentant für typische Handlungs- und Sichtweisen im Zielgruppenkontext (Flick, 2007). Das Leitfadenterview wurde im vorliegenden Fall in seiner offensten Form durchgeführt, d.h. der Leitfaden diente der Sicherstellung, dass alle relevanten Themen angesprochen werden. Welche Inhalte jedoch vertieft wurden, lag in der Hand des Interviewten bzw. entstand auf natürlich Art dadurch, dass er oder sie zu einem bestimmten Gesprächsgegenstand besonders viele Informationen und Erfahrungen zu teilen hatte. Der dem Interview zugrundeliegende Ansatz orientierte sich an dem Grundgedanken der Critical Incidents Technique (Flanagan, 1954) insofern, dass diejenigen Vorfälle, die vom Teilnehmer mühelos erinnert und vorgebracht werden, gerade deshalb auch die größte Relevanz besitzen.

Der Leitfaden enthielt die in der vorangegangenen Literaturrecherche gesammelten Themen und verlief in drei fließend ineinander übergehenden Phasen (Honer, 1994). In der ersten Phase kam dem Interviewer der größte Gesprächsanteil zu, indem er den Forschungszweck erläuterte und das Gespräch für den Teilnehmer organisch anstieß. Danach wurden dem Teilnehmer leicht zu beantwortende Fragen gestellt, bei denen weniger der Erkenntnisgewinn als die Etablierung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre im Vordergrund stand. In der zweiten Phase wurden alle relevanten Themen angesprochen und die Erfahrungen und Meinungen des Befragten dazu gehört, wobei hier die Reihenfolge durch den Gesprächsverlauf vorgegeben wurde und vom Interviewer dementsprechend flexibel darauf reagiert werden musste. Anschließend wurden in der dritten Phase diejenigen Gesprächsinhalte der zweiten Phase weiter vertieft, bei denen noch Unklarheiten bestanden oder die sich als vielversprechend hinsichtlich weiterer Erkenntnisse herausstellten. Aufgrund des Anspruchs das Gespräch möglichst natürlich zu halten, um einen unverfälschten Einblick in die Gedankenwelt des Interviewten zu erhalten, waren die zweite und dritte Phase nicht strikt voneinander getrennt. Durch den flexiblen und dynamischen Interviewverlauf variierte die Dauer des Interviews stark in Abhängigkeit des Erfahrungsschatzes der Befragten. Angepeilt war eine Interviewdauer von 45 Minuten, letztendlich bewegte diese sich in einem Bereich von 20 Minuten um diese Marke. Die gewonnenen Daten gingen aus Interviews mit 24 potentiellen Anwendern aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen in sechs kleinen bis mittleren Unternehmen hervor. Den

Teilnehmern wurde eine Einverständniserklärung vorgelegt, Anonymität und Verschwiegenheit versichert und das Gespräch per Tonbandaufnahme dokumentiert.

1.1.2 Online-Fragebogen

Die Online-Umfrage hatte das Ziel, die Stichprobe noch zu erweitern und möglicherweise noch unentdeckte Aspekte zu explorieren. Zum einen sollte noch stärker die Kundenseite im B2B-Verhältnis gehört werden, zum anderen konnten so zusätzlich quantitative Daten gewonnen werden. Somit waren die Hauptbestandteile des Fragebogens einerseits offene Fragen, die sich an denen des Interviewleitfadens orientierten, andererseits Bewertungsskalen, die eine Vergleichbarkeit unterschiedlicher Themenaspekte ermöglichen sollten. Darüber hinaus konnte so die später noch vorgestellte thematische Struktur auf ihre Tauglichkeit mit einer alternativen Stichprobe geprüft werden. Die Teilnehmerrekrutierung geschah gezielt über die Projektpartner und ihre Kontaktnetzwerke sowie öffentlich über einen Aufruf auf der offiziellen Projektwebsite. Auf diesem Wege konnten weitere 24 Teilnehmer als Informationsquellen gewonnen werden.

1.2 Auswertung

Im ersten Schritt wurden alle Tonaufnahmen der Interviews im Hinblick auf möglicherweise relevante Aussagen transkribiert. Diese konnten beispielsweise vergangene und wiederkehrende Situationen sein, Problemschilderungen, illustrierende Zitate oder schon direkt vom Interviewten auf Lösungsansätze und Funktionsanforderungen abstrahierte Äußerungen. Wenn mehrere Aussagen einer Person auf eine gemeinsame Thematik zutrafen, wurden diese einander zugeordnet und gemeinsam dokumentiert.

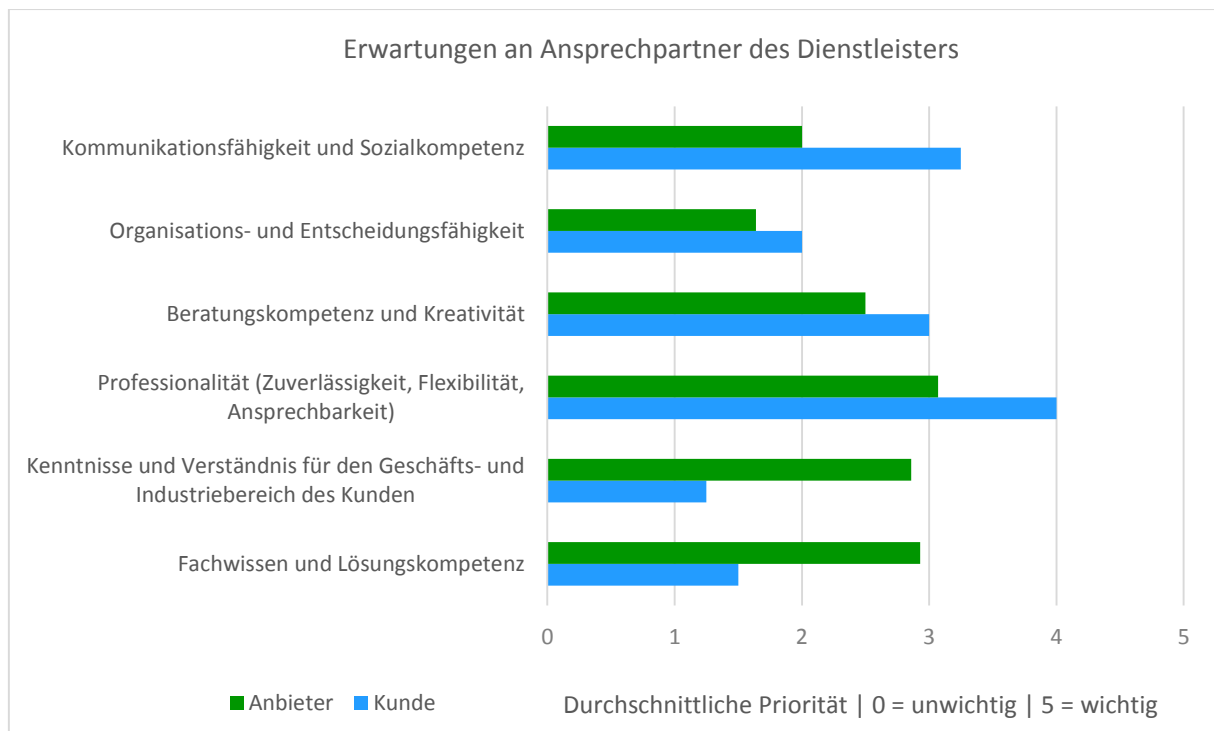
Hieraus ergaben sich in der ersten Ergebnis-Sammlung drei Bereiche, die zunächst unabhängig voneinander betrachtet wurden: Die Ergebnisse umfassen knapp 90 mögliche Ansatzpunkte für ein weiteres Vorgehen, fast 50 Verhaltensbeispiele, Vorgehensweisen und Techniken, die als Orientierung dienen können, und etwa 70 direkt geäußerte Bedarfe und Anforderungen an mögliche Tools. Natürlich gab es hierbei öfter thematische Überschneidungen und Wiederholungen zwischen den befragten Interview-Teilnehmern, weshalb im nächsten Schritt durch einen iterativen Prozess eine schematische Struktur entwickelt wurde, mit deren Hilfe die gewonnenen Erkenntnisse möglichst umfassend eingefangen werden konnten. Ausgangspunkt waren hier die kritischen Ansatzpunkte, die nach dem entstandenen Schema strukturiert wurden. Die Struktur bestätigte anschließend ihre Eignung, da die zusätzlich erfassten Vorgehensweisen und konkreten Tool-Anforderungen gut den jeweiligen thematischen Unterpunkten der Problemszenarios zugeordnet werden konnten. Allerdings wird für die vorgestellte Struktur kein Anspruch auf alleinige Richtigkeit erhoben, da eine subjektive Prägung durch die auswertenden Personen einer qualitativen Analyse nicht auszuschließen ist. Da sie aber vor dem Hintergrund einer anwendungsorientierten Verwendung entstanden ist und auch für die Einordnung weiterer Szenarien tauglich war, wurde sie zur Aufbereitung der folgenden Ergebnisse genutzt.

2 Ergebnisse

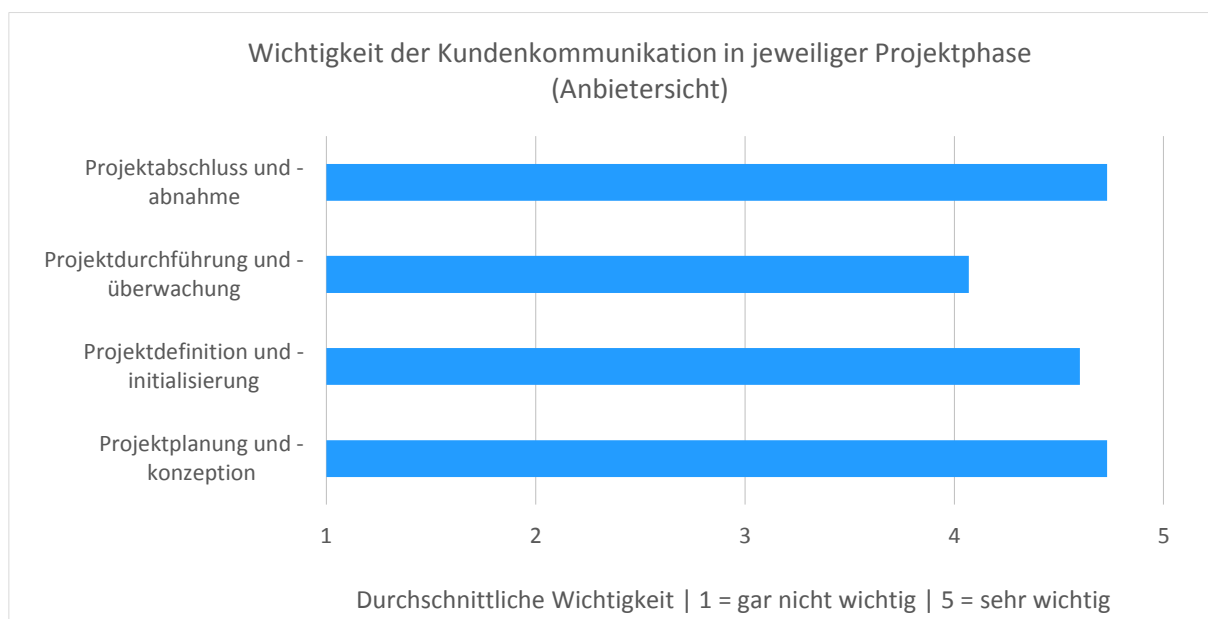
Zum Wohle der Kompaktheit werden die Ergebnisse beider Erhebungsmethoden im Folgenden nicht explizit getrennt berichtet. Zuvor soll allerdings kurz auf interessante Ergebnisse der online gewonnenen quantitativen Daten eingegangen werden:

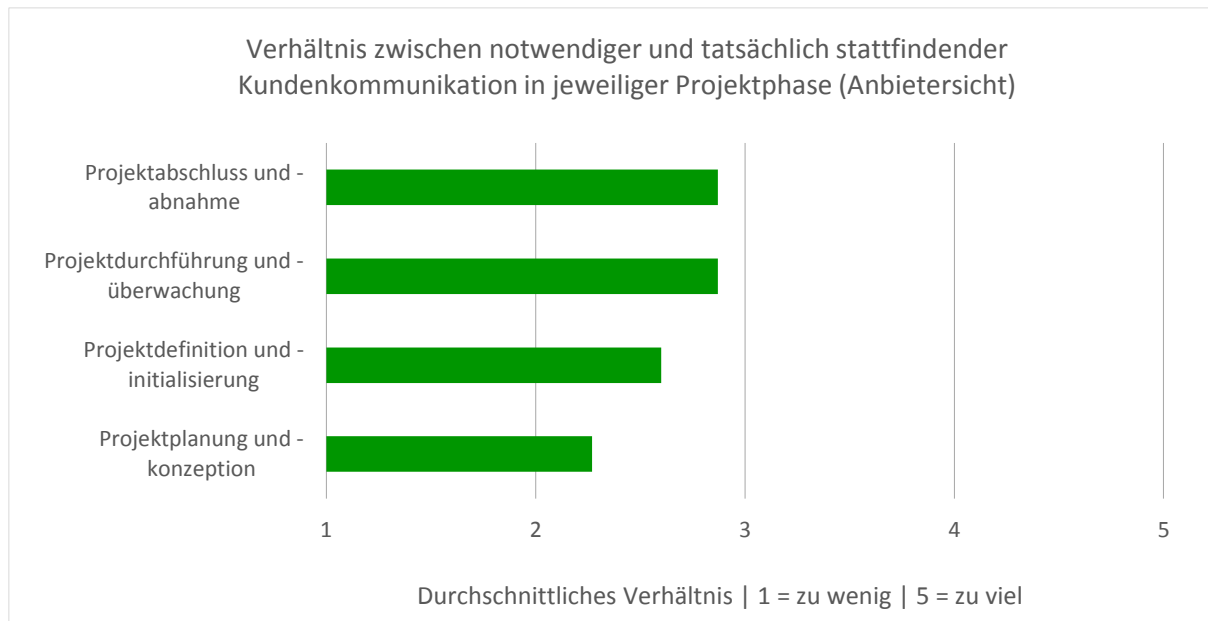
- Zunächst fällt auf, dass über ein Drittel der Teilnehmer angab, in mehr als einem Unternehmensbereich tätig zu sein. Geschuldet ist dies vermutlich der Tatsache, dass aufgrund der geringen Größe der Unternehmen (KMU) einem einzelnen Mitarbeiter nicht selten unterschiedliche Aufgabenbereiche zuteilwerden, die auch laufend untereinander koordiniert werden müssen. Damit weisen die Daten auf ein später noch näher behandeltes Problemfeld (→ Subkategorie "Vereinbarkeit") hin.
- Die Kommunikation mit Kunden nimmt einen extrem großen Anteil an der derzeitigen Tätigkeit ein. Das spricht für die Relevanz der Unterstützung guter Kundenkommunikation und ist insofern besonders interessant, da sich in den Interviews häufig eine Sicht auf Kommunikation als Nebenprodukt der fachlichen Arbeitserfüllung herauskristallisierte, welches vor allem entsteht, wenn die eigentliche Dienstleistung nicht einwandfrei verlief.
- Ein CRM-System wird an erster Stelle zur Erfassung und Auswertung von Kundendaten, an zweiter Stelle zur Optimierung der eigenen operativen Tätigkeiten und erst an dritter Stelle zur Unterstützung der Kommunikation genutzt.

- Es herrscht eine Diskrepanz zwischen dem, was ein Kunde von einem Ansprechpartner erwartet, und dem, was der Dienstleister glaubt, was der Kunde erwartet. Diese zeigt sich vor allem im Hinblick auf Fachwissen und Lösungskompetenz sowie Kenntnisse und Verständnis für den Geschäfts- und Industriebereich des Kunden.



- Auf Anbieter-Seite wird eine Diskrepanz zwischen dem Ausmaß der erfolgten und der tatsächlich benötigten Kundenkommunikation in den frühen Phasen eines Projekts wahrgenommen. Demnach findet während der Projektdefinition und -initialisierung und vor allem bei der Projektplanung und -konzeption noch zu wenig Kommunikation zwischen den beiden Parteien statt, was insofern bedeutsam ist, dass generell in dieser Phase die Kundenkommunikation als am wichtigsten angesehen wird.





Die qualitativen Erkenntnisse des Fragebogens konnten problemlos in die Auswertungsstruktur der Interviewergebnisse eingebunden werden, weshalb darauf verzichtet wird, diese separat zu berichten oder die Quelle eines Ergebnisses explizit kenntlich zu machen. Beide Ergebnisse werden daher im Weiteren gemeinsam berichtet.

2.1 Probleme, Bedürfnisse und kritische Situationen

Durch Gruppierung, Kategorisierung und wiederholte Überarbeitung konnte im Zuge der Auswertung der Ergebnisse ein Kategoriensystem entwickelt werden, das im weiteren Verlauf Struktur gibt und es ermöglicht, thematisch einander nahe Erkenntnisse zusammenzubringen und auf jeweils resultierende Anforderungen zu abstrahieren. Hieraus ergaben sich 4 Oberkategorien mit insgesamt 14 Unterkategorien, welche Erfahrungen, Probleme, Einstellungen, Verhaltensweisen, klassische Szenarien und kritische Situationen beschreiben, die in der nachfolgenden Ideation-Phase zur Überführung in Lösungsansätze im Rahmen von Projektmanagement- und CRM-Systemen bzw. Plug-ins berücksichtigt und fokussiert werden können. Die im Abschnitt 2.1 aufgeführten Kategorien lauten „Grundlegende Anforderungen“, „Informationsaustausch“, „Verständnis“, „Vereinbarkeit“ und basieren auf insgesamt 69 genannten Problemfällen/Szenarien.

2.1.1 Grundlegende Anforderungen

22 der 69 Fälle beschreiben Äußerungen der Befragten zu grundlegenden Anforderungen an Funktionalitäten eines CRM-Systems, bestehenden Lücken, auftretenden Problemen und Bedenken sowie dessen Nutzung im Arbeitsalltag. Aus psychologischer Sicht zeigt sich hierbei insbesondere die Wichtigkeit des Durchbrechens von sozialen Phänomenen der Verantwortungsdiffusion (niemand fühlt sich verantwortlich, neue Informationen einzupflegen; Darley & Latane, 1968) und des sozialen Faulenzens (sich darauf verlassen, dass andere das System pflegen; Karau & Williams, 1993), um eine konsequente Nutzung und Datenpflege (→ Subkategorie "Konsequente Nutzung") sicherzustellen. Die konsequente Nutzung schafft erst die Basis für die Entfaltung des Potentials von Software-Systemen zur Verbesserung der Kommunikation und Kundenbeziehungen.

Zugriff

Kategorie beinhaltet Fälle, in denen eine Anwendung vom Nutzer zwar gewünscht wäre, aber externe Gegebenheiten den Zugriff auf hinterlegte Daten erschweren oder verhindern. Beispielsweise ruft ein Kunde an und fragt nach **Informationen, die eigentlich im System vorliegen**, aber während des Gesprächs für den Mitarbeiter **nur schwer nachzuschlagen** sind ("Wenn ich gerade beschäftigt bin - bis ich dann das CRM aufgemacht habe - dann habe ich vielleicht noch den Namen falsch verstanden..."). Ein Ziel für die Gestaltung wäre damit die Minimierung der technischen Hürden beim Rückgriff auf vorhandene Informationen, auch um durch die Bedienung des CRM-Systems möglichst wenig Aufmerksamkeit zu binden, damit Mitarbeiter sich auf das Kundengespräch konzentrieren können.

Zentralität

Kategorie beinhaltet Situationen, in denen Informationen innerhalb des Unternehmens oder sogar nur in mehreren Systemen eines einzelnen Mitarbeiters verteilt sind. Folglich ist relevantes Wissen zwar vorhanden, aber nicht jedem bekannt oder nur schwer auffindbar, wodurch Potenzial ungenutzt bleibt. Dies kann sich beispielsweise auf die **mangelnde Verknüpfung von dokumentierten Informationen in verschiedenen Systemen** beziehen, oder die Herausforderung, **Informationen verschiedener Mitarbeiter, die mit demselben Kunden in Kontakt stehen**, an einem Ort zentral zu bündeln. Es liegt in der Natur der Sache, dass diese Informationen sonst verborgen bleiben. Denn wenn mir eine Information über den Kunden nicht bekannt ist, werde ich auch nicht wissen, dass sie überhaupt jemand im Unternehmen besitzt, geschweige denn wer. Erschwerend kommt hinzu: Auch der **Kunde wählt nicht immer den gleichen Weg der Kontaktaufnahme** (z.B. Telefon, E-Mail, WhatsApp, Nachrichten über Portale wie Xing). Ein Ziel wäre die zentrale die Bündelung aller relevanten Inhalte in einer gemeinsamen Datenbank.

Vertraulichkeit

Kategorie beinhaltet Erkenntnisse, die zum einen die grundsätzlichen Vorbehalte gegenüber der Digitalisierung persönlicher Informationen behandeln, zum anderen die Frage, wie innerhalb des Unternehmens vertraulich mit gespeicherten Daten umgegangen werden kann. Einige der Befragten beschreiben hier ein Dilemma: Je mehr Daten zu einem Kunden vorhanden sind, desto besser ist das für die Dienstleistung. **Jede zusätzliche Information erlaubt es, noch besser auf den Kunden und dessen Situation einzugehen** (→ Subkategorie "Person des Kunden", → Subkategorie „Situation des Kunden“). Andererseits bestehen auch Vorbehalte, **bis zu welchem Grad (hilfreiche aber private) Informationen überhaupt dokumentiert werden sollten**. Diese Überlegungen betonen generell die ethische Verantwortung eines vertraulichen Umgangs mit "Kundendaten". Neben der Sicherstellung von Datenschutz und verantwortungsvollen Umgangs mit Kundendaten stellt sich aus Gestaltungssicht die Frage, wie ein System den **Beitrag der Datenspeicherung zur Verbesserung der Kommunikation, Kundenbeziehung und Leistungen** und den Profit für beide Seiten besser abbilden könnte.

Konsequente Nutzung

Kategorie beinhaltet Erfahrungen, welche vor allem die Dokumentation, also die Eingabe von Informationen, oder die Konsultation, also den Rückgriff auf Informationen, umfassen. Zahlreiche Äußerungen der Befragten zeigen, dass **technische Lösungen oft schon allein deshalb scheitern, weil sie von den Anwendern im Alltag nicht konsequent genutzt werden**. Ein unzureichend gepflegtes CRM-System, das nur rudimentäre oder veraltete Daten anbietet, kann nicht hilfreich sein, und wird in Folge dessen noch weniger genutzt/gepflegt. Die **unzureichende Pflege des eigenen CRM-Systems resultiert auch in einer unprofessionellen Außendarstellung gegenüber dem Kunden**. Beispielsweise ruft ein Kunde an und verlangt nach einem Ansprechpartner, wird allerdings nur vertröstet und erhält keine Auskunft darüber, wo sich der Ansprechpartner befindet und wann wieder mit ihm zu rechnen ist (Zitat: "Man weiß nicht, wo der Kollege ist, kann nur spekulieren."). So verkommt das CRM-System oft allein zum digitalen Adressbuch, ohne dass die tatsächlichen Möglichkeiten für die Verbesserung der Kundenkommunikation und Projektmanagement ausgereizt werden. Ein wichtiges Ziel ist damit die Erhöhung der Nutzungsmotivation seitens der Mitarbeiter, und die **Abbildung der konsequenten Nutzung und Datenpflege eines CRM-Systems als Voraussetzung für dessen Erfolg**.

2.1.2 Informationsaustausch

Insgesamt 25 der genannten Problemfälle bezogen sich auf den Informationsaustausch zwischen Dienstleister und Kunde, wobei hierbei entweder das Informationsbedürfnis des Kunden, des Mitarbeiters, ein mangelnder Informationsfluss oder auch Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher Erwartungen und Interpretationen im Fokus stehen konnten. All diesen Fällen gemeinsam ist das Bestreben des Individuums nach Wissen über die Vorgänge in seiner Umwelt und deren Erklärung, sowie ein Streben nach Einfluss und Kontrolle. Dieses Bedürfnis nach Sicherheit (Sheldon et al., 2001) und Kontrolle (Frey & Jonas, 2002), wie es auch psychologischen Theorien (z.B. Theorien der kognitiven Kontrolle, Bedürfnistheorien) betonen, zeigt sich somit auch im Arbeitskontext als äußerst relevant. Weitere relevante psychologische Mechanismen sind Unterschiede in der Wahrnehmung und Interpretation (→ Subkategorie "Erwartung und Interpretation"), welche von Kontext und Erfahrungen des Individuums geprägt sind (Oliver, Balakrishnan & Barry, 1994), sowie der fundamentale Attributionsfehler (Ross, 1977) und die hieraus resultierende Zuschreibung des Verhaltens des Ansprechpartners auf seine Persönlichkeit und nicht die situativen Umstände, denen er ausgesetzt ist (→ Subkategorie "Informationsbedürfnis des Kunden").

Informationsbedürfnis des Kunden

Kategorie beinhaltet Fälle, in denen die Erfahrung gemacht wurde, dass Kunden sich mehr Informationen und eine bessere Einbindung in laufende Prozesse und den jeweiligen Stand der Dinge gewünscht hätten. Zum einen möchten die Kunden einfach darüber **im Bilde sein, was gerade geschieht**, um ein Gefühl für die Situation zu entwickeln und zu erfahren, wann mit welchen Ergebnissen gerechnet werden kann. Auch wenn der Kunde in einer Projektphase eigentlich keine Rolle spielt, hat er doch ein **psychologisches Bestreben danach, Kenntnis über die Vorgänge in seiner Umwelt zu haben und sie als beeinflussbar wahrzunehmen** (Zitat: „Kunde ist zu 90% nicht verärgert, weil es länger dauert, sondern weil er nicht eingebunden wurde“). Zum anderen kommt es auch vor, dass ein Kunde nicht nachvollziehen kann, womit eine simple Dienstleistung einen veranschlagten Betrag rechtfertigen soll. Ein typisches Problem ist auch, dass **erbrachte Leistungen für den Kunden nicht transparent** sind. So erscheint dem Kunden beispielsweise eine Rechnung übersteuert, weil er nur den Wert der ausgetauschten Festplatte in Betracht zieht. Der Aufwand, den es gekostet hat, die Festplatte als Fehlerquelle ausfindig zu machen, bleibt für ihn unsichtbar (Zitat: "Oft ist der Weg zur Problemfindung das Zeitintensivste – der Rest ist dann schnell behoben"). Ähnlich unbefriedigend für den Kunden ist es, wenn er Rat benötigt, aber seinen unmittelbaren **Ansprechpartner nicht erreicht**. Obwohl es vielleicht gute Gründe für die Abwesenheit gab, über die der Kunde nur informiert hätte werden müssen, wird der **Ansprechpartner selbst dafür verantwortlich gemacht** und verständlicherweise gefragt: „Dafür zahlen wir Geld? Das kann nicht sein!“. Ziel sollte dementsprechend ein regelmäßiges und **an das Informationsbedürfnis des Kunden angepasstes Rückmeldeverhalten** sein. Auch wenn es aus pragmatischer Sicht nicht unbedingt notwendig scheint, den Kunden über einen Sachverhalt zu informieren, kann es aus psychologischer Sicht wichtig sein. Das Gefühl, beim beauftragten Dienstleister "in guten Händen" zu sein ist ebenso wichtig wie die technische Dienstleistung.

Informationsbedürfnis des Mitarbeiters

Kategorie beinhaltet Szenarien, in denen Mitarbeiter eine gewisse Art von Rückmeldung vom Kunden benötigt hätten, um ihre Arbeit zielgerichtet fortsetzen zu können oder entsprechend anzupassen – diese allerdings stark verzögert, auf erneute Anfrage oder gar nicht erhalten. Neben rein **fachlich relevanten Informationen** wie einem nicht abgesprochenen Update durch den Kunden am betreuten System, besteht natürlich auch beim Mitarbeiter ein **psychologisches Bedürfnis Wissen über die Vorgänge um sich herum zu besitzen**. Damit dient es auch der **Vermeidung von Unsicherheit**, die beispielsweise in Folge mündlicher Absprachen entsteht und als belastend empfunden wird. Ziel eines CRM-Systems könnte es somit auch sein, auch **seitens des Kunden eine aktivere Kommunikation anzuregen** und ihn dazu zu bewegen, nicht nur auf Anfragen angemessen zu reagieren, sondern den Dienstleister aktiv über möglicherweise relevante Vorgänge zu informieren.

Informationsfluss

Kategorie beinhaltet Zustände, in denen grundsätzliche Mängel in der Kommunikation vorliegen und der Informationsfluss immer wieder abbricht. Dafür charakteristisch ist, dass eine **Seite nur die Kommunikation aufnimmt, wenn sie etwas Konkretes** bewirken oder in Erfahrung bringen muss. Folglich erfahren die Beteiligten auch nicht, wenn der **jeweilige Partner möglicherweise relevante Informationen** besitzt, da eben kein kontinuierlicher Austausch stattfindet. Ein Beispiel für den Ausdruck dieser egozentrierten Kommunikation ist ein Kunde, der der Überzeugung war, er warte seit langem vergeblich auf die Rückmeldung eines Mitarbeiters – dabei hatte er lediglich die Antwortmail übersehen. Ein CRM-System könnte dem entgegenwirken, wenn Einblicke dazu möglich werden, ob eine **gesendete Information auch bewusst empfangen** wurde. Ziel wäre insgesamt einen **konstanten Informationsfluss** zwischen beiden Seiten zu etablieren, um frühzeitig auf relevante Vorgänge aufmerksam zu werden, aber **auch von Kleinigkeiten zu erfahren**, denn „es bleibt leider viel auf der Strecke“, wodurch unnötig Potential verschenkt wird.

Erwartung und Interpretation

Kategorie beinhaltet Fälle, die verdeutlichen, dass **häufig implizite Erwartungen und Interpretationen zu Missverständnissen und Konflikten** führen. Die Befragten nannten beispielsweise als klassisches Problem, dass im Laufe des Projekts Anpassungen vonnöten sind, die **zuvor nicht abgesprochen** wurden. Der Dienstleister sieht in diesem Falle einen Grund, die Kostenberechnung anzupassen, da zusätzliche Arbeit entsteht, während der Kunde erwartet, dass er unabhängig des Prozesses für das Endprodukt zahlt und Eventualitäten vom Anbieter getragen werden müssen. In anderen Fällen gab es **von Beginn keinen Konsens zwischen Dienstleister und Kunde**, was durch missverständliche Aussagen **jedoch nicht erkannt** wurde. Aussagen wie „Ende der Woche“ in mündlichen Übereinkünften lassen einiges an Interpretation zu – das Missverständnis wird jedoch erst realisiert,

wenn es zu spät ist. Ziel sollte sein, einerseits diesen Missverständnissen durch fest definierte Vorgehensweisen und eindeutige Kommunikation vorzubeugen und andererseits ein **Bewusstsein für unterschiedliche individuelle Wahrnehmung als Fehlerquelle** zu schaffen.

2.1.3 Verständnis

In neun der genannten Problemfälle und Erfahrungsberichte spielte eine Form von mangelndem Verständnis für die Kundenseite eine Rolle – dies konnte sich auf die Person, die Kompetenz oder Merkmale der Situation des Kunden beziehen. Die psychologische Analyse der beschriebenen Szenarien macht die hieraus entstehenden Spannungen verständlich, eröffnet aber auch Möglichkeiten, die sich aufgrund des offenbar bestehenden Bedarfs ergeben. Kompetenz ist laut psychologischen Theorien (z.B. Selbstbestimmungstheorie; Deci & Ryan, 2011) ein zentrales Bedürfnis des Menschen, dessen Verletzung/Nicht-Erfüllung aversive Zustände und Demotivation zur Folge hat (→ Subkategorie "Kompetenz"). Auch der im vorherigen Abschnitt beschriebene fundamentale Attributionsfehler (Ross, 1977) spielt eine Rolle, hier im Sinne der Vernachlässigung der aktuellen Situation des Kunden (→ Subkategorie "Situation"). Erschwerend hinzu kommt außerdem die häufige Ablösung des direkten Gesprächs durch virtuelle Kommunikation – und die hierdurch fehlende non-verbale Kommunikation (Burgoon, Guerrero & Floyd, 2010), welcher jedoch als essenzieller Bestandteil des zwischenmenschlichen Austauschs eine tragende Rolle zukommt. Diese vermittelt vielleicht gerade diejenigen Informationen, die ein Gespräch für beide Seiten zufriedenstellend machen und letztendlich die Basis für ein erfolgreiches Projekt liefern.

Person des Kunden

Kategorie beinhaltet Szenarien, die die **Persönlichkeit und Interessen des Kunden als Individuum** und seine **(inoffizielle) Rolle im Unternehmen und Privatleben** betreffen. Einerseits kann der Mitarbeiter so den **Umgang mit dem Kunden** an seine Persönlichkeit und seinen Charakter anpassen. Andererseits erscheinen **Handlungen des Kunden** in einem anderen Licht und können anders bewertet werden („Manchmal ist ein Choleriker mir lieber, da weiß man, der muss sich Luft machen, aber dann ist auch wieder gut.“). Beides kann die Zusammenarbeit mit dem Kunden tiefgreifend verbessern. Zusammen mit der **Bereitschaft auch auf persönlicher Ebene** zu kommunizieren und sich **über Interessen und Privatleben** auszutauschen, kann so eine nachhaltige Kundenbeziehung aufgebaut werden. Allerdings sind die positiven Effekte einer Begegnung des Gegenübers als Individuum nicht unbedingt direkt ersichtlich, weswegen Gespräche mit Kunden, die gerne noch abseits des fachlichen ein unverbindliches Gespräch führen, auch mal kommentiert werden mit: „80% der Gespräche sind lästig – 30% sind nur so Labertaschen, die Bock haben zu telefonieren“. Es muss also zunächst ein **Bewusstsein für das Potential des Ansatzes** geschaffen werden, um damit auch die **Bereitschaft zur Umsetzung** zu erhöhen. Dann sollte Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden, auf die individuellen Eigenheiten und Interessen des Kunden einzugehen, um zum einen eine **optimale Kundenbeziehung** zu etablieren, das vorhandene Wissen über Personen zum anderen aber auch bewusst anzuwenden, um sich die besondere **Art der Beziehung zum Kunden auch zu Nutzen zu machen**.

Kompetenz des Kunden

Kategorie beinhaltet Szenarien, in denen das **Kompetenzgefälle zwischen Kunden und Mitarbeiter** eine Rolle spielt. Es liegt in der Natur der Sache, dass die Fachkompetenz eines Kunden in einer ausgelagerten Dienstleistung nicht so hoch ist wie die der Dienstleister. Letztendlich wird der Dienstleister ja aus diesem Grund beauftragt. Kunden erleben diese Situation jedoch oft als unangenehm: Sie wollen wissen, was vor sich geht (→ Subkategorie „Informationsbedürfnis des Kunden“), sind aber in gewisser Weise auch dem **Ansprechpartner ausgeliefert** und müssen ihm vertrauen (Zitat: „Kunde weiß nicht was wir tun, das ist für ihn eine riesige 'Blackbox', man könnte ihm alles erzählen“). Es verlangt somit viel **Fingerspitzengefühl seitens des Dienstleisters**, gleichwohl der höheren fachlichen Kompetenz im relevanten Spezialgebiet mit dem Kunden ein Gespräch auf Augenhöhe zu führen. Support-Mitarbeiter haben meist eine hohe fachliche Kenntnis und gute Problemlösungsfähigkeiten, schaffen es aber nicht immer ihre **Autoritätsposition** auch angemessen zu berücksichtigen und auf die Fachkenntnisse des Kunden optimal einzugehen. Besonders wenn die Fehlerquelle zum Anwender zurückzuführen ist, muss man (Zitat) "den Kunden schonend beibringen, dass sie Bockmist gebaut haben". Ziel sollte daher sein, die Rückmeldung und Betreuung an **die individuelle Kompetenz des Kunden anzupassen**, um die Verständlichkeit der Kommunikation zu gewährleisten, aber genauso das **Kompetenzbedürfnis des Kunden nicht zu verletzen**.

Situation des Kunden

Kategorie beinhaltet Szenarien, in denen die **Kenntnis und Berücksichtigung der Situation**, in der sich ein Kunde momentan befindet, eine essenzielle Rolle in der **Bewertung seines Verhaltens und im Umgang mit ihm** spielen. Damit gehen die Situation und die Persönlichkeit des Kunden bei der Bewertung Hand in Hand (→ Subkategorie „Person des Kunden“). So sind beispielsweise IT-Beauftragte auf Kundenseite auch selbst Druck vom eigenen Unternehmen ausgesetzt. Unter den Befragten ist man sich teilweise auch dessen bewusst und reagiert dementsprechend: "Man muss es auch aus Sicht des Kunden sehen. Ein anrufender Kunde ist emotional auf anderem Level." Wenn man diesen Gedanken weiterführt, können auch **geäußerte Informationen zur aktuellen privaten Situation** (z.B. anstehender Urlaub, Kind ist krank, Scheidungskrieg, anstehende Operation) zum individuellen Umgang mit dem Kunden genutzt werden. Wenn einem das CRM-System beispielsweise verrät, dass ein Kunde letzte Woche wegen eines Krankenhausaufenthalts nicht am Arbeitsplatz war, wird man die ausbleibende Rückmeldung zur aktuellen E-Mail nicht mit mangelndem Interesse erklären. Informationen zur privaten Situation können helfen, das **Verhalten des Kunden besser einzuordnen und adäquat zu reagieren**. Ziel sollte sein, ein Bewusstsein beim Mitarbeiter dafür zu schaffen, dass **nicht direkt ersichtliche Einflüsse** auf den Kunden wirken können, und eine Möglichkeit zu etablieren, diese dem Mitarbeiter verfügbar zu machen und darauf entsprechend zu reagieren.

2.1.4 Vereinbarkeit

13 der berichteten Problemfälle ranken sich um die Vereinbarkeit von Persönlichkeit und Tätigkeit (O'Reilly, 1977), unterschiedlichen Rollenerwartungen (Rizzo, House & Lirtzman, 1970), individuellen und organisationalen Zielen (Lauver & Kristof-Brown, 2001) und daraus entstehenden Konflikten. Aus psychologischer Sicht kann von der entstehenden psychischen Belastung der Mitarbeiter eine große Gefahr ausgehen, sowohl für das Individuum (z.B. psychosomatische Folgen, Burnout; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) als auch für das Unternehmen (z.B. eingeschränkte Leistungsfähigkeit, Abfall von proaktivem Verhalten am Arbeitsplatz und sog. Organizational Citizenship Behavior; Eatough, Chang, Miloslavic & Johnson, 2011).

Person des Mitarbeiters

Kategorie beinhaltet Szenarien, in denen ein Mitarbeiter gezwungen ist, **Tätigkeiten** zu übernehmen und in einer Art und Weise zu handeln, die seiner **Persönlichkeit widerspricht**. Ebenso wie der Kunde hat auch jeder Mitarbeiter im eigenen Unternehmen individuelle Bedürfnisse und Persönlichkeitseigenschaften. Ein Mitarbeiter, der beispielsweise Aufgaben im Support übernehmen muss, die ihm nicht liegen (Zitat: „Telefongespräche sind nicht so meins“), kann diese vielleicht für eine gewisse Zeit mehr oder weniger erfüllen, erlebt dabei aber eine **konstante psychische Belastung**, die sich in **Erschöpfung** und schlimmstenfalls **Burnout** ausdrücken kann. Grundsätzlich sollte bei aller Diskussion technischer Unterstützung und Kundenkommunikation nicht der Mitarbeiter aus den Augen verloren werden. Ein Teilnehmer äußerte sich treffend: „**Ich glaube, wir sind an einer technischen Grenze angelangt, mehr psychologische Fragestellungen werden wichtig**“. Ein Ansatz könnte dementsprechend sein, **Mitarbeiter gemäß ihrer individuellen Anlagen, Begabungen und ihrer Persönlichkeit einzusetzen**, um von den unterschiedlichen Charakteren im Unternehmen profitieren zu können. Hierzu müsste beispielsweise ein Profil der Mitarbeiter vorhanden sein und das Wissen, wie diese am vielversprechendsten einzusetzen sind.

Rollenkonflikte

Kategorie beinhaltet Situationen, in denen ein Mitarbeiter **mehrere Rollen** im Unternehmen zu erfüllen hat, deren Verpflichtungen sich aber nicht optimal vereinbaren lassen, und in der Folge Leistung und Person darunter leiden. Anders als bei der zuvor beschriebenen Subkategorie (→ Subkategorie "Person des Mitarbeiters") sind es hier nicht Persönlichkeit und Aufgabe, sondern die verschiedenen Aufgabenfelder, die sich nur schwer vereinbaren lassen. Beispielsweise kommt es in KMU vor, dass der Geschäftsführer gleichzeitig Berater, Coach und Buchhalter sein muss. Während er nun in seiner beratenden und betreuenden Tätigkeit zu großer Hilfsbereitschaft neigen sollte, steht dem der Buchhalter gegenüber, der gerne jeden einzelnen Rat als entgegengebrachte Dienstleistung verrechnet sehen würde. Die sich teilweise **widersprechenden eigenen oder fremden Erwartungen an die jeweiligen Rollen** bedingen ein Gefühl, es niemals richtig machen zu können, und sind oftmals ein Auslöser für **psychische Erschöpfung**. Davon abgesehen können Rollenkonflikte auch einfach störend und leistungsmindernd wirken, ein Entwickler dazu: „Durch Support-Anrufe werde ich oft rausgerissen aus der Konzentration.“

Organisationales Bewusstsein

Kategorie beinhaltet Verhaltensweisen, bei denen **die zugetragenen Aufgaben fachlich einwandfrei** erledigt werden, aber ein **fehlendes Bewusstsein für die Konsequenzen und Zusammenhänge darüber hinaus** besteht (z.B. für die Kundenbindung). Zusammenfassend können diese Verhaltensweisen als **Dienst nach Vorschrift** charakterisiert werden. Wie die Äußerungen der Befragten zeigen, fehlt Mitarbeitern mitunter das Verständnis für die **Relevanz von Kundenbindung**. Stattdessen wird sich auf der vermeintlichen Unverzichtbarkeit des Unternehmens aus technischer Sicht ausgeruht (Zitat: „Sobald wir mit einer Kunden-Datenbank arbeiten, sind wir systemrelevant, die können nicht so schnell weg“). Auch wird das **Ausbleiben negativer Rückmeldung als Zufriedenheit des Kunden** interpretiert (Zitat: „Wenn sich ein Kunde zwei Monate lang nicht meldet, heißt das, es gibt keine Probleme“). Charakteristisch auch die Antwort auf die Anmerkung, dass man sich nicht sicher sein könne, ob ein Rückrufwunsch nach Weiterleitung auch beantwortet wird: **„Ja, das ist dann aber nicht mehr mein Problem.“** Hier gilt es, ein Bewusstsein für das große Ganze zu schaffen, und proaktive Handlungen zu fördern, die über bloße Pflichterfüllung hinausgehen und dadurch zur Verbesserung der Kommunikation und Kundenbeziehungen beitragen.

2.2 Weitere Wünsche und Anforderungen

Über die szenarienbasierte Befragung hinaus, wurde den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben, konkrete Bedarfe und Anforderungen zu formulieren, die sie sich, auch unabhängig der vermuteten Umsetzbarkeit, wünschen würden. Obwohl dabei weniger Inhalte generiert wurden als durch den vorherigen Fokus auf kritische Erfahrungen und Situationen – was für die Güte des gewählten Vorgehens spricht – ergaben sich auch hier viele interessante Ansatzpunkte für Ideation-Phase. Diese sind im Folgenden in der bekannten Kategorienstruktur aufgelistet.

Weitere Wünsche und Anforderungen		
Grundlegende Anforderungen	Konsequente Nutzung	Voraussetzung für Akzeptanz eines neuen Systems: Vorteil gegenüber Altem, einfache Bedienung, schnelle Lernbarkeit
		Gleiches Format eines Datenfelds über alle Kunden, z.B. Tel. Nr. 017... vs. +4917...
		Automatische Ergänzungen, z.B. Stadtname bei Eingabe der Postleitzahl
		Datenpflege möglichst zeitsparend und von allen betrieben
		Vermittlung der Notwendigkeit und Vorteile der Datenspeicherung; Unterschied, ob zur Überwachung (NSA) oder zur Verbesserung der Dienste (Google); Datensparsamkeit
		Angst, dass man sich ersetzbar macht, wenn man Kundenwissen dem gesamten Unternehmen zugänglich macht; „Würde es für Einzelpersonen empfehlen, aber nicht als Unternehmenstool“
		Schulung und Implementation: Technische Einführung einhergehend mit Vermittlung der Relevanz; Nachteile nicht verschweigen, sondern aufzeigen, durch welche Vorteile diese aufgewogen werden können; keine Trennung nach Alter; Partizipation ermöglichen (stetigen Austausch gewährleisten, Fragen stellen, Feedback geben, Diskussion ermöglichen); Multiplikatoren einsetzen
		Einfache Integration in bestehende Software, Anpassung der Bedienungsweise und Interfacestruktur an Basissoftware; „Einiges gibt es ja schon, aber das sind dann wieder mindestens drei Softwares mit zwei Schnittstellen“
		Tool soll nicht Kommunikation übernehmen, sondern sicherstellen, dass genug Kommunikation im Projekt fließt, "Was ich mit dem Impuls mache, muss bei mir bleiben"

		Mails von nicht im System vorhandenen Kontakten führen zu Nachfrage, ob Kontakt gespeichert werden soll; verfügbare Informationen werden direkt aus Mail und/oder Internet (z.B. Xing) gezogen
		strukturierbar/simplifizierbar (z.B. durch Drag&Drop und Farbe), Prioritäten-Kennzeichnung, weniger ist mehr(!)
	Zentralität	Benachrichtigung, falls Kontakt, der gerade eingetragen wird, schon besteht, dann Zusammenführung
	Zugriff	Farbliche und räumliche Trennung zwischen Bestands- und ehemaligen Kunden (+ potentiellen Kunden)
		Verknüpfung der Kundendaten mit Ticketsystem, sodass einem Auftragticket direkt die relevanten Daten angeheftet werden können
		gute Suchfunktion sowohl nach Kunde als auch Problem/Thema; „Kunde ruft an, hat Problem XY – ich weiß, dass wir das schon einmal hatten, aber weiß nicht wo“
		Verlinkung von einer Aufgabe in Outlook zur zugehörigen Dokumentenablage
		Terminplanung auch offline, wenn momentan keine Synchronisation möglich; bei nächster Synchronisation Rückmeldung von eventuellen Diskrepanzen
		Verknüpfung des CRM mit eigenem Kalendersystem
	Vertraulichkeit	Cloud-Lösung für Benachrichtigungen unterwegs (z.B. WhatsApp-Nachricht „Stakeholder X wartet seit 3 Tagen auf einen Anruf – Zum Verbinden hier klicken“), App zum Zugriff, Kundendaten bereits auf Gerät
Möglichkeit eingetragene Daten mit (zeitlich begrenzten) Berechtigungen zu versehen (Read+Write etc.)		
Informationsaustausch	Informationsbedürfnis des Kunden	Informationen Zugriffsberechtigungen zuweisen, z.B. "Treffen auf Messe" für jeden einsehbar, "Urlaubsort" nur selbst einsehbar
		Benachrichtigung an Mitarbeiter sobald Ansprechpartner sich am Arbeitsplatz zurückmeldet (bzw. vorherigen Anruf beendet hat); Benachrichtigung des Ansprechpartners über eingegangene Anfragen und gewünschte Rückrufe
		Online-Einsicht für Kunden in laufende Aufträge, derzeitiger Stand, durchgeführte Leistungen („aber ob die das auch nutzen würden?! Meistens rufen sie zuerst an“)
		Definition von Stakeholder-Gruppen (z.B. Anwender) mit unterschiedlichen Kommunikationsbedürfnissen zu unterschiedlichen Zeiten (z.B. regelmäßige Rückmeldung an Lenkungsausschuss, intensivere Kommunikation mit Anwendern bei nahender Anwendungseinführung); Grafische Darstellung, mit welcher Stakeholder-Gruppe in letzter Zeit zu wenig Kontakt bestand; Berücksichtigung von Stakeholdern, denen sonst kaum Aufmerksamkeit zu Teil wird (jenseits von Auftraggeber, Projektleiter, Team)

	<p>Automatische Rückmeldung der Prozessschritte bzw. Status des Prozesses: Vordefinierte Meilensteine mit funktions- und phänomenfokussierten Rückmeldungen (= Rückmeldungen, die Kunde verstehen bzw. sehen kann)</p>
	<p>Möglichkeit Mails zu schreiben, wenn aktuell und in Thema eingedacht – Anfrage auf Versendung zu anschließend festgelegtem, späteren Zeitpunkt (evtl. noch Entwicklungen bis dahin)</p>
Informationsbedürfnis des Mitarbeiters	<p>Datenfelder zur Erfassung der Daten, die nur Ausführender kennt, z.B. Hardware, Passwort, IP-Adresse</p>
	<p>Vorwarnung bei anstehendem Urlaub eines Kollegen (Urlaubszeit in Outlook verbucht)</p>
	<p>Benachrichtigung für systematische Nachfrage beim Kunden zweimal im Jahr, um bisherigen Verlauf zu reflektieren, spezifisch zu analysieren und proaktiv vorgehen zu können</p>
	<p>Kombination aus Schulung, Verhaltensänderung & System, das zur Reflexion motiviert; bei Ticketerstellung: „Wie lief das Gespräch? Welche strategischen Infos fehlen noch und sollten beim nächsten Mal erfragt werden?“</p>
	<p>Rollenverteilung zwischen Stakeholdern</p>
	<p>„Big-Data-Analyse“ des Kundenkontakts</p>
Informationsfluss	<p>Benachrichtigung bei häufigen Anrufe in kurzem Zeitraum; besonderer Fokus darauf, ob Anrufe hauptsächlich eingehend, ausgehend oder ausgeglichen waren</p>
	<p>Auch außerhalb von Projekten proaktive Kontaktwahrung → Erinnerung durch Tool (regelmäßige und besondere Anlässe)</p>
	<p>Doodle-Funktion direkt in Outlook (nicht über Schnittstelle); Outlook kann nur einzelne Terminvorschläge, die man zu- oder absagt; gemeinsames Teilen aller Terminoptionen per Knopfdruck, momentan zweifache Arbeit (einmal selbst im Outlook eintragen zum Freihalten, einmal in Mail übertragen und Kunde senden)</p>
	<p>Möglichkeit von flexiblen und dynamischen Termineinträgen (voraussichtlicher Zeitraum); sobald Zeitraum frei wird, weil Termin/Aufgabe/Projektdauer fix ist, Vorschläge, welche anderen Termine/Aufgaben in freigewordene Zeit passen könnten</p>
	<p>Kategoriensystem für Wichtigkeit der Kunden und entsprechend intensiveren Kontakt</p>
	<p>Regeln für Kommunikation definieren (mit Spielraum für Projekt/Situation)</p>
	<p>Kategoriensystem für Kunden mit Wichtigkeit und Status (Bestands-, Kaltkunde)</p>
	<p>Dokumentation, in welcher Regelmäßigkeit und auf welche Art mit Kunden kommuniziert wird, Analyse und Benachrichtigung, wenn Kommunikationsmuster gebrochen wird (→ Kunde meldet sich in anderer Regelmäßigkeit als zuvor)</p>

	Erwartung und Interpretation	X
Verständnis	Person des Kunden	<p>Was hat Person <u>tatsächlich</u> für Position im Unternehmen? „...hatte schon beste Möglichkeiten über Hausmeister/Sekretärin.“</p> <p>Möglichkeit zum Hinterlegen von Erfahrungen hinsichtlich des Geltungsbedürfnisses einer Person; Kunden haben schon allergisch reagiert, dass sie aufgrund ihrer Hierarchie-Ebene in einem Email-Verlauf bzw. -Verteiler geführt werden müssten, obwohl der Inhalt komplett irrelevant für sie wäre, „selbst, wenn sie es gar nicht lesen.“</p> <p>Optische Hervorhebung von „Fallen“ beim Kunden, d.h., Kunden oder einzelne Personen, bei denen aufgrund vergangener Erfahrungen in irgendeiner Hinsicht Vorsicht geboten ist; z.B. 'möchte über alles informiert werden', 'neigt dazu durch geschickte Fragestellung kostenlose Beratungsleistungen zu erschleichen', 'Choleriker, der sich einmal Luft macht und dann ist wieder gut“</p> <p>Ganzheitliche Informationserfassung (Kontaktaten, Telefonate, Briefe, Dokumente, Produktinfos); thematisch vernetzt, nicht nach Art und Form („Verschlagwortung“); Erweiterbarkeit der Informationsarten/-formen, nicht nur vorgegebene Datenfelder (z.B. Eingabefenster für Fremdsprachen, Hinzufügen von Bildern)</p> <p>Erinnerungsfunktion für Geburtstag und Urlaub</p> <p>Dokumentation von Charakterstrukturen und Funktionen/Einflussmöglichkeiten im Unternehmen wie "Door-Opener oder Gate-Keeper?", z.B. „braucht man Buchhalter nicht mit emotionalen Ansätzen kommen“</p> <p>Personeninformationen als auch inoffizielle unternehmensinterne Funktionen dokumentierbar, z.B. „Door-Opener“, da er am besten mit Chef kann; über diesen Mitarbeiter schon mal vorfühlen</p> <p>Persönlichkeitseigenschaften, z.B. Grün-Rot-Blau, zielorientiert, Wächter, introvertiert-extrovertiert; bessere Möglichkeit sich auf den Kunden vorzubereiten und einzustellen (Sicherheit und Zeitersparnis)</p> <p>Möglichkeit zur Bewertung oder Kommentierung eingetragener Informationen; Bewertung bzw. Anpassung der Informationen an gerade durchgeführtes Gespräch oder bisherige Erfahrungen (Ist Kunde wirklich so oder hatte er vor der ersten Eintragung nur einen schlechten Tag?)</p> <p>„Ich glaube, wir sind an einer [technischen] Grenze, mehr psychologische Fragestellungen wichtig“</p>

	<p>„Es gibt Kunden, die anrufen und nur mit einem bestimmten Ansprechpartner zu tun haben wollen.“</p>
	<p>Erweiterte Dokumentation von Kontaktinformationen wie Name, Firma, Foto, Hobbies, bisherige Arbeitgeber, wiederkehrende Termine (z.B. Geburtstag, Firmenjubiläum, Jahrestag des ersten Kennenlernens), einmalige Termine (z.B. Messe-Ausstellung, Krankheit, Urlaubsort)</p>
	<p>Kontaktinformationen als Aufhänger zur Kontaktaufnahme (Benachrichtigung durch Tool oder aktives Nachschlagen)</p>
	<p>Darstellung des sozialen Netzwerks zwischen (Kunden-)Kontakten und internen Mitarbeitern (Wer kennt wen? Wie gut? Wie häufig in Kontakt? Wann zuletzt?), sowie Kundenkontakten untereinander (ehemals selber Arbeitgeber); besser abgesprochen wirken; Welche Anrede bietet sich an in Abhängigkeit der Beziehung, evtl. als halb-automatisierte Entscheidungsgrundlage? Über wen wird am besten kommuniziert (in Abhängigkeit der Angelegenheit, z.B. Weihnachtskarte von Mitarbeiter mit dem meisten Kontakt)?</p>
	<p>Labels für Beziehung zu jeweiligem Kunden, in deren Abhängigkeit passende Mailvorlagen erstellt werden (Anreden, Signatur)</p>
Kompetenz des Kunden	<p>Generell Schulung über Reflexion und individuelle Beispiele: Reflexion des Mitarbeiters über unangenehme Situationen, in denen er selbst am unteren Ende der Kompetenzasymmetrie war</p>
	<p>Wörterbuch bzw. Glossar: Technik – Kunde</p>
Situation des Kunden	<p>Abteilungsstruktur(/Organigramm) auf Kundenseite</p>
	<p>Kompromissfindung durch Perspektivenübernahme</p>
	<p>Neben Hardfacts wie Anzahl Kundenkontakte, Hotline-Vertrag auch Möglichkeit für einen geschulten Mitarbeiter in einem Projektverlauf „Peaks“ zu setzen, an denen etwas Relevantes geschah; zusätzlich Warnung für Geschäftsführer bei gewisser Anzahl Peaks (z.B. Kategorie „Misstrauen“) mit Intensität innerhalb eines Zeitraums unter Berücksichtigung der Personen (Persönlichkeit, selbe oder unterschiedliche Personen?)</p>
	<p>Modelle als Orientierung für Kommunikation und Konfliktmanagement, z.B. Harvard Konzept (Fisher, Ury & Patton, 2011), Interests, Rights & Power (Lytle, Brett & Shapiro, 1999)</p>
	<p>Abbildung der Beziehungen zwischen Personen bzw. verschiedenen Ebenen (z.B. Clinch zwischen Entwicklung und Einkauf) innerhalb eines Unternehmens oder zwischen Vertretern verschiedener Unternehmen</p>
	<p>Gantt-Diagramm für Termine im Outlook-Kalender (In welche Projektphase fällt welcher Termin?)</p>
	<p>Kommunikationshistorie durch Zeitstrahl mit Stichpunkten zu stattgefundenen Interaktionen, deren Ergebnisse und subjektive Bewertung</p>

Vereinbarkeit	Person des Mitarbeiters	Ticket-System für Aufgaben: Gegebene Aufgabe mit Anforderung, Ort, Zeit etc. ausgeschrieben, passender Mitarbeiter nimmt Aufgabe an; Problem: Viele Spezifikationen, die die Auswahl einschränken (z.B. bevorzugter Mitarbeiter von Kunde)
	Rollenkonflikte	X
	Organisationales Bewusstsein	X

2.3 Bereits angewandte Ansätze als mögliche Ausgangspunkte

Neben den dargestellten Szenarien und kritischen Situationen gingen aus den Interviews auch Verhaltensweisen und Lösungen hervor, die die Teilnehmer bereits anwenden, um einigen der Problematiken zu begegnen. Diese sind in der folgenden Tabelle, demselben Kategoriensystem zugeordnet, aufgelistet. Diese Ansätze können als Orientierung und Inspiration bei der Entwicklung ausgefeilter Lösungen als Antwort auf die Ergebnisse der Bedarfsanalyse dienen.

Bestehende Lösungen und relevante Vorgehensweisen		
Grundlegende Anforderungen	Konsequente Nutzung	Mitarbeiter führt Notizblock mit persönlichen Informationen zu Kunden; „der Arzt hat seine Personal- oder Krankenakte, der Psychologie sein Beratungsprotokoll“; würde die Inhalt aber ungern digitalisiert wissen
		„Kollegin recherchiert im Internet nach mehr Informationen zur Kunden-Datenbank-Pflege“ → Möglicherweise fehlerhaft, veraltet → einfach Anfragen beim Unternehmen (z.B. beteiligte Personen auf Kundenseite samt Nummern)
		Höhere Akzeptanz durch Vermittlung, dass es nicht um die Einführung oder häufigere Nutzung einer Software geht, sondern die Kommunikation an sich unterstützt werden soll
		Verkauf fast ausschließlich von Produkten, die auch selbst genutzt werden

Zentralität	Erreichbarkeit für Kunden auch über WhatsApp/Facebook; Weiterleitung an eigenes Emailfach um Korrespondenz zentral zu verwalten; Voraussetzung: Vertrauensverhältnis mit Kunde, d.h. Reaktion auf Anfrage erst, wenn es zeitlich passt, dann aber so bald wie möglich
	Wöchentliches Meeting, in dem alle wichtigen Kundengeschehnisse behandelt und protokolliert werden; ganzheitlicher Einblick in Unternehmensvorgänge; „auch gut, denn mit einem Kunden, mit dem ich vielleicht nichts zu tun habe, könnte ich in zwei Wochen doch zu tun haben“; allerdings: Teilnahme trotz Protokoll nötig (unvollständige Protokollierung, zusätzliche non-verbale Kommunikation)
	Zusätzlich zu Bestandskundendokumentation internes Wissensmanagement mit bisherigen Lösungswegen auch bei nicht persönlich betreuten Kunden
	Vermittlung des Mehrwerts durch Zusammentragen der Informationen innerhalb eines Unternehmens (Synergie); „Kollegen sollten auf entsprechende Informationen zugreifen können, das spart Recherche-Zeit, jede Menge“
	Verwaltung von Anrufen bzw. Entscheidungen etc. in persönlichen Dokumenten (→ offenbar Bedarf)
	Abstimmung untereinander über Shared Document: „Simpelste Lösung hat sich als hilfreichste herausgestellt“; chronologischer Aufbau mit Name des Kunden, Datum, relevanten Team-Mitglieder (@), Betreffzeile, Frage, Antwort anderer Mitglieder in unterschiedlicher Farbe + Shared Folder mit zugehörigen Files kundenspezifisch bzw. thematisch sortiert
	Vorgesetzter erhält einmal am Tag eine Mail mit allen erledigten Arbeiten und gesammelten Fragen; Antwort innerhalb von 24 Stunden; gebündelte und gezielte Kommunikation; jeder bekommt mit, was der jeweils andere tut und weiß
Zugriff	Verwendung einer Telefonsoftware, die bei Anrufeingang Informationen auf Grundlage der im System eingehenden Nummer anzeigt; allerdings problematisch, wenn mehrere Anrufer hinter selber Nummer stecken können
Vertraulichkeit	X
Informationsaustausch	Informationsbedürfnis des Kunden
	Akquise: Hochwertige Website als erster Eindruck für Kunden („word of mouth“, „Kunden rufen von sich aus an“); Kontakt über Communities knüpfen, verbessert Vertrauen durch persönlichen Erstkontakt und Netzwerkverbindung

Verständnis	Informationsbedürfnis des Mitarbeiters	<p>Prozessoptimierung als Argumentationsgrundlage verschafft Information über kundeninterne Abläufe und Zuständigkeiten; „da sagen unsere Kunden nicht 'das dürft ihr nicht wissen, das geht euch nichts an'“</p>
		<p>Regelmäßige unverbindliche Nachfrage „Alles in Ordnung?“, „Alles gut?“</p>
		<p>Alle 3-4 Wochen anrufen sowohl im Hinblick auf eingeführte Lösungen als auch auf potentielle neue Aufträge; „Wie geht’s? Wie entwickelt ihr euch im Moment?“</p>
		<p>Bei Mail-Antwort Auswahl des Kontakts über Adressbuch, um zwangsläufig den hinterlegten Informationen ausgesetzt zu sein (vs. Direktantwort im Fenster)</p>
	Informationsfluss	<p>Hybrid aus Mail+Telefon: Dokumentation der Gesprächsinhalte und Sicherstellung, dass Inhalte auch (bewusst) wahrgenommen wurden</p>
		<p>Freigabe von Informationen schafft Transparenz und somit Vertrauen und eine korrekte gemeinsame Ausgangslage mit Kunden</p>
		<p>Einsetzen einer dritten Person außerhalb der Entwickler-Kunden-Beziehung, was beiden Seiten erlaubt Probleme gegenüber neutralem Vermittler anzusprechen</p>
		<p>Forum als Kommunikationsmedium im Unternehmen; Übergaben leicht möglich; auch als Schnittstelle von Kunden und Anbietern möglich; Herausforderungen: Vertraulichkeit und Ausmaß der preisgegebenen Informationen; Einarbeitung in neues Medium (Tools nicht intuitiv, Funktionen entwickeln sich schneller als Einarbeitung und Akzeptanz); größere Bereitschaft in Asien, mehr Resistenz in Europa („mittlerweile schon Austausch von Kochrezepten & Fotos“ vs. „Angst, Daten könnten unsicher sein“); interne Botschafter finden, die hinter Instrument stehen</p>
	Erwartung und Interpretation	<p>Mail für klar zu dokumentierende Ja/Nein-Antworten, Telefon für komplexere Fragestellungen</p>
	Person des Kunden	<p>Familienstand jeder Person in Erfahrung bringen</p>
<p>Zeitraum des Projekts und Geburtstage (z.B. CV, Xing) abgleichen; nachträgliche Gratulation (bis ca. 3 Wochen danach) persönlich bzw. organisch aus Gespräch heraus</p>		
<p>Persönliche Treffen vor Projektstart, um sich zwischenmenschlich kennenzulernen</p>		
<p>Anruf zum Geburtstag „kein Aufwand, spielt aber eine große Rolle“; „Der merkt sich das, auch das Unterbewusstsein.“</p>		

	Grußkarte/Mail von der ganzen Firma zeigt Wertschätzung
	Kunden interviewen zum Projektstart
	Nach Beschwerde über mangelnde Informierung besonders intensive Rückmeldungen an Kunden
	„Biete Tool für (v.a. beziehungsorientierte Kulturen) an, das den Menschen als Funktionsträger (z.B. Key Account Manager) aber auch als Persönlichkeit (z.B. Ausbildung, Tennis-Fan, Familienverhältnisse, Kinder, Haustiere) sieht.“
	Weg von Standards wie Abendessen, gemeinsame Interessen ausloten
	Gute Kundenbeziehung entsteht mit der Zeit; enge Vernetzung (bspw. auch LinkedIn etc.) und Austausch brisanter Informationen im Zuge der Arbeit (auch auf informellem Wege), was verbindet und Vertrauen schafft
	Rücksichtnahme auf individuelle Besonderheiten (z.B. Kulturelles; chinesisches Neujahr, Freitag Muslime, Samstag Juden, Sonntag Christen, Schulferien)
	Unternehmen einigen sich auf zwei, drei in Frage kommende Mitarbeiter des Anbieters – Mitarbeiter des Kunden darf nach anschließendem Kennenlernen entscheiden, mit wem er zusammenarbeiten möchte
	Kommunikation nicht nur auf Fachebene sondern auch menschlicher Ebene, „Wie geht es Ihnen damit? Was macht das mit ihnen?“
	Kontaktaufnahme an Weihnachten und Geburtstagen
	Pool an geeigneten Weihnachtsgeschenken für Geschäftskunden und Mitarbeiter, deren Zuweisung jedes Jahr permutiert unter der Voraussetzung, dass niemand zweimal das gleiche bekommt
Kompetenz des Kunden	Weg von „was hat Kunde falsch gemacht“ hin zu „was kann besser gemacht und wie in Zukunft verhindert werden?“
	Crashkurs für Kunden anbieten, um Wissensgrundlage für die zukünftige Zusammenarbeit zu gewährleisten
	Glossar für gemeinsames, kundengeeignetes Vokabular
Situation des Kunden	Flurfunk eine der wichtigsten Informationsquellen; Wie kann sich das zunutze gemacht bzw. daraus gelernt werden?
	Bei emotionalem Anrufer ruhig bleiben, nicht Ton des Gegenübers aufnehmen; entweder Gegenüber beruhigt sich oder explizit bitten Ton zu zügeln; gegebenenfalls Gespräch beenden

Vereinbarkeit	Person des Mitarbeiters	„Ich glaube jeder kann sich Kommunikations- und Selbststeuerungsfähigkeit aneignen.“ Es muss aber auch Freude an der Anwendung von Kommunikationskompetenzen da sein, sonst bindet es zu viele kognitive Ressourcen.
	Rollenkonflikte	Rollenkonflikt im Support kann für Kunden wiederum wertvoll sein, da er zuständigen Support- und Entwicklungs-Mitarbeiter gleichzeitig gegenüber hat und keine Vermittlung zwischengeschaltet ist
	Organisationales Bewusstsein	Weitergehende Fehlersuche, auch wenn Versagen auf eigener Seite ausgeschlossen werden kann – Einsatz über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus wird vom Kunden wertgeschätzt
		Kunde auch Grenzen aufzeigen und nicht zum Wohle der Kundenbeziehung „alles auf Biegen und Brechen machen“
		Das Wichtigste ist Proaktivität, Vorgehen, Prävention, Entgegenkommen
„Aufpassen, dass man nicht untergeht“, z.B. Weihnachtskarten im angloamerikanischen Raum; lieber ganzes Jahr präsent sein, wenn andere es nicht sind		

3 Fazit

Die vorliegende Bedarfsanalyse bietet ein breites Spektrum an Ansatzpunkten für die Verbesserung der Kommunikation, sei es indirekt durch eine bessere unternehmensinterne Organisation von Kundendaten und deren Nutzung oder direkt in der Zusammenarbeit mit dem Kunden. Unabhängig davon, welche Ansatzpunkte als Grundlage für die weitere Prototypenentwicklung dienen, sind gewisse Grenzen gesetzt. Diese liegen einerseits in der Orientierung an bestehenden Systemen, um die innerhalb des Projekts angestrebte Integrierbarkeit über viele Plattformen hinweg zu gewährleisten. Andererseits gibt es auch Barrieren nicht-technischer Natur, die bereits jetzt oft dazu führen, dass vorhandene Lösungen oder gehobeneren Funktionen nicht genutzt werden, weshalb eine Prozessbegleitung notwendig scheint, vor allem aber auch die Bereitschaft der späteren Anwender. Wichtig ist daher vor allem, dass der Nutzen des gewählten Ansatzes für die Kommunikation den Mitarbeitern direkt ersichtlich ist.

Eine interessante Erkenntnis, die aus der Gesamtbetrachtung der Ergebnisse hervorgeht, ist, dass die Bedarfsanalyse auf Grundlage kritischer Aspekte kaum Anforderungen hervorgebracht hat, die die Person des Kunden als Individuum behandeln. Im Kontrast dazu stehen die berichteten, im Alltag bereits verwendeten provisorischen Lösungen und Verhaltensweisen sowie die konkreten Wünsche der Befragten an ein ideales Tool, welche eine Vielzahl an Aspekten hervorgebracht haben, die genau diesen Kern der individuellen Betrachtung eines Kunden als Person in sich tragen. Diese Beobachtung liegt teilweise in der Natur der Sache begründet, nämlich der Vernachlässigung der Person des Kunden in bestehenden CRM-Systemen. Kritische Ereignisse in der Zusammenarbeit treten vor allem dann auf und werden zurückgemeldet, wenn sie fachlichen oder organisatorischen Ursprungs sind. Womit man allerdings nicht konfrontiert wird, ist die Erfahrung des Kunden

auf persönlicher Ebene. Im Sinne der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) kann die fachlich einwandfreie Zusammenarbeit als sogenannter „Hygiene-Faktor“ betrachtet werden, d.h. sie kann verhindern, dass Unzufriedenheit beim Kunden aufkommt. Die im Projekt Kommunikado angestrebte Fokussierung des Kunden selbst könnte hingegen als komplementierender „Motivator“ wirken, der theoriegemäß nicht Unzufriedenheit vermeidet, sondern Zufriedenheit schafft. Eine derartige Stärkung und Verbesserung der Kundenbeziehung könnte letztendlich den Unterschied zwischen zwei Wettbewerbern ausmachen.

Die Ergebnisse sprechen dafür, dass ein Bedarf für eine stärkere Berücksichtigung der an der Kommunikation und Projektarbeit beteiligten Menschen als eigenständige Individuen besteht. Zusätzlich geht aus Arbeitspaket 1.2 hervor, dass diese Herangehensweise im Markt noch nicht präsent ist, was im Zusammenspiel mit den Erkenntnissen aus Arbeitspaket 1.1 eine vielversprechende Marschroute für technische Unterstützung zu sein scheint, derer sich das Projekt Kommunikado im weiteren Verlauf annehmen kann.

4 Quellen

- Bertram, D., Volda, A., Greenberg, S., & Walker, R. (2010). Communication, collaboration, and bugs: The social nature of issue tracking in small, collocated teams. In *Proceedings of the 2010 ACM conference on Computer supported cooperative work* (pp. 291-300). ACM.
- Bogner, A., & Menz, W. (2002). Das theoriegenerierende Experteninterview. In *Das Experteninterview* (pp. 33-70). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2010). *Nonverbal communication*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Dabbish, L., & Kraut, R. (2008). Research note-awareness displays and social motivation for coordinating communication. *Information Systems Research*, 19(2), 221-238.
- Darley, J. M., & Latane, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(4), 377-383.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Self-determination theory. *Handbook of Theories of Social Psychology*, 1, 416-433.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619-632.
- Engel, C., Tamdjidi, A., & Quadejacob, N. (2008). *Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2008: Erfolg und Scheitern im Projektmanagement*. Abgerufen von http://www.gpmipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/Ergebnisse_Erfolg_und_Scheitern-Studie_2008.pdf [Stand 2016-04-18].
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (7. Auflage). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Frey, D., & Jonas, E. (2002). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. *Theorien der Sozialpsychologie*, 3, 13-50.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Honer, A. (1994). Das explorative Interview: Zur Rekonstruktion der Relevanzen von Expertinnen und anderen Leuten. *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, 20(3), 623-640.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person - organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Link, J. (2001). Grundlagen und Perspektiven des Customer Relationship Management. In *Customer Relationship Management* (pp. 1-34). Springer Berlin Heidelberg.
- Lytle, A. L., Brett, J. M., & Shapiro, D. L. (1999). The strategic use of interests, rights, and power to resolve disputes. *Negotiation Journal*, 15(1), 31-51.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Oliver, R. L., Balakrishnan, P. S., & Barry, B. (1994). Outcome satisfaction in negotiation: A test of expectancy disconfirmation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60(2), 252-275.
- O'Reilly, C. A. (1977). Personality - job fit: Implications for individual attitudes and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 36-46.

Rietiker, S., Scheurer, S., & Wald, A. (2013). Mal andersrum gefragt: Ergebnisse einer Studie zu Misserfolgsk Faktoren in der Projektarbeit. *Projektmanagement aktuell*, 4, 33-39.

Rigby, D. K., & Ledingham, D. (2004). CRM done right. *Harvard Business Review*, 82(11), 118-130.

Riva, G. (2002). The sociocognitive psychology of computer-mediated communication: The present and future of technology-based interactions. *Cyberpsychology & behavior*, 5(6), 581-598.

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.

Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10, 173-220.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry*, 11(4), 319-338.

Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 325-339.