

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XVII
Anhangsverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis .....	XXI
<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung..... X	2
1.2 Aufbau der Arbeit .....	6
1.3 Untersuchungsdesign der Arbeit.....	9
<b>2 Rolle der Telearbeit in finanzdienstleistungsorientierten Unternehmen.....</b>	<b>11</b>
2.1 Untersuchungsfeld: Finanzdienstleistungsorientierte Unternehmen .....	12
2.2 Veränderte Wettbewerbskräfte in finanzdienstleistungsorientierten Unternehmen.....	13
2.2.1 Konkurrenz-Determinanten der Wettbewerbskräfte finanzdienstleistungsorientierter Unternehmen.....	15
2.2.2 Kunden-Determinanten der Wettbewerbskräfte finanzdienstleistungs- orientierter Unternehmen.....	16
X 2.2.3 Informations- und Kommunikationstechnik als die Wettbewerbskräfte beeinflussender Faktor zur Neudefinition der Wertschöpfungskette .....	18
2.3 Telearbeit als Maßnahme organisatorischer Veränderungen.....	27
X 2.3.1 Einordnung - Definition und Arten der Telearbeit .....	28
2.3.2 Untersuchungsdesign für Telearbeit in finanzdienstleistungsorientierten Unternehmen .....	34
2.3.3 Telearbeitsprojekte in finanzdienstleistungsorientierten Unternehmen.....	36
2.3.4 Telearbeitsformen in finanzdienstleistungsorientierten Unternehmen .....	38
2.3.5 Einsatzmöglichkeiten von Telearbeit in finanzdienstleistungsorientierten Unternehmen .....	41
2.3.5.1 Prozeßketten als Einsatzbereiche für Telearbeit in Versicherungsunternehmen.....	41

2.3.5.2 Konkrete Einsatzmöglichkeiten von Telearbeit in Kreditinstituten und Bausparkassen.....	43
2.3.5.3 Abgeleitete geeignete Aufgaben- und Prozeßmerkmale für Telearbeit in finanzdienstleistungsorientierten Unternehmen.....	44
2.3.5.4 Positive Effekte von Telearbeit auf herkömmliche Unternehmensbereiche.....	45
2.3.6 Akzeptanz von Telearbeit bei Mitarbeitern, Telearbeitern und Management .....	46
2.3.7 Konkrete Produktivitätsgewinne durch Telearbeit .....	50
2.3.8 Ziele der Einführung von Telearbeit am Beispiel deutscher Versicherungsunternehmen .....	50
2.3.8.1 Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeiter.....	51
2.3.8.2 Flexibilisierung der Arbeitsprozesse .....	51
2.3.8.3 Effizienzsteigerung in den Arbeitsabläufen .....	51
2.3.8.4 Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden .....	52
2.3.9 Perspektiven der Telearbeit in finanzdienstleistungsorientierten Unternehmen .....	53
2.4 Fallstudien zu Telearbeit in finanzdienstleistungsorientierten Unternehmen.....	57
2.4.1 Fallstudie 1: Telearbeit in einem Versicherungsunternehmen.....	57
2.4.2 Fallstudie 2: Telearbeit in der Bayerischen Landesbank .....	64
2.5 Zwischenfazit: <i>Telearbeit als aktuelle organisatorische Variable in finanzdienstleistungsorientierten Unternehmen.....</i>	70
<b>3 Theoretischer Bezugsrahmen: Kundenorientierung und organisatorische Informationseffizienz .....</b>	<b>73</b>
3.1 Kundenorientierung als geforderte Strategie für finanzdienstleistungsorientierte Unternehmen .....	74
× 3.1.1 Kundenorientierung - Kundennähe - Kundenzufriedenheit.....	74
× 3.1.2 Interne und Externe Kundenorientierung.....	76
3.1.3 Kundensegmentierung bei finanzdienstleistungsorientierten Unternehmen.....	78
3.1.4 Qualitätsdimensionen der Mitarbeiternähe .....	79
3.1.5 Qualitätsdimensionen der Kundennähe .....	83

3.2 Organisatorische Informationseffizienz zur Umsetzung einer kundenorientierten Wettbewerbsstrategie .....	88
3.2.1 Informationsmanagement als organisatorischer Gestaltungsrahmen.....	88
3.2.1.1 Drei Ebenen des Informationsmanagements .....	88
3.2.1.2 Organisation, Personal und Technik als interdependente Gestaltungsvariablen .....	89
3.2.2 Effiziente Koordination und Motivation der Akteure als organisationstheoretische Gestaltungskomponente.....	90
3.2.2.1 Grundannahmen aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie .....	91
3.2.2.2 Prinzipal-Agent-Beziehungen bei Telearbeit .....	92
3.2.2.3 Typen asymmetrischer Informationsverteilung.....	94
3.3 Zwischenfazit: Kundenorientierung und organisatorische Informationseffizienz als theoretischer Analyserahmen der Telearbeit.....	96
<b>4 Beitrag von individualorientierter Telearbeit zur Kundenorientierung .....</b>	<b>99</b>
4.1 Analyse der Mitarbeiternähe von Telearbeit.....	99
4.1.1 Telearbeit zur Unterstützung der Leistungsfähigkeit.....	99
4.1.2 Telearbeit zur Unterstützung der Leistungsbereitschaft .....	100
4.1.3 Telearbeit zur Unterstützung der Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter .....	102
4.2 Kundennähe durch Telearbeit .....	103
4.2.1 Beitrag der Telearbeit zur Kundennähe des Leistungsangebots .....	104
4.2.1.1 Produkt- und Dienstleistungsqualität .....	104
4.2.1.2 Qualität der kundenbezogenen Prozesse .....	105
4.2.1.3 Flexibilität im Umgang mit Kunden .....	106
4.2.2 Beitrag der Telearbeit zur Kundennähe des Interaktionsverhaltens .....	107
4.2.2.1 Qualität der Beratung durch die Berater.....	107
4.2.2.2 Offenheit im Informationsverhalten gegenüber Kunden.....	109
4.2.2.3 Offenheit gegenüber Anregungen von Kundenseite .....	109
4.2.2.4 Kundenkontakte von nicht in der Beratung tätigem Personal .....	110
4.3 <i>Zwischenfazit: Individualorientierte Telearbeit als suboptimaler Ansatz zur Realisierung von Kundenorientierung</i> .....	111

<b>5 Kundenintegrierte, teamorientierte Telearbeit (Wired Work) als Gestaltungsoption für eine effektive Umsetzung der Kundenorientierung .....</b>	<b>115</b>
5.1 Organisatorische Gestaltungsempfehlungen für Wired Work .....	116
5.1.1 Handlungsrahmen: Das Organisationsbild für Wired Work .....	117
5.1.2 Arbeitsformen für Wired Work .....	117
5.1.2.1 Teleteams und Teleteaming .....	118
5.1.2.2 Telekooperation i.e.S. durch Telecooperating .....	120
5.1.2.3 Virtuelle Teams und Virtualteaming .....	123
5.1.2.4 Entscheidungsmatrix der Arbeitsformen für Wired Work .....	124
5.1.3 Organisationsformen für Wired Work .....	125
5.1.3.1 Hierarchische Organisationsformen .....	127
5.1.3.2 Modulare Organisation .....	127
5.1.3.3 Vernetzte Organisation .....	127
5.1.3.4 Virtuelle Organisation .....	128
5.1.4 Effiziente Koordination und Motivation der Akteure bei Wired Work aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie .....	129
5.1.4.1 Interorganisationale Koordination und Motivation bei Wired Work .....	130
5.1.4.1.1 Prinzipal-Agent Beziehungen bei Wired Work zwischen Kunde und Teleberater .....	131
5.1.4.1.2 Prinzipal-Agent-Beziehungen bei Wired Work zwischen Teleberater und externen Kooperationspartnern .....	134
5.1.4.2 Intraorganisationale Koordination und Motivation bei Wired Work .....	137
5.1.4.2.1 Prinzipal-Agent-Beziehungen zwischen Teleberater und Management .....	137
5.1.4.2.2 Prinzipal-Agent-Beziehungen zwischen Teleberatern als Kooperationspartner innerhalb einer Organisation .....	139
5.1.5 <i>Zwischenfazit: Organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten für Wired Work durch effiziente Arbeits-, Organisations-, Koordinations- und Motivationsformen</i> .....	141
5.2 Personelle Gestaltungsempfehlungen für Wired Work .....	142
5.2.1 Handlungsrahmen: Das Menschenbild von Wired Work .....	142
5.2.1.1 Das komplexe rational-ökonomische Menschenbild als Basis einer effektiven und effizienten Realisierung von Wired Work .....	143
5.2.1.2 Erweiterung des Menschenbildes neuer Organisationsformen .....	145

5.2.2	Qualifizierungsmaßnahmen für Teleberater .....	146
5.2.2.1	Transferprozeß als Ausgangspunkt für die Qualifizierung von Teleberatern.....	146
5.2.2.2	Trainingsinstrumente zur Qualifizierung für Wired Work.....	147
5.2.2.2.1	Intraorganisationale Transferempfehlungen .....	148
5.2.2.2.2	Interorganisationale Transferempfehlungen .....	150
5.2.3	<i>Zwischenfazit: Personelle Gestaltungsmöglichkeiten von Wired Work durch adäquate Qualifizierungsmaßnahmen .....</i>	152
5.3	Technische Gestaltungsempfehlungen für Wired Work .....	154
5.3.1	Handlungsrahmen: Das Technikbild von Wired Work .....	154
5.3.2	Multimediale Kommunikation als notwendige Unterstützung für Wired Work .....	155
5.3.3	Die Internet-Technologie als Grundlage für Wired Work in und zwischen Organisationen.....	156
5.3.4	Mögliche Endgeräte für Wired Work in Organisationen.....	161
5.3.5	<i>Zwischenfazit: Vielfältige technische Gestaltungsmöglichkeiten für Wired Work.....</i>	162
<b>6</b>	<b>Konkrete Potentiale der kundenintegrierten, teamorientierten Telearbeit (Wired Work) zur effektiven Kundenorientierung am Beispiel finanzdienstleistungsorientierter Unternehmen .....</b>	<b>163</b>
6.1	Konkrete Vorteile von Wired Work für die Kundenorientierung.....	163
6.1.1	Mitarbeiternähe durch verbesserte Koordination der Akteure.....	163
6.1.1.1	Berücksichtigung der Stärken und Schwächen der Mitarbeiter in der Poolstruktur.....	164
6.1.1.2	Individuelle Steuerung der Pools durch Teams aufgrund „maßgeschneiderter“ Kontakte .....	164
6.1.1.3	Entlastung der fachlichen Steuerung der Organisation durch Autonomie der Pools.....	165
6.1.2	Mitarbeiternähe durch verbesserte Motivation der Telearbeiter.....	165
6.1.2.1	Größere Freiräume zur Mitgestaltung der Aufgabenerledigung durch die Mitarbeiter.....	166
6.1.2.2	Verbreiterung der Entwicklungschancen für die Mitarbeiter .....	166
6.1.2.3	Motivation durch Vertrauen in selbstverantwortliche Leistungen .....	167

6.1.3 Kundennähe durch verbessertes organisatorisches Handeln .....	167
6.1.3.1 Verbreiterte und verbesserte Wissensbasis durch Bündelung von spezifischem Fachwissen .....	167
6.1.3.2 Aktuellere Informationen durch schnelleren Informationszugriff.....	168
6.1.3.3 Erhöhte Flexibilität durch schnelleres Handeln aufgrund kurzer Prozeßketten.....	169
6.2 Konkrete Einsatzmöglichkeiten für Wired Work am Beispiel finanzdienstleistungsorientierter Unternehmen.....	169
6.2.1 Einsatzbereiche von Teleteaming .....	171
6.2.2 Einsatzbereiche von Telekooperation .....	172
6.2.3 Einsatzbereiche von virtuellen Teams .....	173
<b>7 Zusammenfassung und Perspektiven.....</b>	<b>175</b>
7.1 Zusammenfassung: Chancen für Kundenorientierung und organisatorische Erneuerung durch Telearbeit in finanzdienstleistungsorientierten Unternehmen .....	175
7.2 Telearbeit als Enabler einer neuen Art kundenorientierten Denkens und Handelns.....	177
Literaturverzeichnis.....	207
Stichwortverzeichnis .....	235