

Die (Ohn-)Macht der institutionellen Unternehmung

Eine prozess- und akteur*innenzentrierte Perspektive auf die
Einführung einer auf künstlicher Intelligenz basierender
Wissensmanagementlösung

Vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität
Kaiserslautern-Landau
zur Verleihung des akademischen Grades
Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)
genehmigte

Dissertation

vorgelegt von

Jannik Sebastian Westram, M. Sc.

Tag der mündlichen Prüfung: 13.06.2024
Dekan: Prof. Dr. Jan Wenzelburger
Vorsitzender Prof. Dr. Florian Sahling
Berichterstattende: 1. Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz
2. Prof. Dr. Katharina Spraul

D 386
(2024)

ZUSAMMENFASSUNG

Die Gesellschaft befindet sich im kontinuierlichen Wandel. Dennoch fehlt bisher ein tiefergehendes Verständnis darüber, wie dieser entsteht. Als Erklärungsansatz führen Neoinstitutionalist*innen vor diesem Hintergrund das Konzept des institutionellen Unternehmer*innentums an. Die Forschungen hierzu unterteilen sich zum einen in eine akteur*innenzentrierte Perspektive, welche die Bestrebungen einzelner Akteur*innen fokussiert, und zum anderen in eine prozesszentrierte Sichtweise, welche Wandel als kollektiven Prozess inkrementeller Veränderungen durch viele Akteur*innen betrachtet. Durch die überwiegend isolierte Betrachtung beider Forschungsströmungen bleibt die Frage nach der (Ohn-)Macht einzelner institutioneller Unternehmer*innen, diesen Wandel zu beeinflussen jedoch unbeantwortet.

Um beide Perspektiven miteinander zu kombinieren, wurde die Einführung einer auf künstlicher Intelligenz basierenden Wissensmanagementlösung in das organisationale Feld des technischen Kundenservices über einen Beobachtungszeitraum von über 30 Jahren rekonstruiert und mithilfe einer temporal-bracketing-Strategie in Phasen relativer Kontinuität unterteilt. Innerhalb dieser Phasen konnten durch teilnehmende Beobachtungen, semi-strukturierte Interviews und die Analyse von Sekundärdaten sowohl prozess- als auch akteur*innenzentrierte Einflüsse auf den Wandel identifiziert und kontextualisiert werden.

Aus einer akteur*innenzentrierten Sichtweise konnten so insgesamt fünf Freiheitsgrade institutionellen Unternehmer*innentums abgeleitet werden. Aus der prozess-zentrierten Perspektive konnte zudem die Koexistenz von Diffusions- und Übersetzungsprozessen bei der Ausbreitung der Institution im organisationalen Feld nachgewiesen und aufgezeigt werden, dass das Verhältnis beider Ausbreitungsprozesse zueinander die Geschwindigkeit der Ausbreitung beeinflussen kann. Abschließend entwickelt die vorliegende Arbeit einen konzeptionellen Rahmen zur Beurteilung der (Ohn-)Macht institutionellen Unternehmer*innentums in Form eines Wechselspiels von Anpassung an das organisationale Feld und Gestaltung dieses Feldes durch institutionelle Unternehmer*innen und führt so beide Forschungsströmungen zusammen.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
I Einleitung	1
I.1 Ausgangssituation und Motivation der Arbeit	2
I.2 Aufbau der Arbeit.....	4
II Theoretisch-konzeptioneller Hintergrund.....	7
II.1 Einordnung des Neoinstitutionalismus in die Organisationsforschung.....	7
II.2 Zentrale Konzepte des Neoinstitutionalismus.....	9
II.2.1 Institutionen	10
II.2.2 Organisationale Legitimität.....	14
II.2.3 Organisationale Felder.....	19
II.2.4 Technische und institutionelle Umwelten	23
II.2.5 Institutionelle Isomorphie	25
II.2.6 Institutionelle Logiken	30
II.3 Institutioneller Wandel.....	33
II.3.1 Paradoxon eingebetteter Handlungsfähigkeit	34
II.3.2 Auslöser institutionellen Wandels.....	36
II.3.3 Muster Institutionellen Wandels	39
II.3.4 Akteur*innen, Interessen und Strukturation.....	44
II.3.5 Institutionelles Unternehmer*innentum	49

II.3.6	Prozesse institutionellen Wandels.....	60
II.4	Zwischenfazit: Ein konzeptioneller Rahmen zur Beurteilung der (Ohn-)Macht institutioneller Unternehmungen	74
III	Methodische Vorgehensweise.....	82
III.1	Begründung der Wahl und Vorstellung des Untersuchungskontexts.....	82
III.2	Methodik	93
III.2.1	Datensammlung.....	93
III.2.2	Datenanalyse.....	102
IV	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	115
IV.1	Phasen des institutionellen Wandels.....	115
IV.1.1	Vom Prototyp zum Standardprodukt	116
IV.1.2	Der übergeordnete Diskurs um Künstliche Intelligenz	123
IV.2	Akteur*innenzentrierte Betrachtung der Strategien institutionellen Unternehmer*innentums	133
IV.2.1	Weiterentwicklung der Technologie	134
IV.2.2	Gestaltung der Nutzenkommunikation	140
IV.2.3	Generierung von Unterstützung	149
IV.2.4	Bearbeitung organisationaler Felder	155
IV.3	Prozesszentrierte Betrachtung der Feldeinflüsse auf den institutionellen Wandel	161
IV.3.1	Prägende Trends und Diskurse	161
IV.3.2	Anforderungen aus dem Feld.....	171
IV.3.3	Verbreitung im organisationalen Feld.....	177

V	Diskussion.....	184
V.1	Freiheitsgrade institutionellen Unternehmer*innentums	184
V.2	Entwicklung und Ausbreitung von Institutionen	191
V.3	Institutionelles Unternehmer*innentum als Wechselspiel von Anpassung und Gestaltung	199
VI	Schlusswort.....	206
VI.1	Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse	206
VI.2	Limitationen der vorliegenden Arbeit.....	208
VI.3	Ausblick für Forschung und Praxis.....	211
VII	Literaturverzeichnis	XI
VIII	Anhang	LV

TABELLENVERZEICHNIS

	Seite
Tab. II-1: Das Drei-Säulen-Modell (eigene Darstellung nach Scott, 2014).....	13
Tab. III-1: Umfang und Art der teilnehmenden Beobachtung	99
Tab. III-2: Umfang und Herkunft der Archiv- und Sekundärdaten.....	100
Tab. III-3: Systematische Quellenbezeichnungen nach Herkunft und Art	108
Tab. IV-1: Reduzierte Darstellung der Agenda eines customer innovation board aus dem Jahr 2022.....	175

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. II-1: Traditioneller und neoinstitutionalistischer Fokus (eigene Darstellung nach Tacke und Bonazzi, 2014)	9
Abb. III-1: Exemplarische Darstellung eines Serviceprozesses	86
Abb. III-2: Analyseebenen des Forschungsvorhabens	87
Abb. III-3: Aufbereitung relevanter Prozessdaten	105
Abb. III-4: Exemplarische Visualisierungen der Archivdatenstrukturierung für das Jahr 2016	107
Abb. III-5: Emergierende Datenstruktur – Akteur*innenzentrierte Betrachtungen 1/2	110
Abb. III-6: Emergierende Datenstruktur – Akteur*innenzentrierte Betrachtungen 2/2	111
Abb. III-7: Emergierende Datenstruktur – Prozesszentrierte Betrachtungen	112
Abb. IV-1: Entwicklung der Identifizierte Nachfrage im zeitlichen Verlauf	118
Abb. IV-2: Verwendung des KI-Begriffs in der Außenkommunikation	126
Abb. IV-3: Das öffentliche Interesse an „ChatGPT“ auf Google Trends, abgerufen am 08.09.2023	129
Abb. IV-4: Rekonstruktion eines Chat-Verlaufs auf der sozialen Plattform LinkedIn am 19. April 2023, in Anlehnung an FT#6 ..	131
Abb. IV-5: Proof-of-value-Ansatz; Auszug eines Foliensatzes (MM#30)...	146
Abb. IV-6: Markteinführungsstrategie, Auszug eines Foliensatzes (SP#12)	153
Abb. IV-7: Veränderung der Art der Verbreitung von Translation zu Diffusion im zeitlichen Verlauf	183
Abb. V-1: Fünf Freiheitsgrade institutionellen Unternehmer*innentums...	185
Abb. V-2: Quadranten der Koexistenz von Diffusions- und Translationsmechanismen	196

Abb. V-3:	Institutionelles Unternehmer*innentum als Wechselspiel von Anpassung und Gestaltung	200
Abb. V-4:	Einfluss der Diskursfärbung auf die Kommunikationsgestaltung.....	203

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AI	Artificial intelligence
ALPAC	Automatic Language Processing Advisory Committee
CRM	Customer relationship management
D-A-CH	Deutschland-Österreich-Schweiz
FT	Forschungstagebuch
GenAI	Generative AI
IE	Interview (organisations-)extern
II	Interview (organisations-)intern
KI	Künstliche Intelligenz
MM	Marketingmaterial
NLP	Natural language processing
PB	Publikation
PC	Presseclipping
PM	Presseerklärung
PoC	Proof-of-concept
PoV	Proof-of-value
ROI	Return-on-investment
SaaS	Software-as-a-service
SP	Strategiepapier
TelCo	Telephone company
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau

I EINLEITUNG

Unsere Gesellschaften befinden sich im permanenten Wandel. Während sich manche dieser Veränderungen schrittweise und über einen langen Zeitraum entwickeln, wie z. B. die Gleichberechtigung der Geschlechter (Inglehart, Ponarin, & Inglehart, 2017), verändern sich andere Denkmuster und Glaubenssätze aufgrund von Disruptionen in kürzester Zeit, wie z. B. die deutsche Abkehr von der Kernenergie nach der Nuklearkatastrophe in Fukushima (Zere, 2022) oder die sogenannte Zeitenwende als Reaktion auf den russischen Angriffskrieg auf die Ukraine (Haucap, 2022). Getreu der Fragestellung „Cui bono?“ (lateinisch für „Wem zum Vorteil?“) werden häufig vermeintliche Verursacher*innen der teilweise ungeliebten Veränderungen identifiziert, welche im Verdacht stehen, durch diesen Wandel eigene Interessen zu realisieren (Römer, 2021; Wippermann, 2007). Doch wie groß ist die Macht einzelner Individuen oder Organisationen überhaupt, derartigen Wandel herbeizuführen oder zu beeinflussen?

Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich die vorliegende Arbeit aus einer neoinstitutionalistischen Forschungsperspektive. Der *Neoinstitutionalismus* behandelt Veränderungen in organisationalen Feldern als sogenannten *institutionellen Wandel* (Dacin, Goodstein, & Scott, 2002; Greenwood, Hinings, & Suddaby, 2002; Hoffman, 1999), welcher sowohl *technische* als auch *institutionelle Umwelten* umfasst (Meyer & Rowan, 1977; Meyer, Scott, & Deal, 1991; Scott & Meyer, 1983); etc.). Mit Hilfe des Konzepts eines *institutionellen Unternehmers*¹ (Beckert, 1999; DiMaggio, 1988; Hardy & Maguire, 2017) versuchen Neoinstitutionalisten zu beschreiben, wie Akteur*innen Legitimität erlangen (Friedrich & Spraul, 2022; Bitektine & Haack, 2015) und diesen Wandel beeinflussen.

Vor diesem Hintergrund erläutert Kapitel I.1 zunächst die breitere Ausgangssituation und resultierende Motivation der vorliegenden Arbeit. Kapitel I.2

¹ Beim Konzept des „institutionellen Unternehmers“ handelt es sich um einen feststehenden Begriff in der deutschsprachigen, neoinstitutionalistischen Forschung. Aus Gründen der Gleichberechtigung verwendet die vorliegende Arbeit jedoch konsequent den Begriff der „institutionellen Unternehmung“ bzw. des „institutionellen Unternehmer*innentums“.

beschreibt darüber hinaus den gewählten Aufbau der Arbeit und stellt abschließend den Beitrag der vorliegenden Arbeit zur bestehenden Forschung heraus.

I.1 Ausgangssituation und Motivation der Arbeit

*Institutionelles Unternehmer*innentum* hat sich in den letzten Jahrzehnten als ein geeignetes Konzept herauskristallisiert, um die *Handlungsfähigkeit* von Akteur*innen, ihre *Interessen* und das Konzept der *Macht* in den Fokus der Institutionentheorie zu rücken (Battilana, Leca, & Boxenbaum, 2009; Garud, Hardy, & Maguire, 2007) und den sogenannten *alten* mit dem *neuen* Institutionalismus zu verbinden (Greenwood et al., 2002; Powell & DiMaggio, 2010). Akteur*innen, welche Ressourcen nutzen, um neue Institutionen zu schaffen oder bestehende Institutionen zu verändern (Lawrence, Suddaby, & Leca, 2009; Maguire, Hardy, & Lawrence, 2004) und dabei strategisch handeln (Beckert, 1999; Child, Lu, & Tsai, 2007; Fligstein, 2001; Garud et al., 2007; Greenwood & Suddaby, 2006; Lawrence & Phillips, 2004; Levy & Scully, 2007; Weik, 2011), werden als institutionelle Unternehmer*innen bezeichnet (Mica, Peisert, & Winczorek, 2011). Das Konzept des institutionellen Unternehmer*innentums bietet somit zum einen die Möglichkeit, zielgerichtete Handlungen von Akteur*innen zu verstehen, die versuchen, Veränderungen in gut etablierten Umgebungen vorzunehmen (Hardy & Maguire, 2017; Hjorth & Reay, 2022). Zum anderen lassen sich damit tiefere Einblicke in Phänomene des institutionellen Wandels erlangen (Battilana, 2006; Dorado, 2005; Garud et al., 2007).

Vor diesem Hintergrund haben sich in der Literatur zwei unterschiedliche Forschungsrichtungen zum institutionellen Unternehmer*innentum entwickelt: eine *akteur*innenzentrierte* Strömung, die sich mit den Strategien (Lawrence, Hardy, & Phillips, 2017) mehr oder weniger heroischer Organisationen befasst (Leca & Naccache, 2006), welche eigene Interessen verfolgen (DiMaggio, 1988; DiMaggio & Powell, 1983), und eine *prozesszentrierte*, welche die mit dem institutionellen Unternehmer*innentum verbundenen *Kämpfe* und *Herausforderungen* beleuchtet (Hardy & Maguire, 2017) und institutionellen Wandel als kollektiven Prozess (Sahlin & Wedlin, 2008b; Zilber, 2002) versteht, welcher sich teilweise in inkrementellen

Schritten vollzieht (Campbell, 2004; Czarniawska & Sevón, 2005; Reay & Hinings, 2005).

Es gilt zu beachten, dass es sich bei beiden Forschungsrichtungen um soziale Konstruktionen des/der Forschenden handelt (Hardy & Maguire, 2017) und wesentliche Aspekte, wie z. B. unbeabsichtigte Konsequenzen (Beckert, 1999; Greenwood et al., 2002; Greenwood & Suddaby, 2006; Lawrence, Suddaby, & Leca, 2009), vernachlässigt werden, wenn diese isoliert voneinander betrachtet werden (Hjorth & Reay, 2022). So kritisieren Vertreter*innen der prozesszentrierten Perspektive die akteur*innenzentrierte Auffassung eines/r *hypermuskulären* Akteur*in (Lawrence et al., 2009), welche/r es vermag, aus eingefahrenen Verhaltensmustern auszubrechen (Dorado, 2005), Strategien zu ersinnen (Leca & Naccache, 2006) und Ressourcen zu mobilisieren, um institutionellen Wandel herbeizuführen. Delmestri (2006) bezeichnet die Vorstellung einer institutionellen Unternehmung gar als *deus ex machina*, welche nicht in der Lage ist, einen tragfähigen Erklärungsansatz für institutionellen Veränderungen zu bieten (Meyer, 2006). Trotz dieser breiten Kritik werden akteur*innenzentrierte Ansätze auch weiterhin als tragende Säule für zukünftige Erkenntnisse erachtet, um den Grad der Handlungsfähigkeit von Akteur*innen besser zu verstehen (Battilana et al., 2009). Die prozessuale Sichtweise hingegen rückt die grundlegenden *Institutionalisierungs-* und *Deinstitutionalisierungsprozesse* der neoinstitutionalistischen Theorie in den Mittelpunkt, wie z. B. Prozesse der *Diffusion*, der *Übersetzung*, des *Zwangs*, der *Mimesis*, der *Entkopplung*, der *Externalisierung*, der *Objektivierung*, der *Internalisierung*, der *Habitualisierung*, der *Sedimentierung*, der *Übertragung*, der *Legitimation* oder der *Theoretisierung* (Abrahamson & Rosenkopf, 1993; Barley, 2019; Berger P. & Luckmann, 1967; Dobbin & Sutton, 1998; Meyer & Rowan, 1977; Tolbert & Zucker, 1996). Die prozesszentrierte Sichtweise betrachtet andere Akteur*innen somit als aktive Erzähler*innen und Interpret*innen von Institutionen, welche kontinuierlich an institutionellen Handlungen partizipieren (Sahlin & Wedlin, 2008; Zilber, 2002) und Bestandteil von sogenannten Deutungskämpfen (zu Englisch: interpretative struggles) werden können. Sie lenkt damit ironischerweise noch mehr Aufmerksamkeit auf jene Akteur*innen, welche in der Lage sind, ihrem

institutionellen Kontext zu entkommen und selbst neue Institutionen zu ersinnen und im Feld zu implementieren (Clegg, 2010; Hardy & Maguire, 2017).

Die Frage, inwiefern institutionelle Unternehmungen also in der Lage sind, institutionellen Wandel herbeizuführen, scheint durch isolierte Betrachtungen aus der einen oder der anderen Forschungsperspektive folglich nicht ausreichend möglich. Darüber hinaus ermangelt es der Literatur an einem integrativen Modell, welches akteur*innenzentrierte und prozesszentrierte Gesichtspunkte institutionellen Wandels zusammenführt und Rückschlüsse auf die (Ohn-)Macht institutioneller Unternehmungen institutionellen Wandel herbeizuführen ermöglicht. Um diesen Erklärungsbedarf zu adressieren, legt diese Arbeit die drei folgenden Forschungsleitfragen zugrunde:

1. Welche Möglichkeiten stehen einer institutionellen Unternehmung offen, um institutionellen Wandel zu initiieren und zu beeinflussen?
2. Wie verbreiten sich neuartige Institutionen in organisationalen Feldern?
3. Wie lassen sich die Einflüsse von organisationalem Feld und institutioneller Unternehmung auf institutionellen Wandel beschreiben?

I.2 Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung dieser Forschungsleitfragen stellt die vorliegende Arbeit zunächst den theoretisch-konzeptionellen Hintergrund (Kapitel II) vor und verortet diesen in der Organisationsforschung (Kapitel II.1). Anschließend werden zentrale Konzepte des Neoinstitutionalismus (Kapitel II.2) erläutert, welche für das weitere Verständnis essenziell sind. Darüber hinaus werden theoretische Grundlagen zu institutionellem Wandel dargestellt (Kapitel II.3) und dabei vertiefend akteur*innenzentrierte (Kapitel II.3.5) und prozesszentrierte Aspekte (Kapitel II.3.6) herausgestellt. Nachdem eine theoretische Basis geschaffen wurde, arbeitet ein abschließendes Zwischenfazit (Kapitel II.4) existierende Forschungslücken im aktuellen Stand der Forschung heraus und leitet die oben angeführten Forschungsleitfragen des Forschungsvorhabens ab.

In Kapitel III wird die gewählte methodische Vorgehensweise zur Beantwortung der Forschungsleitfragen beschrieben. Hierzu wird zunächst der gewählte

Untersuchungskontext begründet (Kapitel III.1) und in diesem Kontext der Fall einer institutionellen Unternehmung vorgestellt, welche über einen Zeitraum von mehr als 30 Jahren versuchte, eine neuartige Institution – im konkreten Fall eine Technologie – in ein organisationales Feld einzuführen. Kapitel III.2 beschreibt vor diesem Hintergrund, dass zum einen Studien innerhalb des betrachteten organisationalen Feldes geführt werden, welche vorherrschende Diskurse und Trends untersuchen. Zum anderen wird erläutert, wie organisationsinterne Narrative der institutionellen Unternehmung aufgearbeitet werden. Abschließend wird beschrieben, wie durch die Kombination beider Sichtweisen sowohl prozess- als auch akteur*innenzentrierte Erkenntnisse generiert werden. Hierzu werden qualitative, semistrukturierte Interviews, teilnehmende Beobachtungen sowie aufgearbeitete Archivdaten herangezogen, welche entsprechend der Angaben in Kapitel III.2.2 kodiert und analysiert werden.

Der gesamte Beobachtungszeitraum wird mittels einer Temporal-bracketing-Strategie in unterschiedliche Phasen aufgeteilt und die Prozessdaten entsprechend in Kapitel IV.1 aufgeschlüsselt. Die Unterteilung erfolgt zum einen hinsichtlich der technologischen Weiterentwicklung der Institution (Kapitel IV.1.1) und zum anderen hinsichtlich des übergeordneten Diskurses um künstliche Intelligenz (KI) (Kapitel IV.1.2). Die weiteren Ergebnisse werden zunächst in akteur*innenzentrierte (Kapitel IV.2) und prozesszentrierte Einblicke (Kapitel IV.3) unterteilt und anschließend aufbereitet.

Die sich anschließende Diskussion führt beide Forschungsperspektiven wieder zusammen und gibt chronologisch Antworten auf die zuvor gestellten Forschungsleitfragen. Hierzu werden zunächst aus einer akteur*innenzentrierten Sicht die prinzipiellen Freiheitsgrade institutioneller Unternehmungen aufgezeigt (Kapitel V.1), bevor diese um das prozessuale Verständnis von Entwicklung und Ausbreitung von Institutionen (Kapitel V.2) erweitert werden. Anschließend entwickelt die vorliegende Arbeit einen konzeptionellen Rahmen für die (Ohn-)Macht institutioneller Unternehmungen in Form eines Wechselspiels aus Anpassung an das organisationale Feld und dessen Gestaltung durch die institutionelle Unternehmung (Kapitel V.3).

Abschließend wird das Forschungsvorhaben einer Schlussbetrachtung unterzogen (VI), welche die zentralen Erkenntnisse zusammenfasst und Limitationen des Vorgehens sowie der getroffenen Schlussfolgerungen aufzeigt. Des Weiteren werden zukünftige Forschungsfelder und Implikationen für die Managementpraxis aus den gewonnenen Erkenntnissen entwickelt und zusammengefasst.

Durch die Beantwortung der zuvor genannten Forschungsleitfragen im Rahmen des geschilderten Vorgehens liefert diese Arbeit neue Erkenntnisse hinsichtlich der (Ohn-)Macht institutioneller Unternehmungen, institutionellen Wandel herbeizuführen und zu beeinflussen. Sie erweitert dabei akteur*innenzentrierte Forschungsperspektiven durch ein tiefergehendes Verständnis um die Fähigkeiten und Eigenschaften institutioneller Unternehmungen. In diesem Kontext zeigt diese Arbeit neue Freiheitsgrade institutionellen Unternehmer*innentums auf, welche bisher keine Berücksichtigung in der Literatur fanden und führt die Berücksichtigung dieser als neue Schlüsselqualifikationen institutionellen Unternehmer*innentums ein. Darüber hinaus werden Möglichkeiten und Notwendigkeiten skizziert, jene Freiheitsgrade zu kombinieren, um die (Ohn-)Macht institutioneller Unternehmungen zu beschreiben, wodurch diese gesammelten Erkenntnisse in Managementimplikationen übersetzt werden können. Das gewählte Vorgehen liefert neue Einblicke in prozesszentrierte Diskurse hinsichtlich der Entwicklung und Ausbreitung von Institutionen in organisationalen Feldern. Hierzu wird zunächst die Koexistenz von Diffusions- und Übersetzungsprozessen nachgewiesen und hinsichtlich möglicher Gleichgewichtszustände näher beleuchtet. Anschließend wird jene Koexistenz in Abhängigkeit zur Legitimität der betrachteten Institution gesetzt. Der auf Basis dieser Erkenntnisse erarbeitete konzeptionelle Rahmen zeigt abschließend die reziproken Beziehungen zwischen Feldteilnehmer*innen, institutionellem Status quo und institutioneller Unternehmung bei der Gestaltung institutionellen Wandels auf und liefert somit ein tiefergehendes theoretisches Verständnis zur Beurteilung der (Ohn-)Macht institutioneller Unternehmungen.

II THEORETISCH-KONZEPTIONELLER HINTERGRUND

Im Rahmen des theoretisch-konzeptionellen Hintergrundes wird zunächst der Neoinstitutionalismus innerhalb der Organisationsforschung verortet (Kapitel II.1), um einen historischen und theoretischen Kontext zu schaffen. Im Anschluss führt Kapitel II.2 die für das Forschungsvorhaben notwendigen und grundlegenden Konzepte des Neoinstitutionalismus ein. Das Kapitel zu institutionellem Wandel (Kapitel II.3) umreißt abschließend den relevanten Stand der Forschung und fokussiert hierbei insbesondere den Begriff des institutionellen Unternehmer*innentums (Kapitel II.3.5) und die Prozesse institutionellen Wandels (Kapitel II.3.6). Im Rahmen des Zwischenfazits (Kapitel II.4) werden abschließend die relevantesten Konzepte zur Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens zur Beurteilung der (Ohn-)Macht der institutionellen Unternehmung herangezogen, offene Forschungslücken identifiziert und die Forschungsleitfragen der vorliegenden Arbeit abgeleitet.

II.1 Einordnung des Neoinstitutionalismus in die Organisationsforschung

Institutionen stellen einen beliebten Gegenstand verschiedener sozialwissenschaftlicher Disziplinen dar, wobei ihre frühe wissenschaftliche Betrachtung durch Jean-Jacques Rousseau bereits im 18. Jahrhundert stattfand (Baron & Harald, 2016). Im frühen 20. Jahrhundert begannen diverse Sozialtheoretiker diesen Literaturbestand zu systematisieren, darunter z. B. Max Weber, welcher sich auf die Organisationsstruktur in Form der Bürokratie innerhalb der Gesellschaft konzentrierte. Im Zentrum stand hierbei eine Institutionalisierung, welche durch ein sogenanntes *stahlhartes Gehäuse* (zu Englisch: iron cage) entsteht, welches wiederum durch organisatorische Bürokratien geschaffen wird (Weber Max, 1927). Vertreter dieses – auch als *alter Institutionalismus* bezeichneten – Forschungsstrangs, widmeten sich primär der Untersuchung formaler Strukturen. Diese Sichtweise wurde jedoch im Rahmen des aufkommenden *Behavioralismus* in den 1950er Jahren zunehmend dafür kritisiert,

dass durch die Fokussierung formaler Strukturen informelle Praktiken, Verhalten oder Verteilungen von Macht vernachlässigt würden (Steinmo, Thelen, & Eds, 1992). Der Institutionalismus erlebte in Folge dieser Betrachtungen eine bedeutsame Renaissance. Diese zeigte sich in der Veröffentlichung zweier einflussreicher Arbeiten, einerseits von John W. Meyer und Brian Rowan (1977) und andererseits von Lynn Zucker (1977), welche mit einer überarbeiteten Formulierung des Institutionalismus aufwarteten und eine bedeutende Veränderung in der Art und Weise, wie institutionelle Analysen durchgeführt werden, initiierten (Alvesson & Spicer, 2019; Steinmo et al., 1992). Die auf diesen Erkenntnissen aufbauende Forschung wurde im Folgenden als *neuer Institutionalismus* oder *Neoinstitutionalismus* bekannt.

Der Neoinstitutionalismus entwickelte sich gegen Ende des 20. Jahrhunderts aufgrund der Breite und Neuheit der von ihm untersuchten Phänomene zu einem der wichtigsten Forschungsansätze in der Organisationsforschung (Tacke & Bonazzi, 2014). Im Rahmen des Forschungsprogramms „Environment for Teaching“, welches in den 1970er Jahren an der Stanford University durchgeführt wurde, gelangten einige Vertreter*innen des heutigen Neoinstitutionalismus zu der Erkenntnis, dass sie keinen oder nur einen schwachen Zusammenhang zwischen Technologie und formaler Organisation entdecken konnten (Meyer & Rowan, 1978; Meyer & Scott, 1992). Dies stand im klaren Widerspruch zum damals vorherrschenden Paradigma, dass die verwendete Technologie die Ausgestaltung der formalen Struktur einer Organisation bestimmt (Kieser & Ebers, 2018). Entgegen dominanter Theorien wie dem Kontingenzansatz, dem situativen Ansatz oder institutionenökonomischen Theorien der Organisation, argumentierten die Vertreter*innen des Neoinstitutionalismus, dass Veränderungen in der formalen Struktur von Organisationen immer weniger durch Wettbewerb oder Effizienzerfordernisse erforderlich werden, sondern zunehmend durch Erwartungen und Anforderungen, welche durch die Umwelt an die Organisation gestellt werden (DiMaggio & Powell, 1983; Kieser & Ebers, 2018). Damit definieren sie einen Erkenntnisgegenstand, den das traditionelle organisatorische Denken bis dahin nicht als mögliches Forschungsfeld erachtet hatte: den Kontext von Organisationen. Während traditionelle Ansätze zumeist eine einzelne Organisation

untersuchten, rückte der Neoinstitutionalismus den sozialen Kontext dieser Organisationen in den Fokus der Untersuchungen und betrachtete die jeweiligen Organisationen als Produkte dieses Kontexts, wie Abb. II-1 verdeutlicht (Tacke & Bonazzi, 2014).

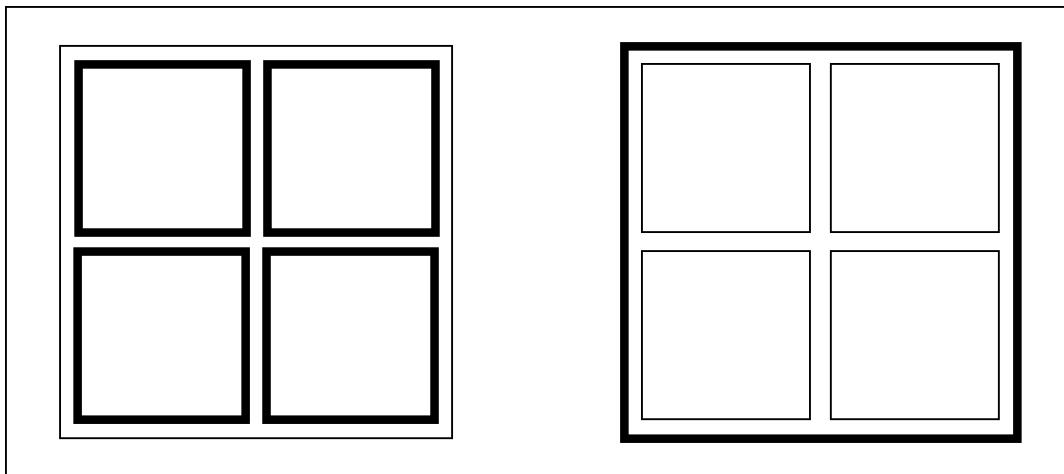


Abb. II-1: Traditioneller (links) und neoinstitutionalistischer (rechts) Fokus (eigene Darstellung nach Tacke und Bonazzi, 2014)

Durch die dargestellte Verschiebung des Fokus von der einzelnen Organisation auf ihren übergeordneten, sozialen Kontext, verliert dieser Ansatz das Spezifikum eines organisationstheoretischen Ansatzes im traditionellen Sinne, da die einzelne Organisation nicht länger den Gegenstand der Untersuchung bildet. Die Untersuchung ganzer gesellschaftlicher Sektoren, in welchen Organisationen beheimatet sind, führt zu einer Verschmelzung der Organisationsanalyse mit der Analyse gesellschaftlicher Organisationsweisen (Tacke & Bonazzi, 2014).

II.2 Zentrale Konzepte des Neoinstitutionalismus

Die Trias aus Institution (Kapitel II.2.1), organisationaler Legitimität (Kapitel II.2.2) und organisationalem Feld (Kapitel II.2.3) umfasst die wohl wichtigsten Begriffe im Neoinstitutionalismus. Darüber hinaus wird in diesem Teil der vorliegenden Arbeit das antiquierte Konzept technischer und institutioneller Umwelten (Kapitel

II.2.4) eingeführt und der Mehrwert für das Forschungsvorhaben umrissen. Abschließend befasst sich das Kapitel zu institutioneller Isomorphie (Kapitel II.2.5) mit der Frage, warum sich Organisationen innerhalb eines organisatorischen Feldes zunehmend angleichen, während das Konzept institutioneller Logiken (Kapitel II.2.6) mögliche Heterogenitäten verargumentiert und schließlich zum Konzept des institutionellen Wandels (Kapitel II.3) überleitet.

II.2.1 Institutionen

Der Institutionenbegriff steht nicht nur semantisch im absoluten Fokus des Neoinstitutionalismus. In diesem Kapitel werden zunächst das historische und inhaltliche Verständnis des Begriffs rekapituliert und mögliche Definitionsansätze präsentiert. Anschließend werden im Rahmen eines *Drei-Säulen-Modells* die regulativen, normativen und kulturell-kognitiven Aspekte von Institutionen herausgearbeitet. Das Kapitel schließt mit der Einführung sogenannter *Proto-Institutionen* – den Vorstufen von Institutionen.

Der Institutionsbegriff geht nachweislich mindestens auf Jean-Jacques Rousseaus Schriften im 18. Jahrhundert zurück, wobei diese jedoch keinen Definitionsversuch beinhalteten, und somit die Natur der Institutionen im Unklaren lassen (Baron, 2016). Während im allgemeinen Sprachgebrauch unter Institutionen häufig feste gesellschaftliche Einrichtungen wie Behörden, Gerichte oder Universitäten verstanden werden, sollten diese aus soziologischer Sicht im Grunde genommen genauer als institutionalisierte soziale Organisationen bezeichnet werden (Esser, 2002).

Frühe soziologische Definitionen gehen u. A. auf Veblen (1899) zurück, welcher Institutionen als „vorherrschende Denkgewohnheiten in Bezug auf bestimmte Beziehungen und bestimmte Funktionen des Einzelnen und der Gemeinschaft“ definiert. Derart breite Definitionen lassen die Verortung verschiedenster Konzepte aus einem weiten Feld unter dem Institutionsbegriff zu – so z. B. die Ehe, den Handschlag, den Vertrag, die Versicherung, die Unternehmung oder den Urlaub (Jepperson, 1991; Kieser & Ebers, 2018).

Die Neoinstitutionalist*innen innerhalb der Organisationswissenschaft grenzen das Konzept der Institutionen daher auf ein engeres – obgleich noch immer weites – Feld ein (Kieser & Ebers, 2018). North (1990, S. 3) argumentiert, dass Institutionen „die von Menschen erdachten Zwänge“ seien, welche „die menschliche Interaktion prägen“ und „Unsicherheit reduzieren, indem sie dem täglichen Leben eine Struktur geben“ und bezeichnet diese darüber hinaus als „Regeln des Spiels“. Bei diesem Ansatz wird zugrunde gelegt, dass Institutionen auf formalen Regeln (z. B. Gesetzen oder Verfassungen) und informellen Zwängen (z. B. Konventionen und Normen) basieren (Coccia, 2018). Diesem Verständnis folgend bezeichnet Czarniawska (1997, S. 43) eine Institution „as a pattern of social action strengthened by a corresponding social norm“. Aoki (2001, S. 10) hingegen definiert eine Institution „as a self-sustaining system of shared beliefs about how the game is played“. Darüber hinaus betont Aoki (2007) die Möglichkeit, anhand von Institutionen das erwartete Verhalten der Mitglieder einer Gesellschaft in verschiedenen Situationen antizipieren zu können, da diese Muster sozialer Interaktion ein gemeinsames Wissen unter den Spielern über einen bestimmten Gleichgewichtspfad dieses Spiels hervorrufen (Coccia, 2018). Diese Möglichkeit, anhand von Institutionen den Handlungsspielraum anderer Akteur*innen besser eingrenzen zu können und somit die eigene Unsicherheit zu reduzieren, berücksichtigen auch Ménard und Shirley (2005, S. 1) in ihrer Definition von Institutionen als „written and unwritten rules, norms and constraints that humans devise to reduce uncertainty and control their environment“ (Hadler, 2015).

Lawrence, Hardy und Phillips (2002, S. 282) erweitern das Verständnis von Institutionen zudem um eine pfadabhängige Dimension, da sie Institutionen als „relatively widespread practices, technologies or rules“ definieren, die sich in einem Sinne etabliert haben, dass es kostspielig ist, andere Praktiken, Technologien oder Regeln zu wählen. Jüngere Definitionen, wie die von Scott (2014, S. 17) berücksichtigen zusätzlich den Begriff des „sozialen Lebens“ und betonen, dass Institutionen diesem Stabilität und Sinn verleihen.

Kritiker verweisen vor dem Hintergrund des Institutionsbegriffs darauf, dass die Komplexität des sozialen Lebens nicht mit einem einzigen Konzept erfasst werden kann und dass es sich bei dem Konzept der Institutionen nicht um eine neue Idee

handele, sondern dieses bereits Émile Durkheim fast einhundert Jahre zuvor als *Normen* in die Soziologie eingeführt habe (Durkheim, 1895; Portes, 2010).

Kieser und Ebers (2018) merken an, dass wohl auch vor dem Hintergrund der uneinheitlichen Verwendung zentraler Begriffe im Neoinstitutionalismus eine intensivere Auseinandersetzung mit deren Wesen stattgefunden hat (Scott, 2014). Daraus resultierte u. A. das sogenannte *Drei-Säulen-Modell* (Scott, 2014), welches unterschiedliche Elemente und Kennzeichen von Institutionen umfasst, und diese darauf entsprechend ihrer Natur in Arten unterteilt. Die drei Säulen umfassen das Kontinuum von unbewusst bis bewusst produzierter und reproduzierter Praktiken und Strukturen ebenso wie das Kontinuum von gesetzlich erzwungenen bis hin zu als selbstverständlich erachteten (zu Englisch: taken-for-granted) Strukturen und Verhaltensweisen (Kieser & Ebers, 2018). Die drei Säulen stehen dabei für tragende Elemente von Institutionen, auf denen deren Beständigkeit fußt (Kieser & Ebers, 2018).

Die erste Säule beschreibt die das Handeln begrenzenden und regulierenden Aspekte von Institutionen und wird daher als *regulative Säule* bezeichnet. Im Fokus stehen die Regelsetzung, die Überwachung, sowie die Kontrolle und die Sanktionierung von Verhaltensweisen (Kieser & Ebers, 2018). Insbesondere die Möglichkeit der Sanktionierung des eigenen Verhaltens veranlasst Akteur*innen dazu, sich konform mit institutionalisierten Vorgaben zu verhalten. Mächtige Akteur*innen sind indes dazu in der Lage, auch Belohnungen in Aussicht zu stellen, um andere Akteur*innen zu einem gewünschten Verhalten zu motivieren (Kieser & Ebers, 2018). Die faktische oder symbolische Einhaltung gesetzlicher Vorgaben – und sei es nur zum Schein – führt zu dem, was DiMaggio und Powell (1983) als Isomorphie (Vgl. Kapitel II.2.5) durch Zwang beschreiben (Kieser & Ebers, 2018).

Die zweite Säule von Institutionen wird auch als *normative Säule* bezeichnet, da sie vorschreibende, bewertende und verpflichtende Dimensionen umfasst, welche sich an Werten, Standards und Normen orientieren (Kieser & Ebers, 2018). Auch normative Systeme können das Spektrum möglicher Strukturen und Verhaltensweisen aller Akteur*innen erheblich einschränken. Im Gegensatz zur Einschränkung durch regulative Mechanismen befolgen Akteur*innen Normen in diesem Falle jedoch nicht aus einem Kosten-Nutzen-Kalkül heraus, sondern weil

die Einhaltung erwartet wird und sie sich hierzu verpflichtet fühlen (Kieser & Ebers, 2018). DiMaggio und Powell (1983) sprechen von normativ bedingter Isomorphie, insofern eine faktische oder symbolische Übernahme normativer Auffassungen durch eine Organisation erfolgt; insbesondere dann, wenn diese Übernahme intrinsisch motiviert ist.

Die dritte Säule bezeichnet Scott (2014) als *kulturell-kognitive Säule*, da sie die Art und Weise der Wahrnehmung der Wirklichkeit innerhalb von Gesellschaften bestimmt. Der kulturelle Rahmen, welcher die Akteur*innen umgibt, bestimmt hierbei die kognitiven Prozesse der Organisationen und ihrer Mitglieder (Kieser & Ebers, 2018). Tab. II-1 bietet einen vollständigen Überblick über das Säulenmodell:

	Regulative Säule	Normative Säule	Kulturell-kognitive Säule
<i>Grundlage für die Einhaltung</i>	Zweckmäßigkeit	Soziale Verpflichtung	Selbstverständlichkeit Gemeinsame Auffassung
<i>Grundlage der Ordnung</i>	Regulative Regeln	Verbindliche Erwartungen	Konstitutives Schema
<i>Mechanismus</i>	Zwangsweise	Normativ	Mimetisch
<i>Logik</i>	Instrumentalisierung	Angemessenheit	Rechtschaffenheit
<i>Indikatoren</i>	Regeln Gesetze Sanktionen	Zertifizierung Akkreditierung	Gemeinsame Überzeugungen Geteilte Handlungslogiken
<i>Grundlage für die Legitimität</i>	Rechtlich abgesichert	Moralisch geleitet	Nachvollziehbar Wiedererkennbar Kulturell gestützt

Tab. II-1: *Das Drei-Säulen-Modell (eigene Darstellung nach Scott, 2014)*

Scott (2014) argumentiert darüber hinaus, dass es vorteilhaft sei, die einzelnen Säulen sowie die Komponenten, aus denen sich diese zusammensetzen, analytisch zu unterscheiden, da nicht davon auszugehen ist, dass alle Institutionen auch immer von allen Säulen getragen werden. In diesem Falle wäre eine Überdeterminierung sozialer Systeme die Folge, da diese Institutionen nicht kritisch hinterfragt werden könnten. Vielmehr können auch Widersprüche zwischen den legitimierenden Elementen der drei Säulen auftreten. Zudem impliziert die Legitimität auf Basis von einer oder zwei der drei Säulen keine allgemeine

Legitimität (Kieser & Ebers, 2018). Das Drei-Säulen-Modell erlaubt eine differenzierte Betrachtung der verschiedenen Arten von Institutionen und der Arten von Legitimität, welche bei der Übernahme dieser Institutionen durch Akteur*innen zugewiesen wird (Hirsch, 1997; Kieser & Ebers, 2018).

Jüngere Studien untersuchen zunehmend das Konzept sogenannter *Proto-Institutionen*. Dabei handelt es sich um „new practices, rules and technologies that transcend a particular collaborative relationship and may become new institutions if they diffuse sufficiently“ (Lawrence et al., 2002, S. 281). Falls diese also weit genug diffundieren (Vgl. Kapitel II.3.6), können Proto-Institutionen als selbstverständlich erachtet werden und sich somit zu Institutionen entwickeln (Boxenbaum, 2004). Der dafür notwendige Transformationsprozess ist häufig langwierig und komplex (Boxenbaum, 2004); und das Design einer Proto-Institution gilt als ausschlaggebend für den Erfolg dieses Prozesses auf Feldebene (Hargadon & Douglas, 2001). Hinsichtlich der Entstehung einer Proto-Institution existieren verschiedene Denkschulen in der Forschung (Boxenbaum, 2004). Die Institutionenökonomie betrachtet Proto-Institutionen als bewusste Konventionen, welche von rationalen Akteur*innen geschaffen werden, um sich gegenseitig zuzustimmen und die von diesen Akteur*innen als zielführend bei der Erreichung eigener Interessen angesehen werden (Abell, 1995; Campbell, 2004; Douglas, 1986; North, 1990). Die soziologische Schule hingegen sieht Akteur*innen als so stark institutionell eingebettet, dass sie nicht in der Lage sind, neue Institutionen zu konzipieren (Vgl. Kapitel II.3.1). Institutionen werden somit zu unbeabsichtigten Nebenprodukten von Umgestaltungen im organisationalen Feld, die durch einen Schock ausgelöst wurden (Boxenbaum, 2004).

II.2.2 Organisationale Legitimität

Legitimität ist eine wichtige Voraussetzung für jede Berufsgruppe und das Ergebnis eines komplexen sozialen Prozesses (Friedrich & Spraul, 2022). Legitimität gilt als grundlegendes Konzept des organisationalen Institutionalismus, da sie das Verhalten von Organisationen und Individuen beeinflusst und sich somit nachweislich auf deren Leistung und Überleben auswirkt (Deephouse, Bundy, Tost,

& Suchman, 2017; Pollock & Rindova, 2003). Der Begriff geht bereits auf die frühen Anfänge des organisatorischen Institutionalismus zurück und hat über die Zeit weit in den Sozialwissenschaften verbreitet, wodurch sich das Verständnis von Legitimität bis heute zunehmend verfeinert hat (Deephouse et al., 2017).

In der Literatur herrscht weitestgehend Konsens darüber, dass die Ursprünge des Legitimitätsbegriffs auf die Schriften von Max Weber zurückgehen, welcher diesen in die soziologische Theorie und damit in die Organisationsforschung einführte (Johnson, Dowd, & Ridgeway, 2006; Ruef & Scott, 1998; Suchman, 1995). Für Weber war es von herausragender Wichtigkeit, dass sich soziale Praxis an Maximen und Regeln orientiert (Deephouse & Suchman, 2008). Legitimität sollte folglich sowohl aus der Übereinstimmung des Handelns mit allgemein geltenden sozialen Normen als auch mit formalen Gesetzen resultieren (Weber, 1979). Einen besonderen Fokus erhielt der Legitimitätsbegriff durch die Ausarbeitungen von Meyer und Rowan (1977), die diese Legitimität als ebenso überlebenswichtiges Konzept betrachteten wie den Ressourcenbegriff. Zudem legten sie nahe, dass beide Konzepte nicht nur aus Effizienzbestrebungen resultieren, sondern gleichzeitig auch das Ergebnis einer Anpassung an institutionalisierte Mythen im organisatorischen Umfeld sein können (Deephouse et al., 2017). Meyer und Scott (1983) lieferten kurz darauf erste Definitionsfragmente für den Legitimitätsbegriff, mit welchen sie betonten, dass sich organisationale Legitimität auf das Ausmaß der kulturellen Unterstützung für eine Organisation bezieht. Eine vollständig legitimierte Organisation wäre folglich eine alternativlose Organisation, welche durch nichts in Frage gestellt werden könnte. Grundlegende Erweiterungen erfuhr der Legitimitätsbegriff insbesondere durch Scott (1995), da er Legitimität als einen Zustand definierte, welcher die kulturelle Ausrichtung, die normative Unterstützung oder die Übereinstimmung mit relevanten Regeln oder Gesetzen widerspiegelt; und somit zeitgleich die kognitive, normative und regulative Basis von Legitimität (Deephouse & Suchman, 2008) konzeptionalisierte. Jüngere Definitionen bezeichnen organisationale Legitimität als „the perceived appropriateness of an organization to a social system in terms of rules, values, norms, and definitions“ (Deephouse et al., 2017, S. 7). Sie ordnen die Zustände der organisationalen

Legitimität in vier (absteigende) Stufen: akzeptiert, ordnungsgemäß, umstritten und illegitim.

Diese Einstufung verdeutlicht zudem die Relevanz von Legitimität für Organisationen. Legitimität kann einen deutlichen Einfluss auf den sozialen und wirtschaftlichen Austausch haben, da die meisten Akteur*innen nur mit legitimen Organisationen zusammenarbeiten (Deephouse et al., 2017). So belegt Deephouse (1996) beispielsweise, dass Banken, welche unter regulatorischen Sanktionen stehen, nur eingeschränkte Möglichkeiten haben, bestimmte Kredite zu vergeben. Diese Relevanz der Legitimität für den Marktzugang legt folglich nahe, dass sich beispielsweise Organisationen, die die Öffentlichkeit davon überzeugen können, dass ihre Konkurrenten nicht legitim sind, einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können (Brown, 1998; Deephouse & Carter, 2005). Darüber hinaus argumentieren Institutionalisten in Linie mit Meyer und Rowan (1977), dass Legitimität das Überleben von Organisationen fördert. Legitime Organisationen haben beispielsweise weitestgehende Freiheiten, um ihren Aktivitäten nachzugehen, ohne dass diese hinterfragt werden (Knoke, 1986). Deephouse et al. (2017) führen hierzu zahlreiche Belege an und erklären somit das verstärkte Interesse in Bereichen des strategischen Managements für das Konzept der Legitimität in den vergangenen Dekaden.

Legitimität wird durch interne und externe Akteur*innen verliehen, welche Organisationen und Individuen beobachten und Legitimitätsbewertungen vornehmen, indem sie diese mit bestimmten Kriterien oder Standards vergleichen (Ruef & Scott, 1998). Die bewertenden Akteur*innen werden hierbei auch als Quellen (zu Englisch: sources) bezeichnet, welche ihre Legitimitätsurteile über das betrachtete Legitimitätssubjekt entweder explizit oder stillschweigend abgeben (Deephouse et al., 2017). Eine besondere Bedeutung als Quelle für Legitimität wird beispielsweise dem Staat und seinen Regulierungsbehörden sowie seiner Justiz beigemessen (Deephouse et al., 2017). Dies geht unter anderem darauf zurück, dass diverse Organisationen routinemäßig von einer Behörde bewertet werden, wie z. B. Banken von Aufsichtsbehörden oder gemeinnützige Organisationen von Steuerbehörden (Deephouse, 1996; Singh, Tucker, & House, 1986). Reimann et al. (2012) argumentieren darüber hinaus, dass diese staatlichen Akteur*innen

selbst im Zeitalter der neoliberalen Deregulierung weiterhin eine wichtige Rolle bei der Zuweisung von Legitimität spielen. Breites Interesse kommt zudem der öffentlichen Meinung als Spiegelbild gesellschaftlicher Werte zu (Deephouse et al., 2017), welche beispielsweise über Umfragen in der Bevölkerung oder durch die Untersuchung öffentlicher Kommunikation gemessen werden kann (Dowling & Pfeffer, 1975). Als besonders relevant werden vor diesem Hintergrund auch Medien, da sie eine Verbindung zwischen Medienberichten und öffentlicher Meinung bilden (Abrahamson & Fairchild, 1999; Bansal & Clelland, 2004; Deeds, Mang, & Frandsen, 2004; Lamertz & Baum, 1998; Lamin & Zaheer, 2012). Hierbei ist die Dualität zu berücksichtigen, dass Medien sowohl die öffentliche Meinung widerspiegeln (Dowling & Pfeffer, 1975; Schramm, 1949), diese gleichzeitig aber auch beeinflussen können (Deephouse, 1996). Als weitere Quellen werden soziale Bewegungen und Interessensgruppen (zu Englisch: interest groups) angesehen, da sie sich aktiv für die Legitimation oder De-Legitimation verschiedener Themen einsetzen und so einen wichtigen Einfluss auf die öffentliche Meinung und die Politik nehmen können (Deephouse et al., 2017).

Als Kriterien zur Bewertung von Legitimität können die von Suchman (1995) eingeführten Dimensionen herangezogen werden: regulatorisch, pragmatisch, moralisch und kulturell-kognitiv. Deephouse et al. (2017) weisen hierbei daraufhin, dass die spezifischen Kriterien der Definition von Legitimität nicht inhärent sind, da sich Kriterien aus Verhandlungen zwischen Organisationen und Interessengruppen ergeben und je nach spezifischer Quelle variieren.

Ebenfalls führt Suchman (1995) den strategischen Ansatz der Legitimitätsforschung ein, welcher auf die organisationszentrierte Sichtweise von John Maurer (1971) zurückgeht. *Legitimation* wird hierbei als der Prozess verstanden, durch welchen eine Organisation ihre Legitimität gegenüber anderen Interessensgruppen demonstriert. Suchman (1995) erweiterte diese Perspektive um eine systemoffenere Sichtweise, bei welcher auch jene Interessensgruppen potenziell agieren können und Legitimität häufig das Ergebnis von Verhandlungen ist (Ashforth & Gibbs, 1990; Bitektine, 2011; Deephouse et al., 2017; Salancik & Pfeffer, 1978). Er ergänzt die Legitimitätsforschung daher um drei Herausforderungen des Legitimitätsmanagements: Gewinnung, Aufrechterhaltung

und Wiederherstellung von Legitimität. Die Gewinnung von Legitimität erreichen Organisationen häufig dadurch, dass sie ihre Innovationen breit darstellen, um bestehendes Wissen einzufassen und vertraute kognitive Kategorien zu adressieren (Bitektine, 2011). Zur Aufrechterhaltung von Legitimität wird versucht, etwaigen Stakeholdern kontinuierlich das Gefühl zu vermitteln, dass die Organisation weiterhin entsprechend gewisser Normen der Angemessenheit handelt (Deephouse et al., 2017). Die Wiederherstellung von Legitimität folgt meist auf eine vorherige Anfechtung dieser – in Form von institutionellem Druck, weshalb Deephouse et al. (2017) argumentieren, dass der Terminus „Reagieren“ treffender wäre als Suchmans Begriff des „Wiederherstellens“. Das Handlungsspektrum variiert hierbei jedoch zwischen reaktiv und proaktiv (Oliver, 1991), wobei sich ein Großteil der Forschung auf die Frage konzentriert, wie Organisationen auf Angriffe auf ihre Legitimität reagieren können. Mögliche Antworten können hierbei beispielsweise durch institutionelle Entkopplung (Boxenbaum & Jonsson, 2017) (Vgl. Kapitel II.3.6) oder Hybridisierung (Battilana, Besharov, & Mitzinneck, 2017) gefunden werden. Um die optimalen Reaktionsoptionen zu identifizieren, ist es jedoch essenziell, zunächst zu herauszufinden, welche Kriterien für die jeweiligen Quellen besonders interessant sind. Anschließend sollten die zu ergreifenden Maßnahmen auf diese Erkenntnisse abgestimmt werden (Deephouse et al., 2017).

Eine weitere Dimension des Legitimitätsmanagements, welche insbesondere vor dem Hintergrund des vorliegenden Forschungsvorhabens von Relevanz ist, bezeichnen Deephouse et al. (2017) als „institutionelles Innovieren“. Dieses Szenario adressiert die Schaffung neuer Institutionen zur Gewinnung von Legitimität, was häufig durch institutionelle Unternehmer stattfindet (Vgl. Kapitel II.3.5). Eine Abgrenzung zu Suchmans (1995) Dimension des „Gewinnens von Legitimität“ sehen die Autor*innen darin begründet, dass die Handlungen, welche zur Schaffung neuer Institutionen notwendig sind, sich qualitativ von jenen Handlungen unterscheiden, die erforderlich sind, um die Angemessenheit einer neuen Instanz für einen gegebenen institutionellen Kontext zu demonstrieren (Aldrich & Fiol, 1994; Deephouse et al., 2017; Garud, Jain, & Kumaraswamy, 2002; Lounsbury & Glynn, 2001; Rao, 1994; Strang & Meyer, 1993). Eine vollständige Darstellung der Managementdimensionen organisationaler Legitimität findet sich in

Anhang 1. Während sich frühe Forschungen zumeist mit Organisationen des öffentlichen Sektors befassten (Hannigan & Kueneman, 1977; Kamens, 1977; Meyer & Rowan, 1977; Rowan, 1982), wurden später derartige Legitimitätsbetrachtungen auch auf gemeinnützige Organisationen oder Unternehmen angewandt (Carroll & Hannan, 1989; Deephouse, 1996; Ruef & Scott, 1998; Singh et al., 1986). Abschließend lässt sich anmerken, dass das Management von Legitimität immer auch von der Art der jeweiligen Organisation und dem gesellschaftlichen Bereich, in welchen diese eingebettet ist, abhängt. Dies liegt darin begründet, dass sich die Quellen, welche Legitimität bewerten, ebenso wie die Kriterien, welche zur Bewertung herangezogen werden, teils fundamental unterscheiden (Deephouse et al., 2017).

II.2.3 Organisationale Felder

Während in den Anfängen der neo-institutionellen Theorie die institutionelle Sphäre (Fligstein, 1990), das institutionelle Feld (Meyer & Rowan, 1977); (DiMaggio & Powell, 1991), der gesellschaftliche Sektor (Meyer & Scott, 1992) oder das institutionelle Umfeld (Orru, Biggart, & Hamilton, 1991; Powell & DiMaggio, 1991) als zentrale Analyseeinheit herangezogen wurden, dient der Begriff des organisationalen Feldes (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1991; Scott, 2001) dazu, die Konstellation von Akteur*innen zu beschreiben, welche diese zentrale Einheit bilden und kann somit als ein zentrales Konstrukt neoinstitutioneller Theorie betrachtet werden (Scott, 2001).

Frühe institutionelle Theoretiker betrachteten organisationale Felder als Bereiche, in denen die Handlungen einer Organisation durch das vorhandene Beziehungsnetz, in welches sie eingebettet ist, strukturiert werden (Warren, 1967; Wooten & Hoffman, 2008). Damit soll ein tieferes Verständnis davon geschaffen werden, warum Organisationen, die unterschiedliche Ziele verfolgen, dennoch auf inter-organisationaler Ebene kooperieren, um bestimmte Aufgaben zu erfüllen (Warren, 1967). Im Zuge weiterer inter-organisationaler Studien und einer sich globalisierenden Welt löste sich der Begriff des organisationalen Feldes jedoch zunehmend von der Vorstellung, dass jene Organisationen, welche ein

organisationales Feld konstituieren, zwangsläufig auch durch gemeinsame Aufgabenbewältigung oder geografische Nähe miteinander verbunden sein müssen (Wooten & Hoffman, 2008). So formulierten DiMaggio und Powell, inspiriert durch Bourdieu's Feldkonzept, eine abweichende Definition (Windeler, 2021):

„By organizational field we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.“ (DiMaggio & Powell, 1983, S. 148)

Der Fokus richtet sich somit auf die aggregierte Gesamtheit der Organisationen und das anerkannte Gebiet institutionellen Lebens, welche diese gemeinsam konstituieren (Windeler, 2021). Die Idee dieses Gebiets institutionellen Lebens ergänzt Scott (1995) wiederum um die Idee eines gemeinsamen Werte- oder Bedeutungssystems. Zudem verzichtet seine Definition (Scott, 1995, S. 56) auf die beispielhafte Benennung möglicher Feldteilnehmer durch eine relationale Abgrenzung organisationaler Felder als „community of organizations that partakes of a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another than with actors outside of the field“.

DiMaggio und Powell (1983) betonen zudem, dass organisationale Felder nur insoweit existieren, als sie institutionell definiert sind. Die Institutionalisierung oder Strukturierung eines Feldes ergibt sich dabei durch (1) eine vermehrte Interaktion zwischen den Organisationen innerhalb eines Feldes, (2) eine Herausbildung von Verhältnissen der Über- und Unterordnung oder Koalitionen zwischen den Akteur*innen im Feld, (3) eine Zunahme der Informationslast, welche durch die Organisationen bewältigt werden muss, und (4) die Entwicklung eines Bewusstseins in den Organisationen, dass sie zu einem gemeinsamen Feld gehören (Kieser & Ebers, 2018).

Das Verhalten der Akteur*innen innerhalb eines organisationalen Feldes sieht der Neoinstitutionalismus im Vorhandensein von Institutionen begründet. Diese kulturell-kognitiven, normativen und regulativen Strukturen bieten kollektive Bedeutung für soziales Verhalten und Stabilität (Scott, 1995). Organisationen innerhalb des organisationalen Feldes berücksichtigen diese Strukturen bei der

Entscheidungsfindung als soziale Fakten (Zucker, 1977); (Meyer & Rowan, 1977; Wooten & Hoffman, 2008). Die Übertragung (zu Englisch: transmission) derartiger sozialer Fakten von einer Gruppe von Akteur*innen auf eine weitere führt dazu, dass diese einen als selbstverständlich angesehenen Status annehmen, und somit innerhalb des betrachteten organisationalen Feldes institutionalisiert (Zucker, 1977) werden (Wooten & Hoffman, 2008). DiMaggio und Powell (DiMaggio & Powell, 1983) beschreiben, dass aus diesen institutionalisierten Fakten Handlungsschablonen resultieren, welche wiederum dazu führen, dass Akteur*innen in Situationen von Unsicherheit einheitliche oder monolithische Reaktionen zeigen (Wooten & Hoffman, 2016). Diese Angleichungen und Gemeinsamkeiten werden als Isomorphie (Vgl. Kapitel II.2.5) bezeichnet, welche einen der zentralen Begriffe der organisationalen Feldforschung darstellt.

Die langjährige Fokussierung auf Isomorphie als Erklärungsansatz für organisationales Handeln wurde in den 1990er Jahren zunehmend kritisiert, da die Prozesse, welche die Homogenität der Organisationspopulationen hervorbringen, vernachlässigt wurden (Hirsch, 1997). Um dieser Kritik zu begegnen, untersuchten jüngere Studien zunehmend die Handlungen von Feldteilnehmer*innen vor dem Hintergrund ihres institutionellen Kontextes (Greenwood & Hinings, 1996; Holm, 1995; Kraatz & Zajac, 1996; Wooten & Hoffman, 2016). Hierbei wurden neue Schlüsselaspekte von Prozessen auf Feldebene eingeführt, wie z. B. der des institutionellen Wandels (Coccia, 2018; Dacin et al., 2002; DiMaggio & Powell, 1991) innerhalb eines Feldes, um somit die Konzepte von Trägheit und Stabilität zu überwinden (Wooten & Hoffman, 2016). Von besonderer Bedeutung war hierbei die Berücksichtigung von organisatorischen Eigeninteressen und die Eigenschaft, trotz der Einbettung in einen institutionellen Kontext handlungsfähig zu bleiben. Diese jüngere Argumentationslinie vertritt die Ansicht, dass einige Unternehmen in der Lage sind, strategisch auf institutionellen Druck zu reagieren (Oliver, 1991), und so zu etwas zu werden, was verschiedene Autor*innen (DiMaggio, 1988; Fligstein, 1997; Lawrence, 1999) als *institutionelle Unternehmer* bezeichnen (Wooten & Hoffman, 2016).

Die Erkenntnis, dass Wandel auch in hochgradig institutionalisierten Kontexten auftreten kann, hatte auch weitreichende Konsequenzen für das allgemeine

Verständnis organisationaler Felder (Wooten & Hoffman, 2016). So distanzierte sich die Literatur zunehmend von Felddefinitionen auf Basis gemeinsamer Märkte und Technologien und wandte sich hin zu einer Abgrenzung organisationaler Felder um gewisse Themen herum, welche für die Interessen und Ambitionen einer bestimmten Gruppe von Organisationen relevant sind (Hoffman, 1999). Somit wurden Verbindungen hergestellt, die zuvor möglicherweise nicht erkennbar waren. Verstärkt wurde dieses Verständnis von Feldern zudem durch das aufkommende Konzept von *feldkonfigurierenden Veranstaltungen* (Lampel & Meyer, 2008), welche Akteur*innen die Möglichkeit bieten, Themen zu definieren, zu erörtern und zu diskutieren, die relevant für die Entstehung oder Entwicklung von Feldern sind, da diese den abstrakten Ort wissenschaftlicher Vorstellungskraft in einen realen Ort überführen, an welchem sich interessierte Parteien treffen (z. B. Konferenzen) (Lampel & Meyer, 2008). Diese Events bieten zudem eine günstige Gelegenheit für Forscher*innen zu beobachten, dass organisationale Felder durchaus Parteien mit inkongruenten oder gar konfliktären Zielen zusammenbringen (Bertels, Hoffman, & DeJordy, 2014), wodurch sich das Feldverständnis weg vom isomorphen Raum für Dialog hin zu einem kompetitiven Feld der Kämpfe (Bourdieu & Wacquant, 1992) entwickelte (Wooten & Hoffman, 2016).

Insbesondere die Rolle, welche institutionelle Unternehmer (Vgl. Kapitel II.3.5) bei der Gestaltung der Diskurse, der Normen und der Strukturen spielen, welche das Handeln der übrigen Organisationen leitet (Maguire et al., 2004), gab zusätzliche Aufschlüsse über die Verflechtung von organisationalen Feldern mit den darin befindlichen Organisationen (Wooten & Hoffman, 2008). Selbst mächtige Akteur*innen sind meist nicht in der Lage, einem Feld neue Institutionen schlichtweg aufzuzwingen, da diese auf einer gewissen Ebene von den anderen Akteur*innen akzeptiert werden müssen (Beckert, 1999). Akteur*innen, welche sich für die Akzeptanz dieser neuen Logiken, Normen und Praktiken einsetzen, verdeutlichen daher die Arbeit, welche institutionelle Unternehmer*innen innerhalb von Feldern leisten, um Legitimität zu schaffen und aufzubauen (Wooten & Hoffman, 2016). Fligstein und McAdam (2012) beschreiben Felder daraufhin als Räume strategischen Handelns, in denen Akteur*innen auf der Grundlage

gemeinsamer, wenn auch nicht zwangsläufig übereinstimmender Auffassungen über das Feld miteinander in Beziehung treten. Etablierte Akteur*innen und deren Herausforder*innen wetteifern in diesem Raum kontinuierlich um Vorteile, während sie je nach debattierter Frage Partei ergreifen. Sozialkompetente Akteur*innen versuchen ihre Position zu festigen, indem sie den Status quo reproduzieren oder als Vermittler*innen zwischen Interessengruppen auftreten (Wooten & Hoffman, 2008). Darüber hinaus betrachten verschiedene Autor*innen (Rao, Monin, & Durand, 2003) institutionelles Unternehmer*innentum weniger als das Handeln einzelner oder isolierter Akteur*innen als vielmehr als politische Netzwerke und Koalitionen, die als „wichtige Motoren“ für den Wandel oder die Bewahrung von Institutionen fungieren.

II.2.4 Technische und institutionelle Umwelten

Frühere Forschungen im Neoinstitutionalismus unterscheiden zwischen zwei Arten von Umwelten (Meyer & Rowan, 1977). Dies sind auf der einen Seite technische Umwelten, in denen Leistungen durch den Markt bewertet werden und Organisationen durch effiziente Koordination und Steuerung ihrer Arbeits- und Tauschprozesse Wettbewerbsvorteile erlangen. Auf der anderen Seite sind dies institutionelle Umwelten, in welchen Organisationen Legitimität zugesprochen bekommen, insofern sie Konformität mit institutionalisierten Regeln vorweisen können (Scott & Meyer, 1983).

Für Meyer und Rowan (1977) existiert ein Kontinuum zwischen den Polen rein technischer und rein institutioneller Anforderungen, entlang dessen sich Organisationen anordnen lassen. So argumentieren sie, dass beispielsweise das Überleben von produzierenden Unternehmen primär von der effizienten Bewältigung technischer Anforderungen abhinge, während Organisationen wie z. B. Schulen oder Krankenhäuser in erster Linie institutionellen Anforderungen gerecht werden müssten. In beiden Fällen wird jedoch angenommen, dass Organisationen rational ausgestaltet werden. So erfordern technische Umwelten technische Rationalität, wobei ein enger Zusammenhang zwischen den Zwecken einer Organisation und den zur Zielerreichung eingesetzten Mitteln besteht

(Walgenbach, 2008). In institutionellen Umwelten hingegen sind Organisationen gezwungen, Begründungen und Rechtfertigungen für ihr Verhalten und ihre Strukturen zu erbringen, um diese nachvollziehbar und akzeptabel darzustellen und somit Nachweise über ihre Konformität zu vorherrschenden Rationalitätsmythen zu erbringen (Scott & Meyer, 1983; W Scott, 1992; Walgenbach, 2008).

Durch diese Unterscheidung entstand der Eindruck, dass die Konzepte des Neoinstitutionalismus überwiegend nur für öffentliche oder Non-Profit-Organisationen gelten (Walgenbach, 2008). Verstärkt wurde diese Auffassung unter anderem durch die komplexen und teils schwer messbaren Zielsetzungen jener Organisationen, wodurch diese mit relativ geringen Effizienzanforderungen operieren können und einem geringeren Selektionsdruck ausgesetzt sind (Powell, 1991). Die Unterscheidung von Organisationen in zwei weitgehend unterschiedliche Typen wird in der Literatur aus verschiedenen Gründen kritisch hinterfragt. Institutionelle Anforderungen sind mit rationalen Argumenten kaum zu rechtfertigen oder können sogar dysfunktional zur Zielerreichung sein, während Anpassungen an eine technische Umwelt hingegen real und rational anmuten (Meyer et al., 1991; Walgenbach, 2008; Zucker, 1987). Institutionelle Umwelten würden demnach von Organisationen beherrscht, welche lediglich danach streben, ihre bloße Existenz durch Konformität zu sichern (Powell, 1991). Meyer et al. (Meyer et al., 1991) verweisen hierbei aber darauf, dass sich technische und institutionelle Umwelten nicht zwangsläufig entgegenstehen. Die Vorstellung eines Gegensatzes beider Umwelttypen wurde zu Gunsten einer Gleichzeitigkeit dieser aufgegeben (Walgenbach, 2008). Demzufolge wurde in der Literatur argumentiert, dass auch profitgetriebene Organisationen gezwungen sind, institutionalisierte Strukturelemente und Managementpraktiken zu übernehmen und Organisationen aus einer überwiegend institutionell geprägten Umwelt auch Effizienzanforderungen genügen müssen (Walgenbach, 2008).

In Folge dessen wurden die technische und die institutionelle Umwelt zunächst als zwei Dimensionen einer Umwelt von Organisationen betrachtet, aus deren Zusammenspiel verschiedene Organisationsformen mit verschiedenen technischen und institutionalisierten Anforderungen resultieren (Powell, 1991;

Scott, 1991; Tolbert). Eine veranschaulichende Übersicht mit Beispielen verschiedener Organisationstypen in Anlehnung an Scott (2003) findet sich in Anhang 2.

In späteren Forschungen wurde jedoch auch diese als *restricted institutionalism* bezeichnete Unterscheidung zwischen zwei Umweltdimensionen überwiegend aufgegeben. Institutionelle Anforderungen werden nunmehr als fundamental und auch den technischen Anforderungen zugrunde liegend betrachtet, wodurch eine institutionelle Konstruktion von Rationalität und Effizienz in den Fokus der Studien rückte (Walgenbach, 2008). Begriffe wie Gewinn, Risiko oder Effizienz werden somit als kulturell geprägte und definierte Kategorien verstanden (Meyer et al., 1991; Walgenbach, 2008). Meyer et al. (1991) betonen vor diesem Hintergrund, dass jene, die institutionelle Regeln formulieren, versuchen, diese als technisch notwendig zu begründen, um legitimatorische Effekte (Edelman & Stryker, 2005; Friedland R., 1991; Oakes, Townley, & Cooper, 1998) zu realisieren. Abschließend ist anzumerken, dass sich die Gegensätze zwischen technischer und institutioneller Rationalität auf konzeptioneller Ebene weitgehend verflüchtigt haben, während sie vor dem Hintergrund empirischer Untersuchungen weiterhin sinnvoll erscheinen können, um Spannungsverhältnisse zwischen unterschiedlichen institutionalisierten Anforderungen zu verdeutlichen (Walgenbach & Meyer, 2008).

II.2.5 Institutionelle Isomorphie

Seit vielen Jahren beschäftigt sich die Organisationsforschung mit der Frage, warum sich Organisationen mehr oder weniger aneinander angleichen. Frühe Theoretiker*innen führten hierbei an, dass Organisationen innerhalb einer ähnlichen Umgebung dazu tendieren, ähnliche Strukturen anzunehmen, um eine optimale Passform (zu Englisch: fit) gegenüber ihrer Umgebung zu erreichen. Ähnlich wie Organisationen sich auch an den technologischen Fortschritt anpassen, versuchen sie sich den antizipierten gesellschaftlichen Erwartungen anzupassen, um so Legitimität zu erlangen (Boxenbaum & Jonsson, 2017).

Bereits Weber verargumentierte, dass das *stahlharte Gehäuse* der Rationalität und Kräfte des Wettbewerbs Organisationen zu ähnlichen Strukturen und Handlungen

zwingen (Weber, Lassman, & Speirs, 2005, 1994). Verfechter der Theorie der rationalen Anpassung sehen die organisationalen Ähnlichkeiten dabei in Effizienzbestrebungen der Organisationen begründet.

Die institutionelle Isomorphie unterscheidet sich jedoch grundlegend von diesen Strömungen, da sie davon ausgeht, dass sich Organisationen nicht an ein technologisch anspruchsvolles Umfeld anpassen, sondern vielmehr an eine sozial konstruierte Umgebung (Boxenbaum & Jonsson, 2017). Die zunehmende Strukturierung und Institutionalisierung eines Feldes führen dabei zu einer zunehmenden Angleichung (Kieser & Ebers, 2018). Das Feldkonzept bildet hierbei die Meso-Ebene der institutionellen Forschungen (Fligstein & McAdam, 2012), da auf dieser Ebene die behaupteten Angleichungsprozesse von Organisationen (Mikro-Ebene) aufgrund übergeordneter institutionalisierter Erwartungen (Makro-Ebene) sichtbar werden (Kieser & Ebers, 2018). Die institutionell bedingte Isomorphie sehen DiMaggio und Powell (1983) in drei institutionellen Mechanismen begründet: Isomorphie durch Zwang, Isomorphie durch mimetische Prozesse und Isomorphie durch normativen Druck.

Isomorphie durch Zwang resultiert aus Machtverflechtungen und einem politisch motivierten Einfluss auf Organisationen. In der Regel handelt es sich hierbei um Ansprüche des Staates oder anderer mächtiger Akteur*innen darauf, dass Organisationen bestimmte Strukturen oder Praktiken adaptieren (Kieser & Ebers, 2018). Der Staat beeinflusst das Verhalten und die Strukturen von Organisationen in verschiedenster Hinsicht (Meyer & Rowan, 1977). Die rechtliche Realität, mit welcher sich Organisationen konfrontiert sehen, ist prägend für die von ihnen ausgebildeten Strukturen und Prozesse, während sie zugleich die möglichen Unterschiede zwischen Organisationen begrenzt (DiMaggio & Powell, 1991). Die Organisationen innerhalb eines Feldes werden durch Rituale der Konformität zunehmend in eine einheitliche Gestalt überführt, während die technisch bedingten Anforderungen an die Gestaltung der formalen Struktur zunehmend vernachlässigt werden (Kieser & Ebers, 2018). Derartige Zwänge können jedoch nicht nur durch den Gesetzgeber ausgeübt werden, sondern auch aus der Abhängigkeit von bestimmten Ressourcen resultieren, wie z. B. durch bestimmte Zertifizierungsanforderungen, um als Lieferant*in zugelassen zu werden

(Boxenbaum & Jonsson, 2017; Edelman, 1992; Guillen M. F., 2001). Auch Konzerne zwingen ihren Tochtergesellschaften häufig verschiedenste Praktiken (z. B. in der Rechnungslegung oder im Personalwesen) auf (Coser, Kadushin, & Powell, 1982; Kostova & Roth, 2002). Der Grad der Angleichung wird dabei durch den Grad der Abhängigkeit bestimmt (Kieser & Ebers, 2018). Strukturangleichungen können darüber hinaus auch das Ergebnis bestehender Erwartungen und Anforderungen innerhalb einer Gemeinschaft sein; so sehen sich beispielsweise Organisationen, in welchen alle Mitglieder gleiche Rechte besitzen, mit der Herausforderung konfrontiert, Autorität und Verantwortung in einer Rolle formal zu bündeln, um mit anderen Organisationen, welche hierarchische Strukturen aufweisen, in Interaktion zu treten (Kanter, 1972). Zucker (1977; 1987) erkennt Isomorphie durch Zwang jedoch nicht als institutionell bedingt an. Im Gegensatz dazu argumentiert er, dass Zwang sogar deinstitutionalisierende Tendenzen habe, da Sanktionen für gewisse institutionalisierte Regeln vermuten lassen, dass möglicherweise attraktive Alternativen bestehen.

Isomorphie durch mimetische Prozesse resultiert primär aus Bedingungen der Unsicherheit heraus, da Organisationen unter diesen häufig andere, vergleichbare Organisationen, welche als erfolgreich oder einflussreich erachtet werden, imitieren (Haveman, 1993; Palmer et al., 1993). Die Wahrscheinlichkeit einer Anpassung an eine derartige Referenzorganisation korreliert hierbei mit dem Maß an Unsicherheit, da unter Unsicherheit zumeist nach Lösungen gesucht wird, welche mit geringem Aufwand reale oder wahrgenommene Probleme beheben, während sie gleichzeitig das Überleben der Organisation sichern (Galaskiewicz & Wasserman, 1989). Wenn dieser Prozess zeitgleich in vielen Organisationen innerhalb eines Feldes stattfindet, gleichen sich die Organisationen folglich zunehmend an. Das hohe Ausmaß an Isomorphie wird mitunter auch dadurch begünstigt, dass sich nur wenig grundlegend verschiedene Strukturen finden lassen, aus denen gewählt werden kann (Kieser & Ebers, 2018). Verstärkende Mechanismen sind hierbei in der Gründung von Organisationen nach dem Vorbild vorheriger zu sehen. Auch Unternehmensberatungen identifizieren innovative Lösungsansätze zumeist in erfolgreichen Referenzorganisationen und kommunizieren diese als

vielversprechend an andere Organisationen im Feld (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002).

Isomorphie durch normativen Druck resultiert aus dem Verhalten von Organisationen, sich daran zu orientieren, was allgemein als richtige Vorgehensweise oder sogar als moralische Pflicht angesehen wird (Suchman, 1995). Dies gilt insbesondere dann, wenn es Signale aus dem organisationalen Feld gibt, dass die Adaption einer bestimmten Praktik oder Struktur moralisch erstrebenswert ist. Dieser Mechanismus der Isomorphie steht in engem Zusammenhang mit der zunehmenden Professionalisierung moderner Gesellschaften (Abbott, 1988), da eine ähnliche Ausbildung und Schulung ähnliche berufliche Werte vermittelt, welche wiederum in die Organisationen getragen werden, was folglich eine Angleichung von Praktiken und Strukturen begünstigt (Galaskiewicz & Burt, 1991; Mezas, 1990). DiMaggio und Powell (1983) sehen diese Effekte in den Bemühungen einer Berufsgruppe begründet, die Rahmenbedingungen und Inhalte ihrer Arbeit zu definieren, um unter anderem eine gemeinsame kognitive Orientierung unter den Mitgliedern der Profession zu schaffen. Die Professionen selbst sind dabei jedoch ebenso der Isomorphie durch mimetische Prozesse und durch Zwang ausgesetzt wie andere Organisationen. Einzelne Berufsgruppen können sich hinsichtlich ihres Selbstverständnisses und ihrer kognitiven Orientierung durchaus erheblich unterscheiden, während die Mitglieder innerhalb einzelner Berufsgruppen große Ähnlichkeiten aufweisen können (Kieser & Ebers, 2018). Darüber hinaus spielen Berufsverbände eine wichtige Rolle, da sie normative Regeln des professionellen Verhaltens definieren und diese im Rahmen von Kongressen, Workshops, Schulungen oder ähnlichen Netzwerkveranstaltungen in einer Vielzahl von Organisationen schnell verbreiten (Galaskiewicz, 1985). Auch die einheitliche Ausbildung von Personen, insbesondere wenn diese z. B. durch akademische Zeugnisse oder standardisierte Zertifikate formalisiert wird, kann dazu führen, dass ein Pool von ähnlichen Personen mit sehr ähnlichen Orientierungen entsteht, was die Angleichung der Organisationen zusätzlich begünstigt (DiMaggio & Powell, 1983). Die Personalpolitik vieler Organisationen verstärkt diesen Effekt zusätzlich, da Führungspersonal häufig nur von wenigen ausgesuchten Universitäten

angeworben wird, Mitarbeiter*innen aus dem gleichen organisationalen Feld abgeworben und wieder eingestellt werden, Qualifikationsanforderungen exakt definiert und Karrierewege genau festgelegt werden. Entsprechend steigt auch die Neigung der Mitarbeiter*innen in Organisationen, Probleme in ähnlicher Weise anzugehen oder gleiche Verfahrensweisen, Prozeduren und Strukturen zu nutzen und ähnliche Entscheidungen zu fällen (Kieser & Ebers, 2018).

Zusammenfassend können die drei Mechanismen institutioneller Isomorphie auch in topografische Richtungen innerhalb eines organisationalen Feldes eingeordnet werden: Regulative Zwänge gehen dabei in der Regel von vertikal übergeordneten Akteur*innen wie z. B. dem Staat aus, während mimetische und normative Zwänge meist von horizontal platzierten, gleichrangigen Organisationen ausgehen (Boxenbaum & Jonsson, 2017).

DiMaggio & Powell (1983) argumentieren zudem, dass eine Angleichung im Feld auch dann stattfindet, wenn unklar ist, ob eine Erhöhung der Effizienz resultiert. Eine sich ergebende Verbesserung der Wettbewerbsposition einer Organisation – z. B. in Form höherer Gewinne – sehen die Autor*innen durch eine Belohnung der Ähnlichkeit mit anderen Organisationen begründet, da diese es erleichtert, beispielsweise Transaktionsbeziehungen einzugehen oder leistungsfähiges Personal einzustellen. Meyer und Rowan (1977) geben vor diesem Hintergrund jedoch zwei Probleme an, mit welchen sich Organisationen konfrontiert sehen können, wenn sie institutionalisierte Regeln übernehmen. Zum einen können diese institutionalisierten Regeln mit Anforderungen und Effizienzerfordernissen in Konflikt geraten; zum anderen können diese Regeln in unterschiedlichen Umweltbereichen der Organisation entstanden sein und zumindest vordergründig im Widerspruch zueinander stehen (Kieser & Ebers, 2018). Sehen sich Organisationen durch die Erwartungen ihres institutionellen Umfelds dazu genötigt, teilweise inkompatible regulative Elemente zu übernehmen, so können Inkonsistenzen resultieren, welche die Bemühungen um eine effiziente Produktion oder Koordination von Aktivitäten erschweren. Häufig reagieren Organisationen in solchen Situationen mit organisationaler Entkopplung (Vgl. Kapitel II.3.6). Situationen, in welchen inkompatible institutionelle Logiken aufeinander stoßen, werden auch als institutioneller Pluralismus oder institutionelle

Komplexität zusammengefasst (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011; Kieser & Ebers, 2018). Dieses Phänomen wird im folgenden Kapitel vertiefend behandelt.

II.2.6 Institutionelle Logiken

Das Konzept der institutionellen Logiken tritt im organisationalen Institutionalismus sowohl als Meta-Theorie als auch als Analysemethodik in Erscheinung (Thornton & Ocasio, 2008) und ermöglicht ein besseres Verständnis der Inhalte und Bedeutungen von Institutionen (Haveman & Rao, 1997; Scott, Ruef, & Caronna, 2000; Thornton & Ocasio, 1999). Das Konzept lenkt den Fokus weg von organisationaler Isomorphie hin zu den Effekten differenzierter institutioneller Logiken auf Individuen und Organisationen in größeren Kontexten – wie z. B. Märkten, Industrien und anderen Populationen organisationaler Formen. Dabei bietet die Idee institutioneller Logiken eine Verbindung zwischen Handlung und Institutionen (Thornton, 2004) sowie zwischen der makroskopischen, strukturellen Perspektive von Meyer und Rowan (1977) und DiMaggio und Powells (1983) und Zuckers eher mikroskopischen, prozessorientierten Ansätzen (Thornton & Ocasio, 2008). Thornton und Ocasio (1999, S. 804) verstehen unter institutionellen Logiken:

„historical patterns of cultural symbols and material practices, assumptions, values, and beliefs by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their daily activity.”

Institutionelle Logiken können demnach sowohl symbolischer als auch materieller Natur sein (Friedland R. & Alford; Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012). Dies bedeutet, dass sie gleichzeitig durch symbolische Darstellungen wie auch durch materielle Praktiken und Artefakte verkörpert werden können. Institutionelle Logiken sind somit mehr als nur theoretische Konstrukte, da sie durch Praktiken konkret erfahrbar und dauerhaft manifestiert werden (Thornton et al., 2012).

Institutionelle Logiken werden darüber hinaus als Konfigurationen von vier verschiedenen aber miteinander verbundenen Dimensionen betrachtet (Ocasio, Thornton, & Lounsbury, 2017): Quellen der kollektiven Identität, Determinanten von

Macht und Status, Systeme sozialer Klassifizierungen sowie Zuweisung von Aufmerksamkeit. Institutionelle Logiken können zudem auf unterschiedlichen Ebenen der Analyse definiert werden: Weltsysteme, Gesellschaften, institutionelle Felder oder Organisationen (Friedland R. & Alford; Ocasio et al., 2017; Rao et al., 2003). Institutionelle Logiken lassen sich als Organisationsprinzipien von Institutionen verstehen, wobei die jeweiligen Institutionen auf den Analyseebenen identifiziert werden können. Verändern sich institutionelle Ordnungen und Institutionen auf einer Ebene, verändern sich in gleichem Maße auch die mit ihnen verbundenen institutionellen Logiken.

Ocasio und Thornton (2017) erheben überdies den ontologischen Anspruch, dass es sich bei institutionellen Logiken um reale Phänomene handelt – ähnlich wie Bürokratie, soziale Netzwerke oder Kultur real sind. Eine andere Autorin (Zilber, 2013) betrachtet das Konzept jedoch als rein analytisches Konstrukt, um einer komplexen Welt Sinn zu verleihen. Theorien, Rahmen, Narrative, Praktiken und Kategorien werden von Thornton et al. (2012) daher als Bausteine institutioneller Logiken angesehen.

Diese Forschungsströmung konzentriert sich auf den Erkenntnisgewinn darüber, wie multiple gesellschaftliche Ordnungen die Grundlage zur Mobilisierung verschiedener institutioneller Logiken bilden, welche institutionelle Vielfalt, Anfechtungen und letztendlich institutionellen Wandel ermöglichen (Friedland R. & Alford; Seo & Creed, 2002). Multiple Logiken stellen also eine Quelle für organisatorische Heterogenität dar (Thornton et al., 2012). Institutioneller Pluralismus beschreibt in diesem Zusammenhang einen Zustand, in dem sich Akteur*innen mit einer Vielzahl institutioneller Logiken konfrontiert sehen, welche Kooperation und Wettbewerb ermöglichen können (Kraatz & Block, 2008). Institutionelle Komplexität hingegen zielt spezifischer darauf ab, wie Individuen oder Organisationen mit widersprüchlichen Anforderungen, welche aus unterschiedlichen institutionellen Logiken resultieren, umgehen können (Greenwood et al., 2011).

Der Mehrwert des Konzepts institutioneller Logiken für den Neoinstitutionalismus und das Forschungsvorhaben dieser Dissertation lässt sich anhand drei wesentlicher Beiträge (Ocasio et al., 2017) herausarbeiten. (1) Von

Isomorphie zum institutionellen Pluralismus: Über lange Zeit hinweg wurde die Isomorphie als Hauptaussage der neoinstitutionellen Theorie betrachtet (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2008). Durch die Perspektive der institutionellen Logiken konnte sich ein institutioneller Pluralismus anstelle der Isomorphie auf verschiedenen Ebenen theoretisieren: Gesellschaften, Felder und Organisationen. Zudem liefert sie empirische Belege für diesen anhaltenden Pluralismus (Dunn & Jones, 2010; Lounsbury, 2007; McPherson & Sauder, 2013). Institutionelle Logiken negieren dabei nicht die isomorphen Zwänge, sondern projizieren diese auf eine Gemeinschaft von Organisationen oder sozialen Gruppen, welche dieselben Logiken teilen. Im Gegensatz zur neo-institutionellen Sichtweise der Isomorphie ermöglichen institutionelle Logiken jedoch: eine Heterogenität auf Feldebene aufgrund konkurrierender Logiken (Dunn & Jones, 2010; Lounsbury, 2007); lokale Variationen innerhalb institutioneller Logiken (Gray, Purdy, & Ansari, 2015; Lee & Lounsbury, 2015) und organisatorische Heterogenität durch abweichende strategische Verpflichtungen (Kraatz & Block, 2008) sowie Machtgefälle oder Konflikte, welche zu organisatorischer Heterogenität führen können (Besharov & Smith, 2014; Ocasio et al., 2017).

(2) Von der Strukturtheorie zur eingebetteten Handlungsfähigkeit: Die begrenzte Rolle der Handlungsfähigkeit von Akteur*innen wurde sowohl von Kritikern (Kraatz & Zajac, 1996) als auch von Vertretern (DiMaggio P. J., 1986) des Neoinstitutionalismus gleichermaßen moniert. Durch die Perspektive institutioneller Logiken konnte die Theorie der eingebetteten Handlungsfähigkeit (Thornton et al., 2012; Thornton & Ocasio, 2008) eingeführt und somit der strukturalistische Ansatz aufgebrochen werden (Ocasio et al., 2017). Institutionelle Logiken können diese eingebettete Handlungsfähigkeit sowohl ermöglichen als auch einschränken. Der institutionelle Pluralismus stellt den Akteur*innen dabei eine Vielzahl von Logiken zur Verfügung, welche als Quellen der Handlungsfähigkeit dienen können (Pache & Santos, 2013; Thornton et al., 2012). Dadurch wird das im nächsten Kapitel beschriebene Paradoxon der eingebetteten Handlungsfähigkeit relativiert. In Summe beschreiben Ocasio et al. (2017), dass durch die Perspektive der institutionellen Logiken dieser Fokus auf eingebettetes Handeln die Institutionentheorie von einer strukturellen Top-Down-Sichtweise hin zu einer Einbeziehung von Ebenen-übergreifenden Mechanismen

erweitert wurde. (3) Von einer Alternative zur *rational-choice-economy* hin zur institutionellen Kontingenz und Vielfalt von Wirtschaftsvorstellungen: Die neoinstitutionelle Theorie versuchte zunächst, Organisationen als Produkte ihrer institutionellen Umwelten zu erklären, welche sich wiederum von technischen (Meyer & Rowan, 1977) oder wirtschaftlichen Umwelten (Tolbert & Zucker, 1983) unterscheiden (Vgl. Kapitel II.2.4). Durch die Perspektive institutioneller Logiken wird diese Beziehung zwischen Märkten und Institutionen aus einem anderen Blickwinkel beleuchtet (Ocasio et al., 2017). Es handelt sich hierbei nicht um verschiedene Sphären; vielmehr werden Märkte durch institutionelle Logiken und Institutionen geformt (Thornton, 2004). Marktordnungen werden zunehmen durch eine Vielzahl von Institutionen in und aus der Gesellschaft heraus geprägt, wodurch sich institutionelle Umgebungen nicht von wirtschaftlichen oder technischen Umgebungen unterscheiden. Lediglich die Art, wie technische oder marktwirtschaftliche Kräfte wirken, wird durch die historische Kontingenz der institutionellen Logiken geprägt (Ocasio, Mäuskapf, & Steele, 2016; Thornton & Ocasio, 2008).

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Perspektive institutioneller Logiken mindestens drei wichtige Stoßrichtungen aufgeworfen hat, welche insbesondere zu einem besseren Verständnis institutioneller Veränderungen beitragen. Das nächste Kapitel widmet sich daher vertiefend den Konzepten des institutionellen Wandels.

II.3 Institutioneller Wandel

Während der *alte Institutionalismus* der 1950er und 1960er Jahre die Rolle von Handlung beim Aufbau und Wandel von Institutionen berücksichtigte (Selznick, 1949), erklärten die frühen Schriften des *Neoinstitutionalismus* in den späten 1970er und 1980er Jahren primär organisationale Homogenität (DiMaggio & Powell, 1983; Tolbert & Zucker, 1983), wobei das Phänomen der organisationalen Angleichung (Vgl. Kapitel II.2.5) von zentraler Bedeutung war (Battilana & D'Aunno, 2009). Diese Studien (Scott & Meyer, 1983; Tolbert; Tolbert & Zucker, 1983) implizierten zumeist, dass sich Individuen und Organisationen passiv an Institutionen anpassen und sich menschliches Handeln habitualisiert und

fortan wiederholt – woraus das Paradoxon der eingebetteten Handlungsfähigkeit erwuchs, welches in Kapitel II.3.1 vorgestellt wird. Institutionen wurden als externe Beschränkungen für organisatorisches und menschliches Handeln betrachtet (Battilana & D'Aunno, 2009) und die fehlende Sensitivität für Veränderung und Handlung sowohl von Kritikern als auch von Anhängern des Neoinstitutionalismus moniert. Dieser Teil der Arbeit widmet sich daher in Kapitel II.3.2 vertiefend den Auslösern und in Kapitel II.3.3 den Mustern institutionellen Wandels. Sie erläutert hierbei die Relevanz von Akteur*innen, Interessen und Anthony Giddens' Strukturierungstheorie in Kapitel II.3.4. Abschließend werden in Kapitel II.3.5 das institutionelle Unternehmer*innentum als akteur*innenzentrierter Erklärungsansatz und in Kapitel II.3.6 die Prozesse institutionellen Wandels als prozessorientierter Erklärungsansatz vorgestellt.

II.3.1 Paradoxon eingebetteter Handlungsfähigkeit

Seit den 1990er Jahren haben sich Institutionstheoretiker*innen zunehmend mit der Frage befasst, wie Individuen und Organisationen institutionellen Wandel bewirken und beeinflussen können (Barley & Tolbert, 1997; Battilana & D'Aunno, 2009; DiMaggio, 1988; Fligstein, 1997; Greenwood & Hinings, 1996; Karnoe, 1997; Kondra & Hinings, 1998; Kraatz & Zajac, 1996; Leblebici, Salancik, Copay, & King, 1991). Essenziell war insbesondere die Einführung des Begriffs der institutionellen Unternehmung durch DiMaggio (1988) in Anlehnung an Eisenstadt (1980). In Folge dieser Einführung legten Neoinstitutionalist*innen vermehrt Gewicht auf die Rolle von Akteur*innen und deren Handeln und griffen erneut Dimensionen des alten Institutionalismus (Selznick, 1949; 1956) auf.

DiMaggio (1988), belebte damit auch die Debatte über den Stellenwert von Handlung gegenüber Struktur im Rahmen der neoinstitutionellen Theorie (Battilana & D'Aunno, 2009). Da institutionelle Unternehmer*innen von bestehenden Institutionen abweichen, indem sie alternative Regeln und Praktiken vorschlagen, überraschen sie durch ein hohes Maß an Kreativität und Handlungsfähigkeit (Battilana & D'Aunno, 2009). Vor diesem Hintergrund hinterfragt das Paradoxon der eingebetteten Handlungsfähigkeit (zu Englisch: paradox of embedded agency),

wie Akteur*innen in der Lage sein können, jene Institutionen zu verändern, durch welche sie „regiert“ werden (DiMaggio & Powell, 1991; Friedland R., 1991; Garud et al., 2007; Holm, 1995; Seo & Creed, 2002). Hardy und Maguire (2008) unterscheiden darüber hinaus zwischen zwei Facetten des Paradoxons, welche miteinander verbunden sind: Zum einen hinterfragen sie, wie Akteur*innen, welche in einem stark institutionalisierten System eingebettet sind, und sich daher mit den verbindlichen Vorschriften und Normen sowie den selbstverständlichen Überzeugungen identifizieren, überhaupt in der Lage sein können, alternative institutionelle Ordnungen zur bestehenden zu ersinnen. Zum anderen werfen sie Bedenken auf, inwiefern selbst Akteur*innen, welche fähig sind, sich neuartige Ordnungen vorzustellen, andere Akteur*innen davon überzeugen können, diese neuen Praktiken zu übernehmen, obwohl Ressourcen und Macht dieser Änderung entgegenstehen (Sitaloppi & Wieland, 2018).

Trotz verschiedener Studien, welche aufzeigen, dass Akteur*innen nicht immer im stahlharten Gehäuse der existierenden Institutionen gefangen sind (Battilana & D'Aunno, 2009), bleibt das Spannungsverhältnis zwischen Handlung und Struktur (hier Institutionen) in der Institutionentheorie – so wie in allen Theorien der Sozialwissenschaften – unbestreitbar inhärent (Battilana & D'Aunno, 2009; Berger P. & Luckmann, 1967; DiMaggio & Powell, 1991). Battilana und D'Aunno (2009) haben vor diesem Hintergrund drei Kategorien begünstigender Bedingungen (zu Englisch: *enabling conditions*) identifiziert, welche Handlung in einer institutionalisierten Umwelt begünstigen.

Begünstigende Bedingungen können zum Beispiel auf Feldebene auftreten (Vgl. Kapitel II.2.3). In Bezug auf das Paradoxon der eingebetteten Handlungsfähigkeit bleibt jedoch ungeklärt, ob und wie Akteur*innen auch in Umwelten agieren können, deren Charakteristika diese Bedingungen nicht erfüllen. Darüber hinaus bleibt die Frage offen, warum Akteur*innen unter gleichartigen Feldbedingungen nicht mit gleicher Wahrscheinlichkeit dazu tendieren, die intentionelle Ordnung zu hinterfragen und zu verändern. Begünstigende Bedingungen lassen sich auch auf Organisationsebene identifizieren (Vgl. Kapitel II.3.5). Hier bleibt jedoch fraglich, warum Akteur*innen, welche nicht nur gleichen Feldbedingungen ausgesetzt sind, sondern darüber hinaus auch der gleichen Organisation angehören,

unterschiedlich gewillt und befähigt sind, institutionellen Wandel durch Handlung zu beeinflussen. Abschließend führen Battilana und D'Aunno (2009) begünstigende Bedingungen auf individueller Ebene als möglichen Erklärungsansatz des Paradoxons an, welche bis dahin vernachlässigt wurden (Reay, Golden-Biddle K., & Germann, 2006). Obgleich verschiedene Autor*innen (Barley & Tolbert, 1997; DiMaggio, 1988; Fligstein, 1997; Seo & Creed, 2002; Zilber, 2002) sehr wohl die Rolle menschlichen Handelns untersucht haben, bleiben laut (Battilana & D'Aunno, 2009) verschiedene Fragen offen – insbesondere, was die Rolle des Einzelnen in Bezug auf institutionellen Wandel betrifft. Unter Berufung auf Soziologen wie Giddens (1976; 1979; 1984) und Bourdieu (1977; 1984), die versuchen, die Dichotomie von Handlung und Struktur zu überwinden, zielen Battilana & D'Aunno (2009) ähnlich wie Emirbayer (1997; 1998) und Mische (1998) auf einen relationalen Ansatz ab, welcher alle Analyseebenen berücksichtigt: die individuelle Ebene, die Organisation und das organisationale Feld.

II.3.2 Auslöser institutionellen Wandels

Institutioneller Wandel kann durch verschiedene Faktoren initiiert werden. Insbesondere vor dem Hintergrund des Paradoxons eingebetteter Handlungsfähigkeit versuchen Neoinstitutionalist*innen diese Faktoren zu identifizieren und zu kategorisieren. Das wohl grundlegendste Unterscheidungsmerkmal liegt hierbei in der Frage begründet, ob der Wandel durch einen innerhalb oder außerhalb des Feldes verorteten Faktor ausgelöst wird (Campbell, 2004; Scott, 2001). In diesem Kapitel werden daher zunächst exogene und anschließend endogene Auslöser institutionellen Wandels näher betrachtet.

Zu den exogenen Faktoren zählen unter anderem Kriege, Revolutionen, Naturkatastrophen, veränderte Wettbewerbsbedingungen oder disruptive Marktveränderungen (Kraatz & Moore, 2002; Lee & Pennings, 2002; Thornton, 2002) sowie technologische Innovationen (Garud et al., 2002), grundlegende Gesetzesänderungen (Baron, Dobbin, & Jennings, 1986; Davis, Diekmann, & Tinsley, 1994; Lounsbury, 2002) oder politische Einflussnahmen (Townley, 2002; Walgenbach & Meyer, 2008). Auch die in Kapitel II.2.3 eingeführten,

begünstigenden Feldbedingungen, wie etwa Erschütterungen und Krisen (Battilana et al., 2009; Battilana & D'Aunno, 2009; Fligstein & Mara-Drita, 1996) können den bestehenden Konsens auf Feldebene stören und damit Raum für neue Ideen und deren Umsetzung schaffen. Greenwood et al. (2002) formulieren vor diesem Hintergrund ein Modell des institutionellen Wandels, welcher exogen initiiert wurde und in fünf Stadien abläuft. Die Erklärung von Wandel durch exogene Faktoren wird in der Literatur jedoch durchaus kritisch diskutiert, da die Objektivität von Krisen nicht per se gegeben ist und Veränderungen häufig erst im Kontext einer bestimmten institutionellen Logik (Vgl. Kapitel II.2.6) als Krise oder Erschütterung interpretiert werden können (Ellingson, 1995; Gamson, Croteau, Hoynes, & Sasson, 1992; Meyer, 2004; Munir, 2005). Moniert wird zudem, dass diverse Faktoren, welche gemeinhin als exogene Faktoren betrachtet werden, nicht als solche betrachtet werden sollten, da sie zumindest zu Teilen innerhalb der betrachteten Felder und unter Mitwirkung der Feldteilnehmer entstehen (Edelman, 2004; Edelman & Stryker, 2005; Edelman & Suchman, 1997). Eindrucksvoll verdeutlichen dies beispielsweise Studien zu Verflechtungen von Politik und Wirtschaft (Hoffman, 1999; Maguire et al., 2004; Rao, Davis, & Ward, 2000).

Von besonderer Bedeutung für die Forschung ist die Frage, welche endogenen Faktoren institutionellen Wandel auslösen können, da endogener Wandel in hochgradig institutionalisierten Systemen konfliktär zum Institutionenbegriff anmutet (Scott, 2001). Vor dem Hintergrund dieser Fragestellung unterteilen Walgenbach & Meyer (2008) potenzielle endogene Auslöser in drei Kategorien.

Als ein möglicher Auslöser kommen *Widersprüche zwischen institutionellen Elementen* in Frage. Diese Situation liegt vor, wenn Akteur*innen sich mit verschiedenen Regelsystemen konfrontiert sehen, welche nicht konsistent zueinander sind (Burns & Flam, 1987). Inkonsistenzen zwischen normativen, kognitiven und regulativen Elementen oder formellen und informellen Regeln können somit zu Reibungen führen, die den Nährboden für institutionellen Wandel bereiten (Campbell, 2004; Jepperson, 1991; Leblebici et al., 1991; Seo & Creed, 2002). Clemens und Cook (1999) sprechen in diesem Kontext sogar davon, dass sich Institutionen häufig aufgrund innerer Widersprüche ihr eigenes Grab schaufeln. Derartige Widersprüche sehen Laurila und Lilja (2002) beispielsweise in

sogenannten *Effizienz Krisen* begründet, in welchen technische Effizienzkriterien in Konflikt mit institutionellen Anforderungen geraten (Vgl. Kapitel II.2.4). Durch einen sogenannten *institutionellen lock-in* wird darüber hinaus ein Widerspruch beschrieben, welcher Organisationen durch die Akzeptanz von sinnvoll und selbstverständlich anmutenden Institutionen blind für überlebensnotwendige Alternativen macht. Besondere Bedeutung wird auch Situationen mit konfligierenden Interessen der Feldteilnehmer*innen beigemessen, da insbesondere jene Akteur*innen, die sich benachteiligt sehen, infolgedessen als Agenten des Wandels auftreten können (Walgenbach & Meyer, 2008).

Derartige Widersprüche können jedoch nicht nur zwischen institutionellen Elementen, sondern auch zwischen multiplen, konkurrierenden Logiken auftreten. Dies liegt darin begründet, dass sich Akteur*innen meist einer Vielzahl institutioneller Ordnungen innerhalb eines Feldes gegenübersehen oder zumindest Kenntnis von verschiedenen institutionellen Logiken haben (Walgenbach & Meyer, 2008). Beim Aufeinandertreffen verschiedener Ordnungen steigt die Wahrscheinlichkeit für institutionellen Wandel an (Fligstein, 1990; Greenwood & Hinings, 1993; Lounsbury, 2002; Thornton & Ocasio, 1999; Townley, 2002). Dieser Wandel muss jedoch nicht zwangsläufig in einer vollständigen Deinstitutionalisierung einer oder mehrerer Logiken resultieren. Es ist auch möglich, dass sich hybride Formen entwickeln (Haveman & Rao, 1997; Haveman & Rao, 2006; Meyer & Hammerschmid, 2006; Rao et al., 2003) – selbst dann, wenn eine der Logiken klar zu dominieren scheint (Reay & Hinings, 2005). Darüber hinaus können Akteur*innen, welche in verschiedenen Feldern aktiv sind, als Promotoren institutionellen Wandels auftreten, da diese oftmals unterschiedliche Logiken in anderen Feldern kommunizieren und verbreiten (Campbell, 1997; Clemens, 1997; Greenwood & Suddaby, 2006; Schneiberg, 2002).

Als weiterer endogener Auslöser lässt sich abschließend noch die Anwendung abstrakter Regeln auf konkrete Handlungssituationen anführen. Unter Regeln versteht man gemeinhin verallgemeinerbare Verfahren, welche abstrakt genug sind, um in einer Vielzahl (sozialer) Situationen angewendet werden zu können. Somit wohnt allen Regeln eine inhärente Mehrdeutigkeit inne, welche Feldteilnehmer*innen interpretative Eigenleistungen bei der Anwendung abverlangt

(Walgenbach & Meyer, 2008). Ortmann (1996) erläutert vor diesem Hintergrund die Idee von „leeren“ Regeln, welche von Akteur*innen zunächst mit Erfahrungshintergründen gefüllt werden müssen. Dabei muss eine Situation von den Akteur*innen zunächst als zu einer Regel zugehörig interpretiert werden. Zudem können Regeln aufgrund ihres abstrahierenden Charakters niemals exakt bestimmte Handlungen vorschreiben. Vielmehr sind sie oft selbst interpretationsbedürftig und eröffnen somit Spielräume für Verhandlungen oder Innovationen (Walgenbach & Meyer, 2008). In solchen Fällen kann es zu einem „Mismatch“ zwischen der Makroebene einer Regel und der Mikroaktivität in einer konkreten Situation kommen (Zucker, 1988). Die resultierenden Widersprüche eröffnen schließlich Ansatzpunkte für institutionelle Veränderungen. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass selbst routinierte Anwendungen von Regeln stets einer gewissen Interpretationsleistung der Akteur*innen bedürfen (Giddens, 1984), wird klar, dass jene Interpretationen auch immer das Potenzial für Wandel mit sich bringen. Diese Erkenntnis verdeutlicht auch, dass institutioneller Wandel keiner externen Auslöser bedarf, da Stabilität und Wandel gleichermaßen erklärungsbedürftig sind (Walgenbach & Meyer, 2008).

II.3.3 Muster Institutionellen Wandels

Institutionen können sowohl gesellschaftlichen Wandel auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Kontexten prägen als auch selbst ihren Charakter, ihr Verhalten oder ihre Wirksamkeit im Laufe der Zeit und des Raums verändern (Coccia, 2018; Dacin et al., 2002; DiMaggio & Powell, 1991; Milgrom, North, & Weingast*, 1990). Das Konzept des institutionellen Wandels beschreibt vor diesem Hintergrund die Veränderungen von Institutionen im zeitlichen Verlauf und ist dabei unmittelbar vom zugrundeliegenden Verständnis des Institutionsbegriffs abhängig (Vgl. Kapitel II.2.1). Zur Kategorisierung von institutionellem Wandel ziehen verschiedene Autor*innen (Campbell, 2004; Clemens & Cook, 1999; Greenwood & Hinings, 1996; Schneiberg, 2007) daher das Ausmaß der Veränderung (substanzielle vs. graduelle Transformation) oder deren Geschwindigkeit als Bemessungsgrundlage heran (Walgenbach & Meyer, 2008). Die Zeitspanne, in

welcher eine Veränderung beobachtet werden kann, muss auf das zu untersuchende Phänomen angepasst werden (Campbell, 2004). So kann die Entstehung des Kapitalismus in Jahrhunderten, diejenige spezieller kapitalistischer Institutionen in Dekaden und das Entstehen einzelner Unternehmensformen in Jahren untersucht werden (Campbell, 2004; Walgenbach & Meyer, 2008). Folglich ist auch die Beurteilung, ob sich ein Wandel eher schnell oder eher langsam vollzieht, immer eine relative. Dieses Kapitel geht im Folgenden näher auf die verschiedenen Muster institutionellen Wandels ein.

Unter *kontinuierlichem* bzw. *evolutionärem Wandel* versteht man die Akkumulation kleinerer Veränderungen, welche nicht alle der relevanten Dimensionen (kognitiv, normativ, regulativ) einer Institution betreffen, was dazu führt, dass die neue institutionelle Ordnung sich zwar von der vorherigen unterscheidet, diese aber weiterhin im Grundsatz widerspiegelt (Campbell, 2004). Dieses Muster des Wandels wird daher auch häufig mit Konzepten der *Pfadabhängigkeit* und des *institutionellen lock-in* in Verbindung gebracht (Walgenbach & Meyer, 2008). Evolutionäre Theorien davon aus, dass neue Regeln oder Verhaltensweisen das Ergebnis eines dezentralisierten Selektionsprozesses darstellen (Coccia, 2018). Als Folge dieses Prozesses passen sich erfolgreiche Institutionen an und wachsen in der Gesellschaft durch menschliche Handlungen wie Lernen oder Nachahmung, während erfolglose Institutionen nicht überleben. Evolutionstheoretische Ansätze gehen bereits auf Veblens (1899) Konzept der *Denkgewohnheiten* zurück, welche dauerhafte und langfristig anpassbare Neigungen des Denkens beschreiben. Die Entwicklung sozialer Strukturen stellt für Veblen einen Prozess der natürlichen Auslese der besten Denkgewohnheiten und der Individuen mit dem besten Temperament dar. Institutioneller Wandel ist somit gleichzeitig Koevolution von vorherrschenden Institutionen und den Gewohnheiten von Individuen (Coccia, 2018). Aktuelle Denkgewohnheiten werden aus der Vergangenheit übernommen, durch die Gegenwart beeinflusst, und beeinflussen gemeinsam den zukünftigen Weg des institutionellen Wandels (Brette, 2003). Hayek (1973) erweitert die evolutionären Ansätze institutionellen Wandels zudem um einen Selektionsmechanismus auf Ebene sozialer Gruppen, wobei

Verhaltensregeln sich durchsetzen können, weil bestimmte Gruppen, welche diese praktizieren, erfolgreicher agieren als andere Akteur*innen.

Diskontinuierlicher bzw. *revolutionärer Wandel* zeichnet sich hingegen durch relativ schnelle, substantielle Veränderungen aus. Diese Idee von Young (1996) bezieht sich auf das aus der Biologie stammende Modell des *unterbrochenen Gleichgewichts* (zu Englisch: punctuated equilibrium), bei welchem sich schnelle Wechsel zwischen Institutionen (hervorgerufen z. B. durch historische Zufälle) mit langen Perioden der Stabilität abwechseln. Als Auslöser wird zumeist auf exogene Schocks, wie technologische Innovationen, Nachfrage- oder Energiepreisänderungen oder ähnliches, verwiesen (Campbell, 2004; Priore & Sabel, 1985; Walgenbach, 1995).

Beiden angeführten Mustern institutionellen Wandels liegt ein gemeinsames, unterbrochenes Evolutionsmodell zugrunde, in welchem Perioden inkrementeller Veränderungen durch punktuelle, fundamentale Transformationen unterbrochen werden (Campbell, 2004). Ausgeprägte Diskurse innerhalb der Forschung gab es bezüglich der Definition und Interpretation von radikalem oder fundamentalem Wandel. Häufig wird dieser als gegeben erachtet, wenn ein Wechsel in der zugrundeliegenden institutionellen Logik und den verwendeten „Mustern des Organisierens“ sowie in der Strukturierung des Feldes vorgenommen wurde, während konvergenter oder inkrementeller Wandel Weiterentwicklungen innerhalb einer bestehenden Logik oder eines Musters des Organisierens beschreibt (Greenwood & Hinings, 1993; Greenwood & Hinings, 1996; Greenwood & Suddaby, 2006; Reay & Hinings, 2005; Scott et al., 2000; Walgenbach & Meyer, 2008). Darüber hinaus erkannten Amis, Slack, und Hinings (2004), dass radikale Veränderungsprozesse nicht linear und kontinuierlich verlaufen müssen, sondern durchaus auch durch ein „Vor und Zurück“ gekennzeichnet sein können. Ebenso müssen radikale Veränderungen auch nicht innerhalb kurzer Zeitintervalle abgeschlossen sein (Amis et al., 2004). Greenwood und Hinings (1996) messen zudem auch der Reife eines Feldes einen gewissen Einfluss auf die Affinität gegenüber gewissen Mustern institutionellen Wandels bei. Aufgrund der hohen Strukturierung innerhalb reifer Felder seien diese nur selten anfällig für grundlegende Veränderungen. Falls diese jedoch eintreffen, sind diese eher

revolutionärer denn evolutionärer Natur. Andere Forscher*innen hingegen kritisieren, dass radikale Veränderungen häufig durch externe Faktoren als Auslöser begründet werden und zeigen auf, dass fundamentaler Wandel durchaus auch durch feldinterne Faktoren induziert werden und in der Folge graduell ablaufen kann (Streeck, 2005).

Coccia (2018) identifiziert drei Theoriestränge in der Institutionenforschung, welche er anhand der Fragestellung unterscheidet, durch wen institutioneller Wandel ausgelöst und umgesetzt wird: institutioneller Wandel auf der Grundlage von Entwürfen (zu Englisch: designed-based), institutioneller Wandel als evolutionäres Konzept (s. o.) und institutioneller Wandel als Gleichgewichtsperspektive der Institutionen (zu Englisch: equilibrium perspective of institutions).

Beim Ansatz auf der Grundlage von Entwürfen wird institutioneller Wandel als ein zentralisierter, kollektiver Entscheidungsprozess betrachtet, bei welchem Regeln explizit von einer politischen Einheit festgelegt werden und Individuen oder Organisationen kollektiv handeln, Konflikte austragen oder verhandeln (Coccia, 2018). Als Ursachen für den Wandel werden sowohl endogene (z. B. die Erschöpfung einer Ressource im Laufe der Zeit) als auch exogene Faktoren (z. B. technologischer Wandel) betrachtet (Libecap, 2000; Ostrom, 2005). Der Prozess des institutionellen Wandels besteht dann darin (Ostrom, 2005), dass alle Individuen ihre erwarteten Kosten und Vorteile der möglichen Veränderung antizipieren. Falls hierbei eine „Mindestkoalition“, die für den Wandel benötigt wird, zustimmt, kann dieser anschließend stattfinden (Ostrom, 2005). Die Definition dieser „Mindestkoalition“ wird durch übergeordnete Regeln bestimmt. Mächtige Gruppen können hierbei in der Lage sein, vorteilhafte Veränderungen anderer Akteur*innen zu blockieren oder beispielsweise ineffiziente Veränderungen zum eigenen Nutzen zu realisieren (Ostrom, 2005). Effizienter Wandel kann darüber hinaus aber auch in der begrenzten Rationalität der Akteur*innen begründet liegen, da diese falsche Vorstellungen über die wahrscheinlichen Auswirkungen eines debattierten institutionellen Wandels haben können (Coccia, 2018). Institutioneller Wandel hängt daher nicht ausschließlich von übergeordneten Regeln ab, sondern vielmehr auch davon, wie Entscheidungsträger*innen die wahrscheinlichen

Auswirkungen einer Regeländerung einschätzen (Libecap, 2000; Ostrom, 2005). Alston (1996) beschreibt institutionellen Wandel in diesem Sinne als das Ergebnis der Verhandlungen von Anbietern und Nachfragern innerhalb einer Gesellschaft. Diese Theorieströmung, welche institutionellen Wandel als das Ergebnis eines bewussten und kollektiven Entscheidungsprozesses betrachtet, lässt jedoch Fragen danach unbeantwortet, warum formale Regeln nicht immer zu gewünschten Resultaten führen (Coccia, 2018).

Evolutionäre Ansätze zur Erklärung institutionellen Wandels unterscheiden sich hiervon insbesondere durch ihr Verständnis des Selektionsprozesses, welcher darüber entscheidet, ob sich Regeln in einem sozioökonomischen Umfeld durchsetzen und anpassen (Kingston, 2009). Im Gegensatz zum zentralen Mechanismus der Ansätze auf Grundlage von Entwürfen (z. B. durch eine/n Gesetzgeber*in), gehen evolutionäre Theorien davon aus, dass neue Regeln oder Verhaltensweisen, wie zuvor bereits erläutert, das Ergebnis eines dezentralisierten Selektionsprozesses darstellen (Coccia, 2018). Weitere Autor*innen argumentieren, dass verschiedene Regelwerke unterschiedliche Verteilungskonsequenzen für alle Akteur*innen haben können (Coccia, 2018; Knight & Sened, 2001). Akteur*innen mit größerer Verhandlungsmacht können folglich versuchen, systematisch die Regeln, die in der gesamten Gesellschaft weit verbreitet sind, zu beeinflussen (Knight & Sened, 2001). Abschließend lässt sich sagen, dass evolutionäre Erklärungsansätze für institutionellen Wandel ebenso wie die designbasierten Theorien exogene Parameteränderungen als wichtigsten Auslöser für Wandel betrachten (Coccia, 2018). Als besonders relevant wird vor diesem Kontext der technologische Fortschritt betrachtet (Ayres, 1944), da dieser die materiellen Bedingungen verändert, unter welchen institutionelle Strukturen existieren. Während Evolutionstheorien die Rolle kollektiven Handelns und politischer Prozesse weitestgehend vernachlässigen, haben designbasierte Ansätze Schwierigkeiten, Veränderungen informeller Regeln (wie z. B. soziale Normen) zu erklären, da sich diese auf dezentrale Weise entwickeln (Coccia, 2018).

Die Theorie der Gleichgewichtsperspektive versucht diese Defizite zu überwinden, indem formelle und informelle Regeln in einem einheitlichen Rahmen

behandelt werden (Coccia, 2018). Hierzu wird der Fokus von den Regeln, welche das Verhalten bestimmen, auf das Verhalten selbst gelenkt (Aoki, 2001; Calvert, 1995; Coccia, 2018; Greif & Laitin, 2004). Calvert (1995) argumentiert, dass Institutionen bestimmte Teile von Gleichgewichtszuständen sind. Institutionen werden mit den Verhaltensmustern innerhalb dieser Gleichgewichte assoziiert, und eben nicht mit den Regeln, die dieses Verhalten hervorrufen. Exogene Parameterveränderungen, wie beispielsweise der zuvor angesprochene technologische Wandel, können diesen Gleichgewichtszustand stören und Individuen und Organisationen dazu veranlassen, die formalen Regeln zu ändern. Innerhalb dieser Ansätze nehmen insbesondere endogene institutionelle Veränderungen eine wichtige Rolle ein (Greif & Laitin, 2004). Diese sind meist durch kurzfristige exogene Einflüsse induziert, verändern sich aber im Laufe des „Spiels“ allmählich (Coccia, 2018).

Diverse Studien messen institutionellen Unternehmungen eine ausschlaggebende Rolle bei der Initiierung und Umsetzung institutionellen Wandels bei (Greenwood & Suddaby, 2006; Hardy & Maguire, 2017; Maguire et al., 2004; Reay & Hinings, 2005). Zum besseren Verständnis erläutert das folgende Kapitel daher die Verflechtungen zwischen Akteur*innen und ihren Interessen und Handlungen.

II.3.4 Akteur*innen, Interessen und Strukturierung

In den frühen neoinstitutionalistischen Schriften entsteht der Eindruck, dass Individuen und Organisationen übersozialisiert (Powell, 1991) seien, da sie in einem *stahlharten Gehäuse* gefangen sind (DiMaggio & Powell, 1983). Selbst führende Neoinstitutionalist*innen (Scott, 1994; Zucker, 1987) monieren die mangelnde Berücksichtigung von *Akteur*innen*, ihren *Interessen* und ihres *strategischen Handelns* sowie die Ausblendung ihrer *Macht* (Aldrich, 1992; Perrow, 1985; Reed, 1992; Wolf, 1996).

Dies liegt unter anderem darin begründet, dass aus neoinstitutionalistischer Perspektive Institutionen das Handeln leiten und Variationen innerhalb der Interessen von Akteur*innen folglich keine große Rolle spielen, da sie selbst das

Ergebnis der institutionellen Prägung sind. Das resultierende Defizit in der Theorie führte jedoch dazu, dass der Neoinstitutionalismus keine zufriedenstellenden Erklärungen für den Ursprung von Institutionen, für ihre Deinstitutionalisierung oder für institutionellen Wandel per se liefern konnten (DiMaggio, 1988).

Diese Dezentrierung von Akteur*innen, Interessen, Macht und strategischem Handeln erfolgte jedoch durchaus bewusst und zielgerichtet. Zur Erklärung muss angeführt werden, dass die neoinstitutionalistische Organisationstheorie als Reaktion auf vorherrschende Konzepte (z. B. rational choice theory) entstand, welche Organisationen als relativ autonome, rationale Akteur*innen interpretierten (Scott & Meyer, 1994). Die den Akteur*innen unterstellte Rationalität wird von Neoinstitutionalist*innen zwar ebenfalls als mögliche Handlungsorientierung betrachtet, aber eben nicht als allgemeingültiges Prinzip (Walgenbach & Meyer, 2008). Zudem wird betont, dass Nutzenmaximierung in Form einer ökonomischen Rationalität nur eine mögliche, sozial konstruierte Rationalitätsform ist und somit selbst historisch und kulturell gebunden ist. Durch die Fokussierung der Institutionalisierung von Akteur*innen und ihrer Interessen wird zudem das Verständnis von Akteur*innen als integrierte, abgrenzbare und autonom handelnde Einheiten im Sinne des Rational-choice-Ansatzes in Frage gestellt. Staaten, Organisationen und Individuen werden im Neoinstitutionalismus vielmehr als offene Gebilde betrachtet, welche von ihrer institutionellen Umwelt durchdrungen werden und somit das Ergebnis von Institutionalisierungsprozessen sind (Walgenbach & Meyer, 2008).

Trotz dieses Verständnisses von Akteur*innen und ihrer Interessen als abgeleitete Kategorien werden diese nicht gänzlich ausgeklammert. So betrachteten Meyer und Jepperson (2000) Akteur*innen sowohl als historische als auch als aktuelle kulturelle Konstruktionen (Meyer, Boli, & Thomas, 1987; Meyer & Scott, 1992), deren Handeln als ein komplexes System sozialer *Agentschaft* (zu Englisch: agency) verstanden werden kann. Ein/e agenthafte/r Akteur*in ist auf Basis institutionalisierter oder kultureller Regelungen dazu autorisiert, für sich selbst, für andere oder für einen kulturellen Rahmen zu handeln (Walgenbach & Meyer, 2008). Seine Rollen, Interessen und Handlungen sind dabei kulturell definiert, wodurch sich dieses Akteur*innenkonzept fundamental von Auffassungen

anderer Theorien des strategischen Managements unterscheidet. Aus Sicht des strategischen Managements wird Unternehmen nämlich die Fähigkeit zum spielerischen und von institutionalisierten Strukturen losgelösten Umgang mit der institutionellen Umwelt zugeschrieben. Kritiker*innen weisen somit zu Recht daraufhin, dass der Neoinstitutionalismus eines geeigneten Konzeptes ermangelt, um zielorientiertes, strategisches Handeln nachvollziehbar darzulegen (Walgenbach & Meyer, 2008). Da die Erklärung des Verhaltens einzelner Individuen oder Organisationen jedoch insbesondere für die betriebswirtschaftliche Organisationsforschung von gesteigertem Interesse ist, bedarf es eines Konzepts, welches über die Erklärung genereller Muster der Isomorphie in einem organisationalen Feld hinausgeht.

Einen möglichen Anknüpfungspunkt sehen verschiedene Neoinstitutionalist*innen (Barley & Tolbert, 1997; DiMaggio, 1997; DiMaggio & Powell, 1991; Scott, 2001; etc.) hierbei in der von Anthony Giddens (1979; 1984) eingeführten *Strukturationstheorie*. Diese Sozialtheorie umfasst verschiedene Fragestellungen, welche sich unter anderem mit dem Wesen menschlichen Handelns, der Konzeptionalisierung von Interaktion und der Beziehungen zwischen Interaktion und Institutionen befassen (Walgenbach, 1995). Im Zentrum der Beobachtung stehen soziale Praktiken, innerhalb derer Akteur*innen durch Bezugnahme auf eine vorhandene Struktur diese Struktur produzieren und reproduzieren. Zwar ist der/die Akteur*in auch in der Strukturationstheorie dezentriert, jedoch wird der übermächtige Einfluss von Institutionen (bzw. sozialen Strukturen) relativiert (Walgenbach & Meyer, 2008). Dies liegt zum einen darin begründet, dass Akteur*innen aus Sicht der Strukturationstheorie mit *Reflexionsfähigkeit* ausgestattet sind. Akteur*innen können also das eigene Handeln sowie die Gründe hierfür wahrnehmen und entsprechend reflektieren. Zum anderen wird ihnen eine *Handlungsmächtigkeit* beigemessen. Sie sind also in der Lage, das eigene Handeln mit Hinblick auf ihre Interessen zu steuern (Giddens, 1984). Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Handlungen der Akteur*innen auch immer zu den von ihnen intendierten Ergebnissen führen (Giddens, 1984).

Ein wichtiger Beitrag der Strukturationstheorie ist auch in der Idee der Dualität von Struktur zu sehen, welche die Rekursivität des sozialen Lebens betont.

Demnach ist Struktur sowohl Medium als auch Ergebnis sozialer Praktiken und Akteur*innen produzieren und reproduzieren durch ihre Handlungen diese Struktur, welche ihr Handeln überhaupt ermöglicht (Giddens, 1979). Handlung und Struktur stehen sich daher nicht konkurrierend gegenüber, sondern setzen sich wechselseitig voraus (Sewell, 1992). Scott (2001) projiziert diese Argumentation auf den Kontext von Akteur*innen im Neoinstitutionalismus indem er betont, dass Akteur*innen durch Interaktionen soziale Strukturen schaffen, welche wiederum Akteur*innen formen. Sämtliche Normen, Regeln, Ressourcen und Glaubenssätze bilden die strukturellen Elemente, welche die individuellen Entscheidungen von Akteur*innen beeinflussen (Scott, 2001).

Von besonderer Relevanz für diese Arbeit ist die prozessuale Sichtweise der Strukturierungstheorie, welche sich unter anderem im zentralen Begriff der *Strukturierung* manifestiert (Archer, 1982). Dieser Neologismus betont den prozessualen Charakter der Produktion und Reproduktion von sozialen Strukturen (Sewell, 1992). Damit relativiert die Strukturierungstheorie den übermächtigen Charakter von Struktur, welcher alles Handeln zu determinieren schien – ohne dabei die Existenz und den Einfluss von Struktur in Abrede zu stellen (Clark, 1990; Cohen, 1989; Craib, 2011). Somit gelingt der Spagat, Handlung in den Neoinstitutionalismus zu integrieren, ohne diesen in eine akteur*innenzentrierte Theorie zu überführen (Walgenbach & Meyer, 2008). Unter Strukturen versteht Giddens (1984) Regeln und Ressourcen, welche die interaktiven Beziehungen über Raum und Zeit stabilisieren (Outhwaite, 1990). Diese Prämisse versteht er mit der Einschränkung, dass Regeln per se interpretationsbedürftig und -fähig sind und somit verschiedenartige Verhaltensweisen zulassen, was deren Mehrwert im neoinstitutionellen Kontext (Vgl. Kapitel interpretative Struggles) noch einmal unterstreicht (Creed, Scully, & Austin, 2002; Czarniawska & Sevón, 1996; Sahlin-Andersson & Engwall, 2002).

Auch Interessen und Ressourcen lassen sich mit Hilfe der strukturierungstheoretischen Perspektive in den Neoinstitutionalismus einführen. Dies liegt darin begründet, dass Strukturen für Giddens auch instrumentellen Charakter haben können und ihre Wirkung somit nicht losgelöst von den Gründen der Handelnden entfalten (Schiensstock, 1991). Soziale Systeme können somit

interessenbewusst durch Akteur*innen verändert werden. Selbst unter massiven Beherrschungsstrukturen können noch gewisse Ressourcen zur Verfügung stehen, mit denen Akteur*innen dann ein gewisses Maß an Handlungsautonomie bewahren und/oder ausbauen können (Giddens, 1979). Appliziert auf den institutionellen Hintergrund besteht also die Möglichkeit, dass radikal neue Praktiken generiert werden, welche zu fundamentalem institutionellen Wandel führen – insbesondere dann, wenn die Regeln relativ weit interpretierbar und die Ressourcen problemlos konvertierbar sind. Auf der anderen Seite besteht aber ebenfalls die Möglichkeit, dass die gleichen Routinehandlungen immer wieder durchgeführt werden und somit das soziale System stabilisieren – insbesondere wenn die Regeln relativ eng definiert und die Ressourcen nur unter erhöhtem Aufwand umzuwidmen sind (Scott, 1994; Walgenbach & Meyer, 2008).

Durch eine Verknüpfung von Regeln und Ressourcen ermöglicht Giddens (1984) auch einen Blick auf die Bedeutung von Herrschaft und Macht. Er unterscheidet hierzu zwischen allokativen und autoritativen Ressourcen. Allokative Ressourcen bezeichnen dabei die Fähigkeit zu einer Umgestaltung vorhandener Strukturen durch die Herrschaft über Objekte, Güter und materielle Phänomene. Autoritative Ressourcen beschreiben das Vermögen zur Veränderung des Status quo auf Basis der Herrschaft über Personen und Akteur*innen (Cohen, 1989; Giddens, 1984). Lounsbury (2003) nutzt diese Erkenntnisse, um den bis dahin vernachlässigten Begriff der *Macht* in die neoinstitutionalistische Organisationsforschung zu integrieren. Macht ermöglicht dabei den Zugang zu symbolischen Sinnwelten und ermöglicht es somit Wirklichkeiten zu definieren (Berger & Luckmann, 1967). Die Frage, was zum Beispiel als ökonomisch zu betrachten ist, kann nicht universal beantwortet werden, da hierbei auch immer rechtliche Institutionen und Weltbilder von Bedeutung sind, welche sich im zeitlichen Verlauf verändern (Walgenbach & Meyer, 2008). Mächtige Akteur*innen können in der Regel Ressourcen mobilisieren, um diesen Diskurs vor dem Hintergrund eigener Interessen zu beeinflussen. Hierzu resümiert Luckmann (2002, S. 113):

„Die Festlegung dessen, was ein wichtiges Problem ist, ist nicht wesensmäßig die Sache demokratischer Rationalität. Die Lösungen werden nicht notwendig

durch gleichberechtigte Handelnde ersonnen: Institutionalisierung als rationaler symmetrischer Kontrakt kann gedacht werden als historisch-empirisch unwahrscheinlicher Grenzfall. In der Konstitutionsanalyse von Institutionen kann zwar Herrschaft ausgeklammert werden, nicht aber Macht“.

Giddens (Giddens, 1979) versteht unter Strukturen Regeln und Ressourcen, welche gewährleisten, dass soziale Praktiken über Raum und Zeit hinweg als identisch reproduziert werden. Tauschte man den Begriff der Strukturen gegen den der Institutionen und die Begrifflichkeiten der regelmäßigen Praktiken gegen Skripte und Routinen, so wird die Ähnlichkeit der Argumentationen in der Strukturierungstheorie und im Neoinstitutionalismus (Walgenbach, 2000) klar. Einige Studien (z. B. Barley & Tolbert, 1997) fokussieren dabei die – für den Neoinstitutionalismus charakteristische – Reproduktion institutioneller Strukturen, während andere (Beckert, 1999; Clemens & Cook, 1999) auf die Veränderlichkeit dieser institutionellen Strukturen im Sinne der Strukturierungstheorie abzielen. Letztere machen sich damit die Auffassung Giddens zu eigen, dass es sich um kompetente und handlungsfähige Akteur*innen handelt, welche über (zum Teil diskursives) Wissen (Sewell, 1992) über vorhandene Strukturen verfügen, um so institutionellen Wandel zu erklären (Walgenbach & Meyer, 2008). Durch die Fähigkeit von Akteur*innen, institutionalisierte Strukturen zu reflektieren, werden diese für Handlungen der Akteur*innen geöffnet, welche auf Veränderungen der Strukturen abzielen, die wiederum den Interessen dieser Akteur*innen dienlich sein können. Nach Berger und Kellner (Berger & Kellner, 1984) wird somit jeder Akt bewusster Aufmerksamkeit auf institutionalisiertes Verhalten zum Beginn eines Deinstitutionalisierungsprozesses. Somit erhält strategisches Handeln der Akteur*innen zur Realisierung von Interessen Einzug in die neoinstitutionalistische Organisationstheorie unter dem Überbegriff des institutionellen Unternehmer*innentums, welches im folgenden Kapitel intensiv behandelt wird.

II.3.5 Institutionelles Unternehmer*innentum

Nach der so genannten *Praxiswende* (zu Englisch: practice turn) rückte die Fähigkeit sozialer Akteur*innen, Institutionen absichtlich zu schaffen und zu

verändern, in den Mittelpunkt der Forschungen zum Neoinstitutionalismus (Mica et al., 2011). In diesem Sinne argumentierte DiMaggio (1988, S. 14), dass „new institutions ‘arise when organized actors with sufficient resources see in them an opportunity to realize interests that they value highly“. Derartige Akteur*innen werden seither als institutionelle Unternehmungen bezeichnet. Zudem wurde das Konzept des institutionellen Unternehmer*innentums als Erklärungsansatz vorgestellt, um zielgerichtete Handlungen von Akteur*innen zu verstehen, welche versuchen, Veränderungen in fest etablierten Umgebungen vorzunehmen (Hardy & Maguire, 2017; Hjorth & Reay, 2022; Mica et al., 2011).

Institutionelle Unternehmungen wurden als organisierte Akteur*innen definiert, „who leverage resources to create new institutions or to transform existing ones“ (Maguire et al., 2004, S. 657). Beckert (1999) beschrieb diese Akteur*innen als einen besonderen sozialen Typus, welcher die Fähigkeit besitzt, reflektierte Positionen gegenüber institutionalisierten Praktiken und Strukturen einzunehmen und in der Lage ist, Alternativen zu diesen zu ersinnen. Diese einzigartigen Fähigkeiten machen institutionelle Unternehmungen nach Meyer (2006) sogar zu einer privilegierten Spezies von Akteur*innen, welche in der Lage ist, aus vordefinierten Verhaltensmustern (zu Englisch: scripted patterns) auszubrechen (Dorado, 2005; Emirbayer & Mische, 1998) und danach zu streben, eigene Strategien zu entwickeln und Institutionen zu gestalten (Hardy & Maguire, 2017; Leca & Naccache, 2006). Institutionelle Unternehmungen sind dabei mit Qualitäten versehen, welche normale Akteur*innen nicht besitzen (Meyer, 2006). Diese Forschungsströmung (Beckert, 1999; Child, Lu, & Tsai, 2007; Fligstein, 2001; Garud et al., 2007; Greenwood & Suddaby, 2006; Lawrence & Phillips, 2004; Levy & Scully, 2007; Weik, 2011; etc.), welche institutionellen Wandel in den individuellen Fähigkeiten solcher „hypermuskulärer“ Akteur*innen begründet sieht (Lawrence et al., 2009), wird in der Literatur auch als akteurszentriert (zu Englisch: actor-centric) bezeichnet. Vor diesem Hintergrund werden zunächst die Fähigkeiten, die institutionellen Unternehmungen zugesprochen werden, als auch die Positionen, welche diese innerhalb eines organisationalen Feldes einnehmen können (Vgl. Kapitel II.2.3) erläutert. Anschließend werden Feldbedingungen und Zustände organisationaler Felder identifiziert, die institutionelles

Unternehmer*innentum begünstigen oder erschweren können (Kapitel II.3.5.2). Abschließend werden Interventionsstrategien vorgestellt, mit denen institutionelle Unternehmer*innen versuchen, institutionellen Wandel herbeizuführen (Kapitel II.5.3.3).

Hinsichtlich der *Eigenschaften* und *Positionen* von institutionellen Unternehmungen hat die Literatur bereits mehrere eindrucksvolle Bilder davon gezeichnet, wie einzelne institutionelle Unternehmer*innen eine sehr einflussreiche, wenn nicht gar entscheidende Rolle bei der Herbeiführung institutionellen Wandels gespielt haben. Von zentralem Interesse dieser akteur*innenzentrierten Forschungsansätze sind die Eigenschaften, welche im Verdacht stehen, institutionelle Unternehmungen zur Herbeiführung institutionellen Wandels zu befähigen (Hardy & Maguire, 2017). Hierzu ist es notwendig, dass diese besonderen Merkmale, Qualitäten und/oder Fähigkeiten der Akteur*innen diese sowohl in die Lage versetzen, neue, alternative Arrangements zur bestehenden institutionellen Ordnung zu ersinnen und zu entwerfen, als auch diese anschließend zu fördern (Henfridsson & Yoo, 2014).

Auf der individuellen Mikroebene eröffnen sich verschiedene kognitionspsychologische Forschungsansätze und Möglichkeiten vorherzusagen, wie individuelle Kognitionen in Handlungen im institutionellen Umfeld umgesetzt werden können (George, Chattopadhyay, Sitkin, & Barden, 2006; Hardy & Maguire, 2017). So betrachteten Kisfalvi und Maguire (2011) in ihrem Werk beispielsweise die psychosozialen Einflüsse auf die Einzelperson „Rachel Carson“ anhand prägender Ereignisse in ihrem Leben, welche ihre späteren Aktivitäten im Rahmen institutionellen Unternehmer*innentums beeinflussten. Ein ähnlicher Forschungsansatz, welcher jedoch eine eher kritisch-realistische Perspektive forciert, ist in den Untersuchungen zu „Sir Andrew Barclay Walker“ zu finden. Mutch (2007) folgert dabei, dass die von Walker erbrachte Pionierarbeit für die Praxis direkt verwalteter öffentlicher Häuser in England in erster Linie durch seine relative Isolation von den Belangen anderer möglich wurde. Durch diese Isolation geriet er häufiger in Konflikt mit den ihn umgebenden Strukturen, weshalb er verstärkt nach Möglichkeiten zum Wandel suchte (Hardy & Maguire, 2017). Auf der Meso-Ebene betrachten Leca und Naccache (2006) ähnliche Phänomene anhand der Aktivitäten

einer Organisation und zeigen auf, wie eine Organisation trotz ihrer institutionellen Einbettung durch Reflexivität zur Institutionalisierung neuer Praktiken beitragen konnte.

Obgleich diese Forschungen beweisen, dass die institutionelle Ordnung durch die Reflexivität von Akteur*innen hinterfragt und verändert werden kann, so betonen sie zugleich auch die (in Kapitel II.3.4 vertiefend thematisierte) historische, institutionelle und kulturelle Prägung der handelnden Akteur*innen, ihrer Ziele, Interessen und Strategien (Clemens & Cook, 1999; Meyer, 2006). Die Möglichkeiten zur Kreation von Wirklichkeit und der Einfluss von Macht auf diesen Prozess werden insbesondere dann zu einem zentralen Faktor, wenn es beispielsweise darum geht zu beurteilen, welche Akteur*innen überhaupt das Recht besitzen, Interessen zu haben und welche dieser Interessen als vernünftig angesehen werden können (Scott, 1995). Die Beantwortung dieser Fragen ist sowohl abhängig vom Zeitpunkt der Fragestellung als auch vom jeweiligen organisationalen Feld, in welchem diese Fragen aufkommen (Hardy & Maguire, 2017).

Da es sich bei Akteur*innen also sowohl um Produkte als auch Architekt*innen ihrer institutionellen Umwelt handelt, erläutert dieses Kapitel im Folgenden die wechselseitige, konstitutive Natur von Akteur*innen und Feldern. Von besonderer Bedeutung ist vor diesem Hintergrund die Position von Akteur*innen innerhalb organisationaler Felder. Dies liegt darin begründet, dass auch Ressourcen und die verknüpften Machtbeziehungen (Bourdieu, 1986; Everett, 2002; Hardy & Maguire, 2017) in organisationalen Feldern eingebettet sind und somit nicht von Akteur*innen „besessen“ werden können. Folglich „haben“ institutionelle Unternehmungen zwar keine Macht; sie nehmen jedoch Subjektpositionen (Maguire et al., 2004) ein, welche es ihnen ermöglichen, Macht innerhalb und auf ein bestimmtes Feld auszuüben (Bourdieu, 1986).

Ein wichtiges Unterscheidungskriterium zur Kategorisierung dieser Subjektpositionen wird durch die Frage verdeutlicht, ob Akteur*innen eine eher zentrale oder eine relativ periphere Stellung innerhalb des organisationalen Feldes einnehmen. Trotz der häufig geteilten Auffassung, dass insbesondere zentrale und mächtige Organisationen Befürworter*innen von institutioneller Kontinuität seien,

brachten verschiedene Untersuchungen erfolgreiche Bestrebungen eben jener Akteur*innen zum Vorschein, welche zu institutionellem Wandel führten. So führte beispielsweise die Provinzregierung in Alberta, Kanada, Änderungen von Geschäftsplanpraktiken per Dekret ein (Townley, 2002). Eindrucksvoll schilderten auch Greenwood und Suddaby (2006), wie mächtige Akteur*innen in einem hochgradig institutionalisierten Feld (zu Englisch: mature field) neue Geschäftsmodelle einführten und dabei institutionelle Strukturen aufbrachen. Einen Erklärungsansatz sehen Hardy und Maguire (2017) darin, dass die zentrale Position gewisser Akteur*innen nicht zwangsläufig eine besonders starke Verankerung in diesem Feld nahelegt. Institutionelle Unternehmungen können durch verschiedene Mechanismen Zugang zu alternativen Feldern und Praktiken erlangen (Boxenbaum & Battilana, 2005; Rao et al., 2003).

Neben diesen zentralen und mächtigen Akteur*innen listen Hardy und Maguire (2017) jedoch auch verschiedene Beispiele dafür auf, wie weniger dominante, periphere Akteur*innen in der Lage waren, institutionellen Wandel herbeizuführen. Hensmann (2003) erläutert dies anhand des Erfolges von Napster. Hier hatte der zunächst kleine Akteur keine zentrale Machtposition inne, aber disruptierte dennoch die mächtigen und etablierten Vertriebsnetze der Musikindustrie und etablierte dabei eine neue Technologie. Auch neue Akteur*innen können als institutionelle Unternehmer*innen auftreten (Sauder, 2008) – insbesondere dann, wenn sie abweichende Praktiken aus einem anderen Feld verinnerlicht haben und diese zu integrieren versuchen. In der bereits zuvor erwähnten Fallstudie zu „Rachel Carson“ lässt sich sogar nachvollziehen, dass institutionelles Unternehmer*innentum nicht nur in der Peripherie, sondern sogar außerhalb eines im Wandel befindlichen organisationalen Feldes initiiert werden kann (Kisfalvi & Maguire, 2011; Maguire & Hardy, 2009). Hardy und Maguire (2017) gehen im Allgemeinen davon aus, dass periphere oder gar externe Akteur*innen verstärkt dazu in der Lage sind, Ideen für Veränderungen zu entwickeln, da diese vermehrt mit Strukturen von außerhalb des Feldes konfrontiert werden und zugleich weniger stark in die institutionellen Normen des betrachteten Feldes eingebettet sind (Greenwood & Suddaby, 2006; Maguire, 2007). Leblebici et al. (1991) stellen zudem die Vermutung an, dass insbesondere weniger dominante Akteur*innen

häufig durch die vorherrschenden Regelungen benachteiligt werden und somit eine verstärkte Motivation haben, Veränderungen herbeizuführen.

Verschiedene akteur*innenzentrierte Arbeiten untersuchen und betonen die besonderen Fähigkeiten und Eigenschaften von institutionellen Unternehmer*innen, welche sie in die Lage versetzen, institutionellen Wandel herbeizuführen. Auf der anderen Seite versuchen verschiedene Studien anhand der Position von Individuen und Organisationen im Feld zu erklären, wer zur institutionellen Unternehmung werden kann. Diese Sichtweise betrachtet die Fähigkeiten einer institutionellen Unternehmung also auch vor dem Hintergrund ihrer Position im Feld, welches ihre Interessen und Fähigkeiten bedingt (Meyer, 2006).

Nachdem zuvor der Einfluss der Positionierung eines/r Akteur*in innerhalb des organisationalen Feldes auf seine/ihre Eignung zur institutionellen Unternehmung hin beleuchtet wurde, betrachtet dieses Kapitel die *begünstigende Feldbedingungen* (zu Englisch: field conditions), Anreize (zu Englisch: stimuli) und Zustände (zu Englisch: states), welche Möglichkeiten für institutionelles Unternehmer*innentum schaffen oder inhibieren (Hardy & Maguire, 2017).

Im Hinblick auf begünstigende Feldbedingungen argumentieren verschiedene ökonomische Ansätze, welche die Feldteilnehmer*innen zumeist als rationale Akteur*innen betrachten, dass Unsicherheit in organisationalen Feldern Veränderung hervorrufen kann (Hardy & Maguire, 2017). Dies liegt darin begründet, dass Akteur*innen in Situationen der Unsicherheit keine rationalen Strategien definieren können, da sie keine Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten bestimmter Ereignisse identifizieren können, und folglich versuchen, diese Unsicherheit zu verringern (Beckert, 1999). Diesem Ansatz folgend, bewirken institutionelle Unternehmungen Veränderungen, da sie versuchen, Probleme zu lösen und Unsicherheiten zu verringern. Dieses Handeln lässt sich ebenfalls anhand der Erkenntnisse von Greenwood und Suddaby (2006) veranschaulichen, welche aufzeigen, wie die Unsicherheit über den Fortbestand traditioneller Buchhaltungsfirmen zu institutionellem Wandel führte, da die dominantesten Akteur*innen im Feld strategische Probleme durch neue, multi-divisionale Strukturen zu überwinden versuchten.

Dies legt die Vermutung nahe, dass die Affinität für institutionelles Unternehmer*innentum mit einem hohen Grad an Unsicherheit auf Feldebene korreliert (Hardy & Maguire, 2017). Im direkten Gegensatz dazu behauptet Beckert (Beckert, 1999) jedoch, dass rationale Akteur*innen insbesondere dann strategisch entgegen der bestehenden institutionellen Regeln handeln, wenn das Feld durch ein hohes Maß an institutioneller Sicherheit geprägt ist. Hierbei wird einer institutionellen Unternehmung unterstellt, institutionellen Wandel dann zu initiieren, wenn er profitabel oder vorteilhaft für diese sein wird. Um diese Prognose jedoch überhaupt treffen zu können, ist ein gewisses Maß an institutioneller Sicherheit notwendig. Hieraus folgert Beckert (1999), dass Unsicherheit aus der Störung der institutionellen Ordnung resultiert und dieser nicht vorausgeht. Der Vollständigkeit halber sei hier auch angeführt, dass prozesszentrische Untersuchungen (Vgl. Kapitel II.3.6) nicht Unsicherheit, sondern das Verlangen zur *Nachahmung* als Haupttriebkraft institutioneller Veränderungen ansehen.

Des Weiteren kann institutionelles Unternehmer*innentum durch das Vorhandensein verschiedener institutioneller Ordnungen (sogenannter institutioneller Heterogenität) innerhalb eines Feldes begünstigt werden (Clemens & Cook, 1999), weil Akteur*innen insbesondere widersprüchliche Ansichten als Aufschlag für neue Praktiken und Reformvorschläge nutzen können. Organisationale Felder können – obwohl sie als totalisierende und gemeinsame Phänomene betrachtet werden – in Wirklichkeit von Unstimmigkeiten und Konflikten durchzogen sein (Dorado, 2005; Hardy & Maguire, 2017; Rao et al., 2003; Seo & Creed, 2002; Zilber, 2002). Obwohl Differenzen zwischen Akteur*innen häufig durch einen sozial ausgehandelten Konsens gelöst werden können (Greenwood et al., 2002), ist dieser Anschein von Stabilität irreführend. In einem organisationalen Feld können mehrere Institutionen existieren und miteinander in Konflikt geraten (Hardy & Maguire, 2017). Institutioneller Wandel ergibt sich dadurch, dass menschliche Praxis auf diese Spannungen Einfluss nimmt (Hardy & Maguire, 2017). Institutionelles Unternehmer*innentum wird im Allgemeinen in hochgradig institutionalisierten Bereichen als schwierig erachtet, da Abweichungen vom Status quo wahrscheinlicher durch andere Interessensgruppen sanktioniert werden. Somit kann letztlich auch der Institutionalierungsgrad eines

organisationalen Feldes für den Erfolg oder Misserfolg institutioneller Unternehmungen entscheidend sein (Hoogstraaten, Frenken, & Boon, 2020). So unterscheiden beispielsweise Leca, Battilana und Boxenbaum (2008) zwischen aufstrebenden organisatorischen Feldern (mit einem geringen Grad an Institutionalisierung) und reifen organisationalen Feldern (mit einem hohen Grad an Institutionalisierung), und stellen so eine Verbindung zwischen dem Reifegrad und dem Institutionalisierungsgrad her (Hoogstraaten et al., 2020).

Weitere Forschungen untersuchen zudem, wie besondere *Zustände* eines Feldes mit der Wahrscheinlichkeit für institutionelles Unternehmer*innentum verbunden sind (Dorado & Ventresca, 2013). Im Einklang mit den Ausarbeitungen über bestehende Widersprüche innerhalb von Feldern wurde argumentiert, dass Felder, welche sich in einer Krise befinden, besonders leicht zugänglich für institutionelles Unternehmer*innentum sind (Hardy & Maguire, 2017). Eine Krise kann Widersprüche und Spannungen selbst in stark strukturierten und reifen Feldern hervorbringen (Fligstein & Mara-Drita, 1996). Battilana et al. (2009) sprechen in diesem Kontext z. B. von Erschütterungen und Krisen (zu Englisch: jolts and crises), welche für disruptive Veränderungen wie soziale Umwälzungen, regulatorische Veränderungen, technologische Störungen und wettbewerbliche Diskontinuitäten stehen (Hoogstraaten et al., 2020). Diese Ereignisse können den bestehenden Konsens auf der Feldebene stören, und sorgen so für Raum, um neue Ideen zu schaffen und diese durchzusetzen (Child et al., 2007; Greenwood et al., 2002), da sie häufig von akuten Problemen auf Feldebene wie z. B. Ressourcenknappheit begleitet werden und institutionelle Unternehmungen dazu veranlassen, auf andere Felder auszuweichen (Durand & McGuire, 2005).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Unsicherheit, Probleme und Widersprüche innerhalb eines organisationalen Feldes günstige Ausgangsbedingungen für institutionelles Unternehmer*innentum schaffen (Hardy & Maguire, 2017). Zudem erscheinen Felder in bestimmten Zuständen als besonders anfällig für die Konsequenzen institutionellen Unternehmer*innentums, so z. B. reife Felder, Felder, welche sich durch disruptive Ereignisse in einer Krise befinden, aufstrebende Felder, und Felder, in welchen feldkonfigurierende Ereignisse stattfinden (Hardy & Maguire, 2017).

Institutionelles Unternehmer*innentum unterstellt den Akteur*innen die Möglichkeit, bestehende Institutionen zu verdrängen, neue einzuführen und zu gewährleisten, dass diese von anderen Akteur*innen im organisationalen Feld weitgehend übernommen und als selbstverständlich erachtet werden (Hardy & Maguire, 2017). Die bisherige Forschung legt nahe, dass Akteur*innen, wenn sie institutionellen Wandel herbeiführen wollen, in der Regel verschiedene Materialien, Symbole und Menschen neuartig und kunstvoll mobilisieren und kombinieren müssen (Aldrich, 2012; Misangyi, Weaver, & Elms, 2008). Die dafür benötigten *Interventionsstrategien* durch institutionelle Unternehmungen können in drei große Themen unterteilt werden.

Die *Mobilisierung von Ressourcen* wird als eine der zentralsten Strategien einer institutionellen Unternehmung betrachtet, um Wandel herbeizuführen (Hardy & Maguire, 2017). Bereits in der Definition von DiMaggio (1988) wird die Relevanz ausreichender Ressourcen betont. Hierzu werden unter anderem politische, finanzielle, organisatorische (Beckert, 1999; Greenwood & Suddaby, 2006), materielle (Lawrence & Suddaby, 2006; Monteiro & Nicolini, 2015), diskursive (Hardy & Phillips, 1999; Hensmans, 2003; Lawrence & Phillips, 2004; Maguire & Hardy, 2006) und kulturelle (Creed et al., 2002; David, Sine, & Haveman, 2013) Ressourcen gezählt, ebenso wie die Zugehörigkeit zu anderen Akteur*innen und Netzwerken (Montiel & Husted, 2009; Raffaelli & Glynn, 2014; Ritvala & Granqvist, 2009), Geschichte (McGaughey, 2013) oder wissenschaftliche Erkenntnisse (Ritvala & Granqvist, 2009). Hardy und Maguire (2017) argumentieren an einem Beispiel (Dorado, 2005), dass Akteur*innen so mächtig werden können, dass sie über ausreichende Ressourcen verfügen, um institutionellen Wandel innerhalb eines Feldes alleine durchzusetzen. Da institutionelle Unternehmungen jedoch in der Regel von anderen Akteur*innen und deren Ressourcen abhängig sind, sind auch Verhandlungen mit diesen zumeist unvermeidbar (Hardy & Maguire, 2017). Colomy (1998) argumentiert daher, dass institutionelle Unternehmer*innen Strategien anwenden, welche auf Austauschmechanismen basieren. Er erachtet die voraussichtliche Unterstützung für ein Projekt institutionellen Wandels als abhängig von der Wahrscheinlichkeit (und deren Wahrnehmung), dass andere Akteur*innen Vorteile durch den geplanten Wandel erhalten. Hierbei kommen unter

anderem positive Anreize wie Belohnungen oder negative Anreize wie Drohungen zum Einsatz (Colomy, 1998). Institutioneller Wandel kann auch von anderen bestehenden Institutionen innerhalb eines Feldes abhängen (Holm, 1995). Durch geschicktes Mobilisieren anderer Akteur*innen – wie z. B. des Staates oder von Berufsverbänden (Greenwood et al., 2002) – können diese als Ressource zur Herbeiführung des Wandels eingesetzt werden. Auf der anderen Seite können auch Gegner eines Institutionalierungsprojekts versuchen, höhere Autoritäten zu mobilisieren, um den Wandel zu verhindern (Hardy & Maguire, 2017).

Das *Anführen von Begründungen* (zu Englisch: rationale) umfasst weitere Strategien institutioneller Unternehmungen, welche auf Interventionen im diskursiven oder ideellen Bereich abzielen. Hierbei sollen Rationalitäten und Gründe konstruiert werden, um anderen Akteur*innen zu vermitteln, warum diese ein spezifisches Institutionalierungsprojekt unterstützen oder zumindest nicht ablehnen sollten (Hardy & Maguire, 2017). Hierzu dienen meist unternehmerische (Colomy, 1998) oder legitimierende (Creed et al., 2002) Erklärungen, welche den angestrebten institutionellen Wandel theoretisieren, indem sie Probleme der vorherrschenden institutionellen Ordnung identifizieren und neue Institutionen zur Lösung des Problems vorstellen und rechtfertigen (Greenwood et al., 2002; Monteiro & Nicolini, 2015), relevante Geschichten oder Narrative (Hardy & Maguire, 2010; Zilber, 2007) anführen und durch gezielte Rhetorik (Harmon, Green, & Goodnight, 2015) auf die Interessen von Akteur*innen abzielen. Hardy und Maguire (2017) halten zudem fest, dass für verschiedene Interessengruppen auch verschiedene Argumente und Begründungen konstruiert werden können, welche jeweils eine andere Motivation zur Teilnahme am Institutionalierungsprojekt liefern. Veränderungen werden durch institutionelle Unternehmer*innen also in der Regel so formuliert, dass sie kollektives Handeln auslösen (Garud et al., 2002; Lounsbury, 2003) oder kollektive Widerstände vermeiden. Um eine derartige Interpretationsstruktur zu gewährleisten, betonen Hardy und Maguire (2017) drei Aufgaben, welche bei der Formulierung berücksichtigt werden müssen. Erstens bedarf es einer Interpunktion, welche das Problem benennt und als wichtig definiert. Zweitens ist eine Elaboration notwendig, welche das Problem diagnostiziert und die Verantwortlichkeit hierfür zuordnet, sowie eine Prognose

dafür liefert, was zur Behebung des Problems notwendig ist. Drittens soll eine entsprechende Motivation die Akteur*in*innen zum Handeln bewegen, um sich an der Veränderung zu beteiligen (Creed et al., 2002; Misangyi et al., 2008). Wird diesen Herausforderungen genüge getan, so entsteht ein Rahmen für kollektives Handeln (zu Englisch: *collective action frame*), welcher die Chancen der institutionellen Unternehmung auf einen erfolgreichen Wandel erhöht. Häufig greifen institutionelle Unternehmungen dabei auf bestehende Logiken (Seo & Creed, 2002) oder dominante Diskurse (Hardy & Phillips, 1999; Lawrence & Phillips, 2004) auf der Feldebene zurück, damit der Wandel in den Augen anderer an Sinnhaftigkeit gewinnt (Hargadon & Douglas, 2001).

Abschließend lassen sich noch Strategien anführen, welche auf den *Aufbau neuer Beziehungen zwischen Akteur*innen* abzielen. Derartige Interventionen können sowohl Ziel als auch Ergebnis der erstgenannten Strategien sein (Hardy & Maguire, 2017). Die neuartigen Beziehungen können beispielsweise in Kooperationen, Koalitionen oder Allianzen münden (Buhr, 2012). Institutionellen Unternehmungen wird unterstellt, dass ihre einzigartigen politischen und sozialen Fähigkeiten (Maguire et al., 2004) sie dazu befähigen, andere zur Zusammenarbeit zu bewegen (Fligstein, 2001).

Wenn institutionelle Unternehmer*innen in der Lage sind, beispielsweise Anreize zu schaffen, Strafen aufzuerlegen oder formale Autorität zu mobilisieren, um andere Feldteilnehmer*innen zur Unterstützung von Veränderungen zu zwingen, wird deutlich, dass institutionelles Unternehmer*innentum durchaus eng mit dem Phänomen der Macht verbunden ist (Fligstein, 2001). Andererseits stehen jedoch auch Strategien zur Verfügung, mit Hilfe derer Akteur*innen andere Teilnehmer*innen für die freiwillige Unterstützung eines Institutionalierungsprozesses gewinnen können. Hier seien insbesondere die Nutzung symbolischer Ressourcen und diskursive Interventionen zur Konstruktion und Kommunikation überzeugender Rationalitäten anzumerken (Hardy & Maguire, 2017).

II.3.6 Prozesse institutionellen Wandels

Selbst führende Neoinstitutionalist*innen (Barley & Tolbert, 1997; Tolbert & Zucker, 1996) kritisieren, dass die meisten Studien im Zusammenhang mit institutionellem Wandel zu stark auf dessen Ergebnisse fokussieren, während sie die Prozesse, welche diese hervorbringen, vernachlässigen. Dieses Kapitel erläutert daher *Institutionalisierungs-* und *Deinstitutionalisierungsprozesse* sowie die vor diesem Hintergrund relevanten Konzepte der *Diffusion*, der *Übersetzung* sowie der *organisationalen Entkopplung*, um die akteur*innenzentrierten Erklärungsansätze für institutionellen Wandel zu relativieren und um eine prozessuale Sichtweise zu erweitern.

Unter *Institutionalisierung* wird oftmals der Prozess verstanden, durch welchen soziale Erwartungen bezüglich organisationaler Formen und Verhaltensweisen einen regelähnlichen Charakter erhalten und folglich unhinterfragt angewandt werden (Meyer & Rowan, 1977; Walgenbach, 2008). Für Berger und Luckmann (1967) findet Institutionalisierung statt, wenn habitualisierte Handlungen von Handelnden reziprok typisiert werden. Ein Verständnis von Institutionalisierung als sequenzieller Prozess wurde erstmals von Tolbert und Zucker (1996) eingeführt. Dieser Prozess, welcher in Anhang 3 dargestellt ist, verläuft über drei Stufen, die jeweils einen unterschiedlichen Institutionalisierungsgrad bedingen. Als Folge sind einzelne Strukturelemente und Praktiken in den frühen Phasen des Prozesses einer kritischeren Evaluation, einer stärkeren Modifikation und unter Umständen sogar einem höheren Risiko der Rückweisung ausgesetzt (Walgenbach, 2008).

Für Tolbert und Zucker (1996) beginnt jede Veränderung institutioneller Ordnung mit der Wahrnehmung eines Problems, welches aus technologischen Veränderungen, Marktkräften oder veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen resultiert. Aus dieser Wahrnehmung heraus können sich innovative Lösungen wie zum Beispiel neue organisationale Formen und Praktiken entwickeln.

Im Folgenden kann für diese ein *Prozess der Habitualisierung* einsetzen, welcher die Formalisierung der neuartigen Problemlösung in einer oder mehreren Organisationen bezeichnet, und zur Entwicklung neuer Regelungen führt. Zu diesem Zeitpunkt befinden sich diese strukturellen Elemente oder Praktiken jedoch noch in einem Stadium, welches von den Autor*innen als vorinstitutionalisiert

bezeichnet wird, da diese Prozesse in einer oder mehreren Organisationen losgelöst voneinander verlaufen (Walgenbach, 2008). Ebenfalls besteht in diesem Stadium noch kein Konsens darüber, inwiefern die neuartige Problemlösung von allgemeiner Nutzbarkeit oder von Wert ist. Eine Übernahme der Praktik oder des Elements erfolgt zu diesem Zeitpunkt aus rein sachlichen bzw. Effizienzgründen (Tolbert & Zucker, 1983). Das Werk der Autor*innen ist daher insbesondere vor den Hintergründen aus Kapitel II.2.6 kritisch zu hinterfragen.

Auf die Habitualisierung folgt der *Prozess der Objektivierung*, welcher als Vorgang verstanden werden kann, durch welchen die Produkte tätiger menschlicher Selbstentäußerung objektiven Charakter gewinnen – und somit vergegenständlicht/objektiviert werden (Berger & Luckmann, 1967). Hierbei liegt die Annahme zugrunde, dass die Wirklichkeit unserer Alltagswelt nicht nur voll von Objektivierungen ist, sondern sie wegen dieser Objektivierungen überhaupt erst real wird. Kurzum beinhaltet der Prozess der Objektivierung die Herausbildung eines Konsens über Nutzen und Wert eines innovativen Problemlösungsansatzes sowie eine, auf diesem Konsens basierende Verbreitung der jeweiligen strukturellen Elemente und Praktiken. Derartige Elemente, welche bereits objektiviert und verbreitet wurden, aber noch kein dauerhafter Bestandteil von Organisationen sind, befinden sich im Stadium der Semi-Institutionalisierung. In diesem sind Organisationen, welche die neuen Strukturelemente übernehmen, bereits sehr unterschiedlich (Kieser & Ebers, 2018).

Eine vollständige Institutionalisierung erfolgt erst durch den *Prozess der Sedimentation*. Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass ein innovatives Strukturelement oder eine neue Praxis in (nahezu) allen Organisationen zum Einsatz kommt, welche bei der Theoretisierung des Problems als potenzielle Übernehmer*innen (zu Englisch: adopters) identifiziert wurden (Kieser & Ebers, 2018). Sedimentation zeichnet sich zudem dadurch aus, dass ein strukturelles Element kontinuierlich – also über mehrere Generationen von Organisationsmitgliedern hinweg – genutzt wird. Zur vollständigen Institutionalisierung erfolgt meist auch eine kontinuierliche Unterstützung des neuen strukturellen Elements durch dessen Unterstützer*innen (zu Englisch: promoters) (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001). Darüber hinaus muss ein geteilter

Glaube an den Nutzen des Elements und ein faktischer oder unterstellter Zusammenhang zwischen der Nutzung und einem gewünschten Ergebnis existieren. Potenzielle Widerstände von Individuen oder Organisationen, welche dem neuen Element kritisch gegenüberstehen, können die Sedimentation gefährden (Kieser & Ebers, 2018).

Unter *Deinstitutionalisierung* hingegen wird der Prozess verstanden, welcher bisher selbstverständlich angewendete und reproduzierte institutionalisierte Elemente erodiert. Hierfür sind nach Tolbert und Zucker (1996) wesentliche Veränderungen in der organisationalen Umwelt erforderlich, so zum Beispiel starke Marktturbulenzen, technologische Veränderungen oder neuartige gesetzliche Regelungen (Davis et al., 1994). In diesen Situationen besteht für jene Akteur*innen, welche den institutionalisierten Strukturelementen kritisch gegenüberstehen, die Chance, diese zu hinterfragen und ihre Unzufriedenheit offen und selbstbewusst zu artikulieren (Walgenbach & Meyer, 2008). Wenn infolgedessen der Institutionalisierungsprozess einer Alternative einsetzt, erodiert die Legitimität des bisher institutionalisierten Elements in gleichem Maße, wie die Legitimität der Alternative zunimmt (Leblebici et al., 1991; Røvik, 1996). Eine vollständige Deinstitutionalisierung impliziert, dass ehemals legitime Verfahrensweisen nicht mehr genutzt werden beziehungsweise ehemals institutionalisierte Strukturelemente nicht länger zur Anwendung gelangen (Oliver, 1992; Zucker, 1988). Oliver (1992) unterscheidet drei Arten von Druck, der Deinstitutionalisierungsprozesse auslösen kann: (1) Technischer Druck, welcher darauf basiert, dass bei Einhaltung institutionalisierter Vorgaben keine befriedigenden Ergebnisse mehr erzielt werden (Rao, Greve, & Davis, 2001); (2) Politischer Druck, welcher aus veränderten Interessen und den diesen zugrundeliegenden Machtkonstellationen resultiert; (3) Sozialer Druck, der Deinstitutionalisierungsprozesse auslösen kann, wenn soziale Gruppen mit divergierenden Vorstellungen oder Praktiken aufeinanderstoßen. Zucker (1988) führt zudem an, dass Deinstitutionalisierung auch eingeleitet werden kann, wenn ein institutionalisiertes Verhalten nicht optimal von einer Generation auf die nächste übertragen wird.

Eine weitere traditionelle Strömung innerhalb des Neoinstitutionalismus betrachtet Institutionalisierung als zweistufigen Prozess. Hierbei liegt die Annahme zugrunde, dass bei Übernahme einer Praktik oder eines strukturellen Elements von einer kleinen und homogenen Gruppe von Organisationen (Walgenbach & Meyer, 2008) die Praktik oder das strukturelle Element zunächst an die spezifischen Bedürfnisse angepasst wird. In einer zweiten Phase werden diese Charakteristika diffuser und die Geschwindigkeit der Verbreitung größer. Organisationen übernehmen dann vorgefertigte Modelle, ohne diese weiter anzupassen (Walgenbach & Meyer, 2008). DiMaggio und Powell (1983) erklären, dass frühe Übernehmer*innen (zu Englisch: *early adopters*) Innovationen nutzen, die ihre Leistung verbessern. Werden diese neuartigen Praktiken mit Wert angereichert, welcher über bloße technische Anforderungen hinausgeht (Selznick, 1957), verbreitet sich die Innovation mit zunehmender Geschwindigkeit. Zu diesem Zeitpunkt ist ein Grenzwert erreicht, bei welchem der Legitimitätsgewinn durch Übernahme der Neuerung die Leistungssteigerung im technischen Sinne übersteigt (DiMaggio & Powell, 1983). Mit steigender Anzahl vorausgegangener Übernehmer*innen steigt auch der Druck auf Organisationen, die neue Praktik ebenfalls zu übernehmen. Infolgedessen steigt wiederum die Anzahl neuer Übernehmer*innen, was einen sich selbst verstärkenden *bandwagon effect* in Gang setzt (Abrahamson & Rosenkopf, 1993). In der Forschung wird in der Regel geprüft, ob dieser bereits eingesetzt hat, um festzustellen, ob sich ein Institutionalisierungsprozess noch in der ersten oder bereits in der zweiten Phase befindet. Dieses Zwei-Stufen-Modell ist sowohl als *Institutionalisierungsmodell* (Dobbin & Sutton, 1998) als auch als *Diffusionsmodell* (Abrahamson & Rosenkopf, 1993) bekannt und wird im folgenden Kapitel detailliert erläutert.

Das Konzept der *Diffusion* ist von zentraler Bedeutung für die Erklärung institutionellen Wandels und der Angleichung innerhalb eines Feldes im Neoinstitutionalismus (Walgenbach & Meyer, 2008). Es bildet dabei einen Oberbegriff für die Prozesse der Ansteckung, der Nachahmung, des sozialen Lernens, der geplanten Dissemination oder von vergleichbaren Konzepten (Strang & Soule, 1998). Diffusion wurde unter anderem als „process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a

social system" (Rogers, 1995, S. 5) oder schlicht als „spread of something within a social system“ (Strang & Soule, 1998, S. 266) definiert, wobei „something“ als Sammelbegriff für verschiedenartigste Innovationen wie Verhaltensweisen, Technologien, Strukturen, Normen, etc. verstanden werden kann (Walgenbach & Meyer, 2008). Kritiker*innen monieren jedoch, dass sich institutionelle Strukturelemente oder Praktiken nicht wie bei einer Infektion von alleine unter den Akteur*innen verbreiten, sondern in der Realität vielfältiger Interpretations- und Definitionsleistungen der Akteur*innen unterliegen (Andersson & Sahlin, 1997; Benford & Snow, 2000; Brunsson, 1989; Campbell, 2004; Lawrence & Suddaby, 2006; Meyer, 2004). Das „Objekt der Diffusion“ (Brunsson, 1989, S. 262) muss folglich aktiv von den Akteur*innen angenommen werden. Aus der Mikroperspektive betrachtet, behandelt das Konzept der Diffusion also viele einzelne Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse.

Walgenbach (2008) wirft daraufhin die Frage auf, warum Akteur*innen ihre spezifischen Probleme auf der Mikroebene in einer Weise lösen, welche auf Feldebene ein homogenes Muster ergibt. Vor diesem Hintergrund verweisen Greenwood und Hinings (1996) auf die Bedeutung von Individuen, welche letztendlich die Entscheidungen für eine Organisation treffen, und die Möglichkeit eines institutionellen Dissens, insbesondere unter der Annahme multipler verfügbarer institutioneller Logiken (Vgl. Kapitel II.2.6). Jene Individuen orientieren sich dabei häufig an anderen Akteur*innen, zu denen eine räumlich-geografische Nähe (Burns & Wholey, 1993; Davis & Greve, 1997), eine hohe wahrgenommene kulturelle Verbundenheit (Scott, 2001; Strang & Meyer, 1993) oder bedeutsame Interaktions- und Austauschbeziehungen (zu Englisch: ties) bestehen (Granovetter, 1973; 1985). Kulturelle Verbundenheit entsteht beispielsweise dann, wenn sich Akteur*innen in vergleichbaren Situationen befinden und angenommen wird, dass sie sich mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sehen (DiMaggio & Powell, 1983; Galaskiewicz & Burt, 1991; Scott, 1995; Westphal, Gulati, & Shortell, 1997). Um soziale Ähnlichkeit herstellen und erkennen zu können, benötigen Akteur*innen Kategorien, anhand derer sie diese messen können (Walgenbach & Meyer, 2008).

Ein grundlegender Beitrag des Neoinstitutionalismus zur Definition derartiger sozialer Kategorien findet sich im Konzept der *Theoretisierung* (zu Englisch: theorization) wieder, welches Strang und Meyer (1993, S. 493) auch als „strategy for making sense of the world“ einführten. Den wichtigsten Bestandteil der Theoretisierung bildet hierbei die Abstraktion von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen, die es ermöglicht, soziale Kategorien zu definieren. Die Theoretisierung liefert folglich eine wichtige Grundlage für die zügige Diffusion von Strukturelementen und Praktiken, da Modelle mit hohem Allgemeingrad die Kommunikation auch zwischen Individuen oder Organisationen erleichtern, welche sonst nur schwache Beziehungen untereinander aufweisen (Strang & Meyer, 1993; Walgenbach, 2008). Dies liegt unter anderem darin begründet, dass Übernehmer*innen von Neuerungen sich als gleich oder ähnlich wahrnehmen müssen, bevor sie bspw. Managementpraktiken von anderen Akteur*innen imitieren (Haunschild & Beckman, 1998; Palmer et al., 1993; Porac, Wade, & Pollock, 1999), was wiederum durch die Bildung abstrahierender Kategorien gelingt. Darüber hinaus werden durch das Theoretisieren auch die mit einer neuen Praktik verbundenen Charakteristika, Qualitäten, Wirkungen und zugrundeliegenden Probleme, für welche sie eine sinnvolle Lösung darstellen kann, konstruiert und abstrahiert. Gleichzeitig werden auch die theoretisierenden Akteur*innen zu Überträgern dieser neuen Praktiken und strukturellen Elemente, da sie einerseits den Diskurs vorantreiben, welcher selbst eine verstärkende Komponente des Diffusionsmechanismus darstellt, andererseits aber auch neue Praktiken als Wissenschaftler*innen oder Berater*innen in andere Organisationen hineintragen (Walgenbach & Meyer, 2008). Diese Relevanz der Theoretisierenden bei der Abstraktion und Bildung von sozialen Kategorien und der Definition von Ursache-Wirkungszusammenhängen veranlasste diverse Autor*innen (Hardy & Maguire, 2010; Maguire & Hardy, 2009; Sahlin & Wedlin, 2008) dazu, Feldteilnehmer*innen nicht länger nur als Träger*innen vorherbestimmter und fixer institutioneller Elemente, sondern vielmehr als aktive Erzähler*innen und Interpretator*innen dieser zu betrachten, welche einen aktiven Einfluss auf den institutionellen Wandel nehmen oder diesen sogar initiieren können. Das folgende Kapitel erläutert daher das Konzept der Übersetzung und eine prozesszentrierte

Sichtweise auf institutionelles Unternehmer*innentum im Kontext dieser Erkenntnisse.

Die Verbreitung von neuen Praktiken und Ideen wurde von Wissenschaftler*innen und Politiker*innen über lange Zeit hinweg als ein kommunikationsbasierter Prozess verstanden, welcher sich analog zu einer Infektion verhält (Rogers, 2010; Strang & Soule, 1998; van de Ven & Hargrave, 2004). Grundlegend hierbei war das Verständnis, dass Informationen unverändert übertragen werden und Unternehmer*innen als leicht beeinflussbar und passiv angesehen wurden (Czarniawska & Joerges, 1996; Czarniawska & Sevón, 2005). Diese Sichtweise wurde in den 1990er Jahren zunehmend kritisiert (Strang & Meyer, 1993) und anschließend durch Arbeiten aus verschiedenen Forschungsströmungen erweitert: dem Skandinavischen Institutionalismus (Boxenbaum & Battilana, 2005; Czarniawska & Sevón, 2005; Frenkel, 2005), den Forschungen zur „Glokalisierung“ von organisationalen Formen und Praktiken (Djelic & Sahlin-Andersson, 2008; Frenkel, 2005; Saka, 2004) und den Studien zur Adaption von Innovationen während ihrer Diffusion (Ansari, Fiss, & Zajac, 2010; Nicolini, Lippi, & Monteiro, 2019).

Organisationsstrukturen dienen nach Meyer und Rowan (1977) nicht primär der besseren Kontrolle und Koordination, sondern spiegeln vielmehr gesellschaftliche Institutionen und rationale Mythen wider. Diese Strukturen setzen sich oftmals aus verschiedenen, weit verbreiteten Ideen zusammen und münden häufig in einer organisationalen Homogenität innerhalb eines Feldes (Vgl. Kapitel II.2.5). Dies liegt darin begründet, dass dieselben organisationalen Bausteine auch für andere Organisationen je nach Kontext und Umfeld als angemessen, adäquat, rational und notwendig angesehen werden (Meyer & Rowan, 1977) und in der Folge übernommen werden müssen, um weiterhin als legitim zu gelten. Zirkulierende Ideen werden somit zu einer „currency through which organizations are formed, perceived and assessed“ (Wedlin & Sahlin, 2017, S. 102).

Vor dem Hintergrund derartiger *Übersetzungsprozesse*, identifiziert die Literatur zunächst die Mechanismen der *Nachahmung*, *Identifikation* und *Mode* zur Beantwortung der Frage, wie und warum Organisationen zirkulierende Ideen überhaupt übernehmen. Gemein ist diesen Mechanismen, dass Ideen im Rahmen

der zugrundeliegenden Studien nicht unverändert bleiben, wenn sie zirkulieren, sondern einer *Übersetzung* (zu Englisch: translation) unterworfen werden. Als Ursache hierfür sehen Wedlin und Sahlin (2017) die Tatsache, dass sich Ideen nicht in einem Vakuum verbreiten, sondern in einen Kontext mit anderen Ideen, Akteur*innen und Institutionen übertragen und übersetzt werden können. Die Autor*innen schließen daraus, dass Imitieren nicht nur Kopieren, sondern auch Verändern und Innovieren bedeutet, wodurch sich neben dem Phänomen der Homogenisierung auch Variationen und Schichtungen (Drori, Höllerer, & Walgenbach, 2014) innerhalb organisationaler Strukturen in einem Feld erklären lassen.

Der im vorherigen Kapitel erläuterte Rahmen, welcher um das Konzept der Diffusion entwickelt wurde, erschien vor diesen Beobachtungen als zu statisch und zu mechanistisch, da er nahelegt, dass sich Ideen und Institutionen wie physische Entitäten ausbreiten, die von einer Quelle, aus der sie die Energie zur Ausbreitung erhalten, ausgehen und dann immer weiter verbreitet werden (Wedlin & Sahlin, 2017). Da es häufig jedoch unmöglich ist, einen einzigen Ursprung zu identifizieren (Bourdieu, 1977), erwies sich diese Forschungsströmung zunehmend als Sackgasse. Auch die Tatsache, dass häufig die Popularität der Personen, welche Ideen transportieren und unterstützen, oder die Art und Weise, wie sie formuliert und zeitlich abgestimmt werden, ausschlaggebend für den Erfolg ihrer Ausbreitung sind, legt nahe, dass derartige Zirkulationsprozesse eher in sozialer als in physischer Hinsicht zu verstehen sind (Wedlin & Sahlin, 2017). Es handelt sich also nicht um die Verbreitung fertiger und unveränderlicher Partikel oder Waren, sondern um Ideen, die einer wiederholten Übersetzung unterworfen werden (Czarniawska, 2008; Czarniawska & Joerges, 1996; Czarniawska & Sevón, 1996).

Diese Betrachtungen werden auch dem sogenannten Skandinavischen Institutionalismus zugeordnet (Czarniawska & Sevón, 1996), welcher einen konzeptionellen Rahmen schafft, der diese Dynamiken fokussiert und somit eine konstruktivistische Grundlage bildet als das primär in den Vereinigten Staaten entwickelte Konzept der Diffusion. Zentral ist bei diesem Ansatz auch der Gedanke, dass bei der Einführung von Ideen in einen anderen Kontext auch die Identität und Wahrnehmung dieses Kontexts verändert wird (Brunsson & Sahlin, 2000; Sahlin-

Andersson, 1996). Meyer betont in einem Nachwort zu (Czarniawska & Sevón, 1996), dass die europäisch geprägte Forschung – im Gegensatz zur US-amerikanischen Tradition – von sogenannten „weichen Akteur*innen“ ausgeht. Obwohl Organisationen und Individuen zwar ebenfalls mit Interessen, Ressourcen, Identitäten und Fähigkeiten ausgestattet sein können, werden diese Faktoren jedoch weder als stabil noch als intrinsisch angesehen (Wedlin & Sahlin, 2017). Weiche Akteur*innen entwickeln diese Interessen, Identitäten, Ressourcen und Fähigkeiten aus ihrem sozialen Kontext, also aus Beziehungen zu denen, welche sie nachahmen, oder aus den Ideen, die sie aufgreifen (Brunsson & Sahlin, 2000).

Von besonderer Relevanz für die Zirkulation von Ideen ist auch der Begriff der *Mode*, welcher auf die zeitliche und soziale Logik der Übernahmeprozesse abzielt. Während verschiedene Autor*innen mit diesem Begriff die Vorstellung verbinden, dass bestimmte Wünsche und Modelle in Wellen auftreten (Abrahamsson, 1996), betrachten Czarniawska und Sevón (2005) die Mode als das „Steuerrad“ der Übersetzung, da sie die Aufmerksamkeit der Akteur*innen auf bestimmte Ideen, Modelle oder Praktiken lenkt und zeitgleich determiniert, was zu einer gegebenen Zeit an einem bestimmten Ort als angemessen oder wünschenswert betrachtet wird. Folglich initiiert die Mode, dass Ideen zirkulieren und dabei Übersetzungen unterzogen werden. Dadurch verändert sich sowohl das, was übersetzt wird, als auch diejenigen, die übersetzen. Als Motive unterstellen verschiedene Managementforscher*innen den Akteur*innen sowohl das Bedürfnis nach Konformität als auch nach Differenzierung und sprechen daher von einem inhärent widersprüchlichen Charakter beim Befolgen von Moden (Wedlin & Sahlin, 2017). Da Mode also zugleich Veränderung und Tradition implizieren kann, bewirkt das Befolgen von Mode sowohl eine Reproduktion bestehender institutioneller Arrangements als auch Veränderungen (Czarniawska, 2005; Czarniawska & Joerges, 1996; Røvik, 1996).

Verschiedene Forscher*innen betrachten das Bedürfnis nach *Nachahmung* (zu Englisch: imitation) als Triebkraft für die Zirkulation von Ideen (Wedlin & Sahlin, 2017). Dieser grundlegende soziale Mechanismus verbindet Menschen miteinander (Terry, 1969) und begünstigt, dass Akteur*innen dazu neigen, jene Individuen und Organisationen zu imitieren, welchen sie ähneln wollen (Sevón,

1996). Erlangen bestimmte Ideen, Institutionen oder Akteur*innen erst einmal Bekanntheit, so prägen sie die Wünsche, Ideale und Sehnsüchte anderer und setzen Anreize zur weiteren Imitation (Wedlin & Sahlin, 2017). Einige Organisationen neigen dabei stärker als andere zur Nachahmung und sind empfänglicher für weit verbreitete Ideen.

Den Mechanismus der Mimesis brachten DiMaggio und Powell (1983) einst mit dem Wunsch nach Verringerung von Ungewissheit in Verbindung. Jüngere Studien deuten jedoch darauf hin, dass das Verlangen nach *Identifikation* als wichtigstes Erklärungskonzept für die Nachahmung von Ideen anzusehen ist (Wedlin & Sahlin, 2017). Das primäre Motiv zur Nachahmung besteht darin, anderen (und dabei insbesondere prestigeträchtigen, erfolgreichen) Organisationen ähnlich zu werden (Haveman, 1993; Palmer et al., 1993). Neben der Frage „Wem bin ich ähnlich?“ ist jedoch auch die Frage „Wie unterscheide ich mich von anderen?“ von zentraler Bedeutung (Czarniawska, 2005). So kann Nachahmung auch durch den Wunsch motiviert sein, sich von anderen zu unterscheiden. Beide dieser Triebkräfte liegen in der Identität begründet (Wedlin & Sahlin, 2017), die sich aus dem Bezug und den Beziehungen zu anderen im organisationalen Feld ergibt.

Im Gegensatz zum Diffusionskonzept wurde die Nachahmung als aktiver und performativer Prozess konzeptualisiert (Sahlin & Sevón, 2008; Sevón, 1996). Latour (1986) empfiehlt in Anlehnung an den französischen Philosophen Michel Serres daher, den Begriff durch das Wort Übersetzung (zu Englisch: translation) zu ersetzen, da dieser Assoziationen mit „Bewegung“ und „Transformation“ hervorruft und zeitgleich physikalische Metaphern wie „Sättigung“ oder „Widerstand“ vermeidet (Czarniawska & Sevón, 1996). Durch diesen neuen konzeptionellen Rahmen waren Forscher*innen in der Lage zu verfolgen, wie und wohin Managementideen zirkulierten und ob sie in Objekte wie Bücher, Modelle und Präsentationen übersetzt wurden (Czarniawska & Joerges, 1996; Czarniawska & Sevón, 2005). Sie stellten dabei fest, dass hierbei nicht Ideen als solche von einer Umgebung in eine andere übertragen wurden, sondern vielmehr Darstellungen und Materialisierungen dieser Ideen (Wedlin & Sahlin, 2017). Diese wiederum werden bei ihrer Verbreitung weiter übersetzt und resultieren in lokalen Versionen in verschiedenen Kontexten (Czarniawska & Joerges, 1996). Das liegt darin

begründet, dass sowohl jene, die imitieren, als auch jene, die imitiert werden wollen, Ideen und Praktiken so übersetzen, dass sie den eigenen Wünschen und Umständen entsprechen. Bei Nachahmungsprozessen wird zwischen einem *Übertragungsmodus*, einem *Kettenmodus* und einer *Vermittlung durch andere* unterschieden (Hedmo, Sahlin-Andersson, & Wedlin, 2005). Beim Übertragungsmodus (zu Englisch:) verbreitet sich eine Idee von einem Ort ausgehend (March, 1999). Im Kettenmodus wird eine Idee hingegen nachgeahmt, wodurch diese Nachahmung erneut nachgeahmt werden kann etc. Bei der dritten Art der Nachahmung werden die Beziehungen zwischen denen, die imitiert werden, und denen, die imitieren, durch andere Akteur*innen gestaltet (Wedlin & Sahlin, 2017).

Bei der Übersetzung und Bearbeitung von Ideen kann nicht nur die Form der Idee verändert werden, sondern auch ihr Schwerpunkt, ihr Inhalt oder gar ihre Bedeutung (Wedlin & Sahlin, 2017). Da selbst kleinste Umformulierungen eines Gedankens, die bei der Übertragung von einem Kontext in einen anderen entstehen, dessen Schwerpunkt grundlegend verändern können, lässt sich erst im Nachhinein zwischen revolutionären und weniger substanziellen, semantischen Veränderungen unterscheiden (Wedlin & Sahlin, 2017). Gleichzeitig können aber auch verschiedene Aspekte einer Idee intakt bleiben, während diese zirkuliert, und gleichzeitig andere Aspekte eventuell variieren (Wedlin & Sahlin, 2017).

In den vergangenen Dekaden wurden verschiedenste Metaphern entwickelt, um das Konzept der Translation zu veranschaulichen. Motiviert wurden diese zumeist durch die vermeintlichen Unzulänglichkeiten der physikalisch anmutenden Diffusionsmetapher. Diese wurde beispielsweise mit der Ausbreitung von Partikeln – z. B. wie Tinte in Wasser (Rogers, 2010) – oder Viren innerhalb einer Population (Røvik, 2011) veranschaulicht. Kritiker monieren hierbei, dass diesen Metaphern die Vorstellung innewohnt, dass sich Institutionen und Ideen erstens unverändert und zweitens automatisch weiterverbreiten (Nicolini et al., 2019). Czarniawska und Sevón (1996) bevorzugen vor diesem Hintergrund die Metapher des Reisens, welche betont, dass Managementideen nicht automatisch fließen, sondern bestimmten und oft stark strukturierten Pfaden folgen. Hierbei wird ein aktiver Prozess betont, welcher sowohl Reiserouten (die Verbindungen zwischen den

Akteur*innen im Feld) als auch Reisemittel (zum Beispiel Informationsträger) für die Ideenzirkulation impliziert. Ein Konzept der Träger wurde zudem eingeführt, um diejenigen, die Managementideen verkünden, anbieten und verbreiten, explizit zu berücksichtigen (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002). Hierunter fallen z. B. Berater*innen, Business Schools oder die Medien. Die Verbreitung und Übernahme dieser Ideen sind nach (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002) weitestgehend auf das Angebot der Träger zurückzuführen. Diese Träger können eine „modebestimmte Gemeinschaft“ konstituieren, welche kontinuierlich Ideen identifiziert und passende Diskurse entwirft, die die beschriebenen Ideen als rational oder fortschrittlich darstellen, um sie anschließend an die Managementgemeinschaft zu vermarkten (Abrahamsson, 1996).

Nicolini et al. (2019) warnen jedoch ausdrücklich davor, sich von dieser akteur*innenzentrierten Terminologie dazu verleiten zu lassen, nur die Akteur*innen und deren Interaktionen zu betrachten. Wedlin und Sahlin (2017) empfehlen stattdessen, den Begriff der *Übersetzungsökologien* einzuführen, um das komplexe Wechselspiel zwischen zirkulierenden Ideen untereinander und mit ihrer Umgebung zu erfassen. Ideen können sich folglich mit anderen Ideen verflechten, aufeinander aufbauen oder sich gegenseitig verstärken. Zirkulierende Ideen können darüber hinaus institutionell gerahmt und übersetzt werden, um unterschiedliche institutionelle Rahmen widerzuspiegeln oder zu verstärken (Nicolini et al., 2019). Die Autor*innen schließen darüber hinaus, dass die Ideenzirkulation eher prozess- denn interessengesteuert ist, da sich Interessen endogen in den Prozessen bilden.

Im Folgenden werden die wertvollsten Einblicke des *Skandinavischen Institutionalismus* für das Verständnis von Translationen und institutionellem Wandel noch einmal zusammengefasst. Der theoretische Rahmen der Translation bietet die Möglichkeit, Wandel als etwas Konstantes und Kontinuierliches zu verstehen (Wedlin & Sahlin, 2017). Ideen können sich demnach, während sie zirkulieren bzw. wandern, verändern und transformieren. Sie können widerrufen oder soweit modifiziert werden, dass es häufig nicht mehr möglich ist, die Modifikationen von der ursprünglichen Idee zu unterscheiden (Czarniawska & Sevón, 2005; Sahlin-Andersson, 1996). Der Skandinavische Institutionalismus

fürhte auch zu einem veränderten Verständnis von Akteur*innen und deren Handlungsfähigkeit (Wedlin & Sahlin, 2017). Durch die Idee der „weichen“ – und somit kulturell eingebetteten – Akteur*innen werden diese selbst zu Übersetzer*innen (zu Englisch: translators), deren Interessen und Motive in Übersetzungsprozessen sowohl als kulturell als auch als kontextuell geprägt berücksichtigt werden müssen (Wedlin & Sahlin, 2017). Durch die Fokussierung auf den eingebetteten Charakter von Akteur*innen im Übersetzungsprozess (Kirkpatrick, Bullinger, Lega, & Dent, 2013) erhält man zudem neue Einblicke über die Bedeutung von institutionellen Unternehmer*innen. Das Konzept der Übersetzung betont die alltäglichen und banalen (zu Englisch: mundane) Veränderungen der Übersetzungen, welche durch viele verschiedene Akteur*innen kontinuierlich vorgenommen werden. Czarniawska (2009) führt hierzu die Metapher eines Ameisenhaufens an, welcher über einen langen Zeitraum errichtet wird und dabei von den lokalen Konstruktionen und Überlegungen vieler Ameisen abhängig ist – wobei das Individuum zwar unverzichtbar, aber nicht unersetzbar ist (Czarniawska, 2009). Von zentraler Bedeutung ist auch das (im Rahmen der Übersetzungsökologien eingeführte) gesteigerte Interesse am Zusammenspiel von Ideen, welches in institutionellem Pluralismus oder institutioneller Komplexität mündet (Kraatz & Block, 2008). Um zu analysieren, wie Organisationen auf diese institutionelle Komplexität reagieren, hat sich insbesondere der Ansatz der organisationalen Entkopplung (Bromley & Powell, 2012) etabliert, welcher im Folgenden näher umrissen wird.

Organisationen stehen nach Meyer und Rowan (1977) verschiedene Optionen offen, um einen Konflikt zwischen institutionalisierten Regeln und technischer Effizienz zu beheben. In diesem Kapitel werden diese Optionen kurz umrissen und die Bedeutung *organisationaler Entkopplung* im Kontext institutionellen Wandels verortet.

Organisationen können *institutionelle Erwartungen zurückweisen* und sich dennoch als effizient darstellen. Dies kann jedoch zu erheblichen Problemen führen, falls diese Effizienz nachgewiesen werden muss. Alternativ kann auch ein *Abbruch sämtlicher austausch- und arbeitsbezogener Beziehungen* vorgenommen werden, um die institutionelle Erwartungshaltung rigide einzuhalten. Hierbei

werden jedoch die Arbeitsaktivitäten und Transaktionen der jeweiligen Organisation stark gefährdet. Möglich ist auch die Strategie, durch *zynisches Eingestehen der Nichtkonformität* mit den institutionalisierten Erwartungen die generelle Gültigkeit der Rationalitätsmythen zu verneinen, was jedoch wiederum die eigene Legitimität bedrohen kann. Durch ein *Zusichern von Reformen* weisen Organisationen zwar auf die Legitimität zukünftiger Strukturen hin, entziehen jedoch zeitgleich auch den jetzigen die Legitimität. Als eine der vielversprechendsten Strategien, um den Konflikt institutionalisierter Erwartungen und technischer Effizienz aufzulösen, wird jedoch die *Entkopplung und Logik des Vertrauens* definiert (Kieser & Ebers, 2018).

Die Idee, dass Organisationen Strukturen und Handlungen voneinander entkoppeln können, geht auf die Forschungsströmungen Mitte der 1970er Jahre zurück, welche Organisationen als lose gekoppelte Systeme betrachten (Boxenbaum & Jonsson, 2017). Vor diesem Hintergrund argumentieren Meyer und Rowan (1977), dass Organisationen in der Lage sein können, ihre organisationalen Aktivitäten von der organisationalen Struktur zu entkoppeln. Hierbei wird die Idee zugrunde gelegt, dass Handlungen durch Effizienzbetrachtungen und Strukturen durch institutionellen Konformitätsdruck determiniert werden (Boxenbaum & Jonsson, 2017). In der Literatur (Boxenbaum & Jonsson, 2017; Bromley & Powell, 2012; Kieser & Ebers, 2018; Power, 1997; etc.) werden vier Maßnahmen angeführt, die isoliert oder in Kombination zu einer Entkopplung beitragen können: (1) Ziele werden uneindeutig oder nur vage formuliert. (2) Kategorische Zwecke werden durch technische Handlungen ersetzt. So werden zum Beispiel Patienten in Krankenhäusern „behandelt“ und nicht „geheilt“. (3) Es kommt zu einer Minimierung der Steuerung technischer Aktivitäten durch die formale Struktur, z. B. hin zu schlichten Prüfungen von Geschäftsberichten, Bilanzen, Pressemitteilungen, o.Ä. (4) Koordination wird zunehmend auf informellen Wegen über die Organisationsmitglieder durchgeführt. Hierbei ist es von zentraler Bedeutung eine „Aura der Vertrauenswürdigkeit“ (Meyer & Rowan, 1977) aufzubauen und aufrechtzuerhalten.

Durch Entkopplung sind Organisationen in der Lage, legitime formale Strukturen aufrechtzuerhalten und dennoch alternativ auf aktuelle und technische

Anforderungen zu reagieren (Kieser & Ebers, 2018). So werden Konflikte umgangen, während die Organisation auch weiterhin die Unterstützung interner und externer Akteur*innen genießt. Die Übernahme und das Aufzeigen extern legitimierter Strukturen erweckt den Anschein, dass sich die Organisation den zugrundeliegenden Werten verpflichtet, um interne und externe Akteur*innen zu binden und die Ansprüche Dritter wegen Fahrlässigkeit zu reduzieren (Meyer & Rowan, 1977). Brunsson (1989) spricht vor diesem Hintergrund auch von einer „Organisation der Scheinheiligkeit“, insbesondere dann, wenn durch die Verwendung eines geeigneten Vokabulars „Lippenbekenntnisse“ abgegeben werden, um eine solche Legitimationsfassade aufzubauen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass DiMaggio und Powell (1991) davon ausgehen, dass mit der Übernahme institutionalisierter Elemente auch organisationsinterne Veränderungen einhergehen, während Meyer und Rowan (1977) behaupten, dass sich Organisationen lediglich hinsichtlich ihrer formalen Strukturen immer weiter angleichen, sich deren Aktivitäten aber weiterhin durchaus stark unterscheiden können. Von Institutionalisierung kann im zweitem der genannten Fälle aber insofern nicht länger gesprochen werden, als Strukturelemente, welche nicht durch Handlungen kontinuierlich und selbstverständlich reproduziert werden, per Definition nicht vollständig kognitiv institutionalisiert sind (Giddens, 1979; 1984; Tolbert, 1996; Walgenbach, 1995). Damit distanzieren sich letztgenannte Autor*innen zunehmend von den anfänglichen Grundannahmen des Neoinstitutionalismus und gestehen den organisationalen Eliten eine gewisse Reflexions- und Handlungsfähigkeit zu (Kieser & Ebers, 2018; Oliver, 1991; Walgenbach, 2008; Walgenbach & Meyer, 2008).

II.4 Zwischenfazit: Ein konzeptioneller Rahmen zur Beurteilung der (Ohn-)Macht institutioneller Unternehmungen

In der Literatur haben sich zwei verschiedene Strömungen herausgebildet, welche versuchen die Auslöser, Interessen, Mechanismen und Konsequenzen institutionellen Unternehmer*innentums zu beschreiben. Auf der einen Seite steht

eine akteur*innenzentrierte Sichtweise, welche sich mit den Strategien mehr oder minder heroischer Akteur*innen beschäftigt. Auf der anderen Seite steht eine prozesszentrierte Perspektive, welche die Hürden und Verwirrungen betrachtet, die mit institutionellem Unternehmer*innentum assoziiert werden und die Wandel als inkrementellen, kollektiven Prozess versteht. Die theoretisch-konzeptionellen Hintergründe zu beiden Strömungen wurden in den bisherigen Kapiteln detailliert erläutert. In diesem Zwischenfazit werden Gemeinsamkeiten, Widersprüche und Potenziale identifiziert, die eine Vereinigung beider Theorien zu einem neuartigen theoretisch-konzeptionellen Rahmen bieten. Vor diesem Hintergrund wird anschließend das Forschungsinteresse dieser Dissertationsschrift abgeleitet und erläutert und in konkrete Forschungsfragen übersetzt.

Die akteur*innenzentrierte Forschung betrachtet das Konzept des institutionellen Unternehmer*innentums als eine Möglichkeit, zielgerichtete Handlungen von Akteur*innen zu verstehen, die versuchen, Veränderungen in institutionell gefestigten Umgebungen vorzunehmen (Hardy & Maguire, 2017; Hjorth & Reay, 2022). Den handelnden Akteur*innen wurde daher zugeschrieben, dass sie Ressourcen nutzen, um neue Institutionen zu schaffen oder bestehende Institutionen zu verändern (Lawrence et al., 2009; Maguire et al., 2004). Viele weitere Autor*innen charakterisieren institutionelle Unternehmungen als Akteur*innen, welche bestimmte Interessen verfolgen und entsprechend strategisch handeln (Beckert, 1999; Child et al., 2007; Fligstein, 2001; Garud et al., 2007; Greenwood & Suddaby, 2006; Lawrence & Phillips, 2004; Levy & Scully, 2007; Weik, 2011). Darüber hinaus beschreibt Beckert (1999, S. 786) institutionelle Unternehmungen als einen „analytically distinguished social type who has the capability to take a reflective position towards institutionalized practices and can envision alternative modes of getting things done“.

Ihre einzigartigen Fähigkeiten machen institutionelle Unternehmer*innen sogar zu einer privilegierten Spezies von Akteur*innen (Meyer, 2006), die in der Lage ist „to break away from scripted patterns of behaviour“ (Dorado, 2005, S. 388) und „strive to develop strategies and shape institutions“ (Hardy & Maguire, 2017; Leca & Naccache, 2006). Durch die Verfolgung von Interventionsstrategien mobilisieren sie Ressourcen, konstruieren Begründungen für institutionellen Wandel und

schmieden neue Allianzen zwischen Akteur*innen, um kollektives Handeln zu initiieren.

Neben diesem akteur*innenzentrierten Forschungsstrang, welcher primär die „hypermuskulären“ (Lawrence et al., 2009) Fähigkeiten der Akteur*innen als Initiator für institutionellen Wandel betrachtet, existieren auch Untersuchungen, die diese einzigartigen Begabungen zu relativieren versuchen. Hierbei wird betont, dass institutionelle Unternehmungen nicht nur Architekt*innen des Feldes in welchem sie wirken, sein können, sondern zeitgleich auch Produkte dieses Feldes sind (Hardy & Maguire, 2017). Nach Bourdieu und Wacquant (1992) statten bestimmte Positionen in einem organisationalen Feld Akteur*innen mit gewissen Möglichkeiten und Interessen aus. Ebenso bezieht sich die Macht, welche ein/e Akteur*in auf ein Feld ausüben kann, auf die Position dieses Individuums oder dieser Organisation innerhalb des organisationalen Feldes zu einem bestimmten Zeitpunkt (Bourdieu, 1986). Nach Ansicht dieser Forschungsrichtung besitzen institutionelle Unternehmungen folglich a priori keine Macht, sind jedoch sind in der Lage, bestimmte Positionen zu besetzen (oder nicht zu besetzen), die es ihnen ermöglichen, Macht auszuüben (Hardy & Maguire, 2017). Erweitert wird diese Sichtweise durch die Einblicke, welche Kapitel II.3.5 über begünstigende Feldbedingungen anführt. Diese sind zwar nicht in der Lage, die Entstehung neuer Ideen oder den Einfluss institutioneller Unternehmungen auf den institutionellen Wandel per se zu erklären, bieten jedoch eine Übersicht über jene Bedingungen und Zustände eines Feldes, welche die Geschicke institutioneller Unternehmungen begünstigen oder erschweren können.

Die prozesszentrierte Perspektive auf das institutionelle Unternehmer*innentum rückt die grundlegenden Institutionalierungs- und Deinstitutionalisierungsprozesse der neoinstitutionalistischen Theorie in den Fokus der Untersuchungen. Hierunter fallen beispielsweise Prozesse der *Diffusion*, der *Translation*, des *Zwangs*, der *Mimesis*, der *Entkopplung*, der *Externalisierung*, der *Objektivifizierung*, der *Internalisierung*, der *Habitualisierung*, der *Sedimentation*, der *Transmission*, der *Legitimation*, der *Theoretisierung* und vieler anderer Mechanismen (Abrahamson & Rosenkopf, 1993; Barley, 2019; Berger P. & Luckmann, 1967; Dobbin & Sutton, 1998; Kieser & Ebers, 2018; Meyer & Rowan,

1977; Strang & Meyer, 1993; Tolbert & Zucker, 1996; Walgenbach, 2008; Walgenbach & Meyer, 2008).

Über mehrere Jahrzehnte des 20. Jahrhunderts hinweg dominierte die Logik der Diffusion die Forschungen zur Prozessforschung im Neoinstitutionalismus. Diesem Verständnis lag die Annahme zugrunde, dass Informationen unverändert im Feld übertragen werden und weitere Feldteilnehmer*innen diese passiv übernehmen (Czarniawska & Joerges, 1996; Czarniawska & Sevón, 2005). Metaphorisch verdeutlicht wurde diese Sichtweise zum Beispiel durch den Vergleich zu Tinte, welche sich in Wasser, oder Viren, welche sich innerhalb einer Population ausbreiten (Vgl. Kapitel II.3.6). Diese Sichtweise legt die Frage nahe, wo neue Institutionen oder institutionelle Veränderungen überhaupt herkommen, bevor sie sich verbreiten können. Zur Beantwortung diente das zuvor vorgestellte und über viele Jahre erforschte Konzept hypermuskulärer Akteur*innen (Lawrence et al., 2009). Dieser Ansatz wurde jedoch als *deus ex machina* (Delmestri, 2006) kritisiert, da die Existenz einer überlegenen Spezies alleine keinen tragfähigen Erklärungsansatz für institutionelle Veränderungen bieten kann (Meyer, 2006).

Durch fortschreitende Erkenntnisse über sogenannte Übersetzungsprozesse erfuhr die Diffusionshypothese zunehmende Kritik (Strang & Meyer, 1993). Forschungen aus dem Bereich des Skandinavischen Institutionalismus, aus Studien zur „Glokalisierung“ und aus Erkenntnissen über die Verbreitung von Innovationen führten zu einem tieferen Verständnis der Übersetzung (zu Englisch: translation) von Institutionen. Es entwickelte sich die Idee, dass Institutionen „lebendig“ und „in action“ sind (Reay, Zilber, Langley, & Tsoukas, 2019, p. 36). Aus einer interaktionistischen Perspektive heraus argumentiert Barley (2019), dass Institutionen das Sediment einer Geschichte aus Abstimmungen, Konflikten, Übereinkünften, Kompromissen, Verhandlungen, usw. sind, und sich Institutionen durch fortlaufende Verhandlungen weiter verändern können. Der theoretische Rahmen der Übersetzung bietet dabei die Möglichkeit, Veränderung als etwas Konstantes und Kontinuierliches zu verstehen (Wedlin & Sahlin, 2017). Ideen können sich folglich, während sie zirkulieren, verändern und transformieren.

Untern anderem diese Sichtweise hat disruptive Veränderungen für das Verständnis institutionellen Unternehmer*innentums entfaltet. Kapitel II.3.6

erläutert hierzu, dass sich Ideen nicht innerhalb eines Vakuums, sondern immer in einem Kontext mit anderen Ideen, Akteur*innen und Institutionen übertragen und übersetzen. Wenn Institutionen selbst bei der Imitation also nicht nur kopiert, sondern auch innoviert werden können (Drori et al., 2014), besteht somit für jede/n Akteur*in die Möglichkeit, institutionellen Wandel – wenn auch nur unbewusst oder in inkrementellem Ausmaß – herbeizuführen und somit als institutionelle Unternehmung aufzutreten und in die institutionelle Ordnung einzugreifen. Darüber hinaus ist es durch die kontinuierliche Transformation häufig nicht mehr möglich, originale Urheber*innen einer Idee oder Institution zu identifizieren oder deren Modifikationen nachzuvollziehen (Czarniawska & Sevón, 2005).

Die prozessuale Sichtweise betont daher die Bedeutung inkrementeller Veränderungen, welche nicht nur von einzelnen, heroischen Akteur*innen, sondern von diversen Feldteilnehmer*innen eingebracht werden. Czarniawska (2009) verdeutlicht dies durch die Metapher eines Ameisenhaufens, welcher über geraume Zeit errichtet wurde und von den lokalen Konstruktionen und Überlegungen vieler Ameisen abhängig ist. Prozesszentrierte Betrachtungen beleuchten somit auch jene Feldteilnehmer*innen, welche nicht klar als institutionelle Unternehmungen identifizierbar sind aber dennoch ein Interesse z. B. an der Formulierung von Gegennarrativen oder diskursiven Gegendarstellungen haben könnten. Diese Untersuchungen bieten somit einen vielseitigere Betrachtung institutionellen Unternehmer*innentums und implizieren auch Möglichkeiten des Fehlschlags (zu Englisch: failure), der Trägheit (zu Englisch: inertia) oder sonstiger nicht intendierter Konsequenzen (zu Englisch: unintended consequences) (Hardy & Maguire, 2017; Zietsma & McKnight, 2009).

Diese Überlegungen haben unter anderem zur Betrachtung sogenannter Deutungskämpfe (zu Englisch: interpretative struggles) geführt. Wenn Feldmitglieder*innen aktive Erzähler*innen und Interpret*innen von Institutionen sind, so partizipieren sie auch kontinuierlich an institutionellen Handlungen (Sahlin & Wedlin, 2008; Zilber, 2002). Institutionelle Unternehmungen greifen dabei gezielt auf verschiedene Diskurse zurück, um Veränderungen zu theoretisieren und zu gestalten (Rothenberg & Levy, 2012). Das Interpretieren und Kämpfen um Bedeutung wird somit zu Ursachen und Disziplinen institutionellen

Unternehmer*innentums (Hardy & Maguire, 2017). Die Bedeutung nimmt dabei mehrere Rollen ein. Sie dient zur Durchsetzung der eigenen Interessen und ist gleichzeitig Ergebnis der Kämpfe der Akteur*innen im organisationalen Feld. Zusätzlich ist die Bedeutung das Medium, durch das und innerhalb dessen Machtkämpfe ausgetragen werden können (Zilber, 2006). Sie wird somit zu einer Ressource (Zilber, 2002), die Akteur*innen nutzen können, um ihre Position zu unterstützen oder die von Gegner*innen zu untergraben. Da zum Beispiel Logiken, Mythen (Zilber, 2006) und Diskurse (Phillips, Lawrence, & Hardy, 2004) jedoch nicht unendlich „biegsam“ sind, kann Bedeutung auch eine einschränkende Rolle einnehmen (Hardy & Maguire, 2017).

Es zeichnet sich ein zunehmender Konsens in der Literatur ab, institutionellen Wandel und institutionelles Unternehmer*innentum stärker prozesszentriert zu untersuchen (Hjorth & Reay, 2022; Reay et al., 2019). Meyer (2019, S. 39) äußert sich hierzu wie folgt:

„There is (...) no shortage of processes in phenomenological institutionalism: the temporality of meaning constitution in individual consciousness, the temporality inherent in action, the process character of all stages of the institutionalization of meaning-typification-action 'packages', the transmission and the historicity of institutions, the processes of transmission, sedimentation as permanently unfinished, not even in total institutions, de-institutionalization, the institutional order being permanently in flux. There are all kinds of processes: biological, subjective, intersubjective, social, societal, historical, etc., each with their own dynamics and mechanisms. Processes are woven into the very fabric of a phenomenological understanding of institutions, their emergence, workings, legitimation, and disappearance.“

Jüngere Veröffentlichungen fordern, die Relevanz des prozessualen Charakters auch semantisch in der Theorie zu verankern. So schlagen Hjorth und Reay (2022) beispielsweise vor, den Englischen Begriff des „entrepreneurship“ durch „entrepreneuring“ zu ersetzen. Obwohl Barley (2019) die Kritik am heroischen institutionellen Unternehmer*innentum als übertrieben einstuft, warnt er dennoch, dass der Begriff des institutionellen Unternehmer*innentums irreführend ist und empfiehlt eine Umbenennung hin zu „a historically and contextually situated

literature on the cultural dynamics of institutional sense-making and contestation” (Barley, 2019, S. 21). Andere Forscher*innen argumentieren gar, dass sich Wandel per se nur aus einer Prozessperspektive erfassen lässt (Gebhardt & Müller-Seitz, 2011).

Trotz breiter Kritik an akteur*innenzentrierten Ansätzen werden diese von vielen institutionellen Organisationsforscher*innen auch weiterhin als tragende Säule für zukünftige Erkenntnisse erachtet, da sie dabei helfen, den Grad der Handlungsfähigkeit von Akteur*innen – obgleich institutionell eingebettet – besser zu verstehen (Battilana et al., 2009). Trotz der reichhaltigen Einblicke in die Komplexitäten des institutionellen Unternehmer*innentums und in die Konflikte der Akteur*innen lenkt die prozesszentrierte Forschung ironischerweise noch mehr Aufmerksamkeit auf jene Individuen und Organisationen, denen es gelingt, ihrem institutionellen Kontext zu entkommen und neue Institutionen zu gestalten (Clegg, 2010; Hardy & Maguire, 2017). Trotz der vielversprechenden Erkenntnisse ist es wichtig zu betonen, dass es sich bei beiden Forschungsströmungen um soziale Konstruktionen durch die Forschenden handelt (Hardy & Maguire, 2017) und essenzielle Fragen unbeantwortet bleiben, wenn diese isoliert voneinander betrachtet werden (Hjorth & Reay, 2022).

Als Zwischenfazit der bisherigen Betrachtungen lässt sich festhalten, dass sowohl akteur*innen- als auch die prozessorientierten Forschungen wertvolle Beiträge zum Verständnis institutionellen Unternehmer*innentums leisten können, ohne dass hierbei eine der beiden Strömungen dominiert oder sich diese gegenseitig kannibalisieren. Je nach Fragestellung scheint die eine oder die andere theoretische Linse vielversprechender, um die Geschehnisse zu erörtern und Erkenntnisgewinne abzuleiten. Diese Arbeit versucht daher das im folgenden Kapitel III.1 beschriebene Phänomen des Untersuchungskontextes sowohl aus einer prozess- als auch aus einer akteur*innenzentrierten Perspektive zu analysieren, um neue Einblicke zu gewinnen. Basierend auf diesen Erkenntnissen wird abschließend ein integrativer konzeptioneller Rahmen entwickelt, welcher beide Sichtweisen zusammenführt. Als Leitfrage soll dabei die Fragestellung nach der allgemeinen (Ohn)-Macht institutioneller Unternehmungen und deren Ausmaß fungieren, welche durch die folgenden Forschungsfragen gestützt wird:

1. Welche Möglichkeiten stehen einer institutionellen Unternehmung offen, um institutionellen Wandel zu initiieren und zu beeinflussen?
2. Wie verbreiten sich neuartige Institutionen in organisationalen Feldern?
3. Wie lassen sich die Einflüsse von organisationalem Feld und institutioneller Unternehmung auf institutionellen Wandel beschreiben?

III METHODISCHE VORGEHENSWEISE

Im Folgenden wird erläutert, wie das formulierte Forschungsvorhaben im Rahmen der vorliegenden Arbeit realisiert wird. Um Transparenz zu gewährleisten, werden daher die Schritte der Planung, Durchführung und Analyse des Forschungsvorhabens dargestellt. Hierbei sollen alle relevanten Aspekte der Forschung angesprochen werden, die Pratt (2008) in einigen Leitfragen zusammenfasst, und nach denen es notwendig ist, eindeutig zu definieren, welche Forschungslücke geschlossen werden soll, ob es sich um eine Theorieerweiterung oder -bildung handelt, welcher Kontext gewählt wurde und wie die erhobenen Daten analysiert wurden.

Aufbauend auf dem im vorangegangenen Kapitel vorgestellten Zwischenfazit wird zunächst die Auswahl des Untersuchungskontexts begründet und dieser anschließend vorgestellt (Kapitel III.1). Anschließend wird erläutert, welche Daten auf welchem Wege erhoben wurden (Kapitel III.2.1). Abschließend beschreibt Kapitel III.2.2, wie die Analyse und Auswertung dieser Datensätze durchgeführt wurden.

III.1 Begründung der Wahl und Vorstellung des Untersuchungskontexts

Die Auswahl des Untersuchungskontexts orientiert sich an dem zuvor dargestellten Forschungsinteresse und den damit verbundenen im Zwischenfazit aufgeworfenen Forschungsfragen. Um den Einfluss institutioneller Unternehmungen auf institutionellen Wandel zu untersuchen, war es folglich notwendig, die Veränderung eines institutionellen Status, an welcher mindestens eine institutionelle Unternehmung beteiligt war oder im Verdacht stand, an diesem beteiligt zu sein, im zeitlichen Verlauf zu untersuchen. Als Sampling-Strategie kam hierbei die opportunistische Auswahl zum Einsatz, wobei kontinuierlich neue Hinweise während der Datenerhebung verfolgt wurden, um sich das Unerwartete zu Nutze zu machen (Patton, 1990; Yin, 2017). Das Forschungsdesign orientiert sich am Forschungs- und Erkenntnisinteresse (Mason, 2017; Saldaña, 2011) und

entwickelte sich emergent im Laufe der Forschung weiter (Saldaña, 2011). Im Sinne des opportunistischen Ansatzes offerierte die berufliche Anstellung des Forschenden Zugang zu einer reichhaltigen Fallstudie, welche im weiteren Verlauf dieses Kapitels näher umrissen werden soll:

Die Fallstudie betrachtet die Einführung einer auf künstlicher Intelligenz basierenden Softwarelösung für Wissensmanagement in das organisationale Feld des technischen Kund*innenservice von 1991 bis ins Jahr 2023. Da entsprechend der Ausführungen in Kapitel II.2.1 auch Technologien als Institutionen betrachtet werden können, handelt es sich in diesem Fall bei der untersuchten *Institution* um die oben beschriebene *Technologie*. Als *institutionelle Unternehmung* wird hierbei ein Softwareunternehmen betrachtet, welches als Spin-off aus einem deutschen Forschungszentrum hervorgegangen ist. Die Organisation hat die entsprechende Technologie entwickelt, ausgebaut und versucht diese seit mehr als 30 Jahren zu etablieren. Die angestrebte Einführung der Technologie wurde maßgeblich im *organisationalen Feld* des technischen Kund*innenservice in Deutschland, Österreich und der Schweiz vorangetrieben und im Rahmen dieses Forschungsvorhabens analysiert. Der zu untersuchende Prozess des *institutionellen Wandels* umfasst somit den Übergang von einem anfänglichen Zustand in 1990er Jahren, in welchem die behandelte Technologie kaum verbreitet war, hin zu einem jüngeren Zustand, in welchem die Institution im organisationalen Feld weit verbreitet ist und hohe Legitimität genießt. Unter der Berücksichtigung der Erkenntnis, dass institutionelle Systeme einer Ebene immer Teil mindestens eines weiteren Systems auf einer anderen Ebene (Ostrom, 2005) sind, gilt es jedoch zudem, diese institutionelle Veränderung mit dem darüberliegenden Diskurs – dem *globalen Diskurs zu künstlicher Intelligenz* – zu kontextualisieren. Um im Rahmen dieser Dissertationsschrift ein umfassendes Bild des gewählten Untersuchungskontexts zu bieten, widmet sich dieses Kapitel daher vertiefend und chronologisch den oben beschriebenen Aspekten:

Einführend ist hinsichtlich der *KI-basierten Softwarelösung für das Wissensmanagement* anzuführen, dass die zentralen Ziele des Wissensmanagements die Erfassung von Wissen, die nachhaltige Bereitstellung und Nutzung von Wissen, sowie dessen systematische Weiterentwicklung

umfassen. Wissensmanagement verfolgt dabei den Zweck, die Wettbewerbsziele einer Unternehmung zu unterstützen und die allgemeine Reaktions- und Lernfähigkeit zu erhöhen, (Davenport & Prusak, 2010; Reinmann-Rothmeier, 2001). Operatives Wissensmanagement soll die optimale Nutzung von Wissen im aktuellen Tagesgeschäft sicherstellen, während strategisches Wissensmanagement die Entwicklung von handlungsrelevantem Wissen und die Herstellung von optimalen Lernbedingungen für eine Organisation fokussiert (Abdelkafi et al., 2023). Die Entwicklung KI-gestützter Instrumente für das Wissensmanagement geht laut Birzniece (Birzniece, 2011) auf den Anfang der 2000er Jahre zurück. Zur Erhebung und Modellierung von Wissen, sowie der Nachbildung menschlicher Vorgehensweisen bei Problemlösungsprozessen wurden Methoden wie Wissensgraphen, tiefes Lernen und neuronale Netze in Wissensmanagementlösungen integriert und bieten seither diverse Lösungsansätze im Bereich *semantischer Analysen*, *Data-* und *Textmining*, bei der *Verarbeitung natürlicher Sprache (NLP)*, bei der *Mustererkennung* oder beim *User Profiling* (Abdelkafi et al., 2023).

Die im Rahmen dieses Forschungsvorhabens betrachtete Lösung wurde bereits Anfang der 1990er Jahre entwickelt und fußt maßgeblich auf den Erkenntnissen der damaligen Forschung zum fallbasierten Schließen (*case-based reasoning*). Im Rahmen der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Software wurde eine Lösung entwickelt, welche zunächst große Mengen an Daten gemeinsam mit den zugehörigen Metadaten erfasst und in einem zentralen *data hub* zusammenführt. Durch sogenannte *Wissensgraphen* (zu Englisch: *knowledge graphs*), werden die Beziehungen und Zusammenhänge dieser Daten miteinander verknüpft und nach statistischen Verfahren validiert. Daraus resultiert eine logische Kontextualisierung der Datensätze, welche für die weitere Nutzung essenziell ist. Anschließend werden verschiedene KI-Verfahren angewandt, um Inhalte und Informationen aus strukturierten und unstrukturierten Daten zu extrahieren oder zu erzeugen. Der Fundus dieser KI-Verfahren ist im Rahmen des allgemeinen technologischen Fortschritts seit Entstehung der Technologie kontinuierlich erweitert worden.

Da sich institutioneller Wandel per Definition in organisationalen Feldern vollzieht, betrachtet die vorliegende Arbeit hierbei die Aktivitäten der vorgestellten

institutionellen Unternehmung im organisationalen *Feld des technischen Kund*innendienstes*. Im Rahmen der zunehmenden Bedeutung industrieller Dienstleistungen im 20. Jahrhundert rückte der technische Kund*innendienst (auch als industrieller/technischer Kund*innendienst/Kund*innenservice bezeichnet) in den Fokus wissenschaftlicher Betrachtungen und unternehmerischen Handelns (Thomas, 2010). Casagrande (1994, S. 71) definiert den technischen Kund*innendienst als „all jene Serviceleistungen, die direkt [...] und/oder indirekt [...] am Produkt erbracht werden und somit objektgerichtet sind“. Damit grenzt er technische Dienstleistungen gegenüber jenen Serviceleistungen ab, welche „direkt [...] und/oder indirekt [...] am Nachfrager erbracht werden und somit personengerichtet sind“. Klostermann (2007, S. 15) ergänzt zudem all jene Dienstleistungen,

„[...] die von einem Industrieunternehmen durch den Einsatz Informations- und Kommunikations-technologischer unterstützter menschlicher Arbeit an einem technischen Produkt nach dessen Kauf am Ort des Leistungsnachfragers entweder eigenverantwortlich oder in Kooperation mit Dritten sach- oder verrichtungsorientiert zur Sicherung oder Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit des technischen Produkts erbracht werden [...]“.

Der Fokus des technischen Kund*innenservice liegt darüber hinaus in Maßnahmen zur Ausfallvermeidung und Reduzierung der Ausfallkosten, wozu die Bereitstellung von Produktdokumentationen sowie die Instandhaltung und Modernisierung von Anlagen notwendig sein kann (Harnasch, 2008). Als periphere Aufgaben werden zudem jene Services gezählt, welche Kund*innenschulungen, Installationen oder Inbetriebnahmen betreffen (Harnasch, 2008). Diese Aufgaben werden zumeist durch Innendienstmitarbeiter (z. B. callcenter agents), technische Außendienstmitarbeiter und/oder den technischen Vertrieb erledigt bzw. unterstützt. Die Begriffe „Service“ und „Kund*innendienst“ werden in der Literatur darüber hinaus überwiegend synonym verwendet (Thomas, 2010). Abb. III-1 bildet exemplarisch den Serviceprozess eines repräsentativen Unternehmens im technischen Kund*innendienst ab.

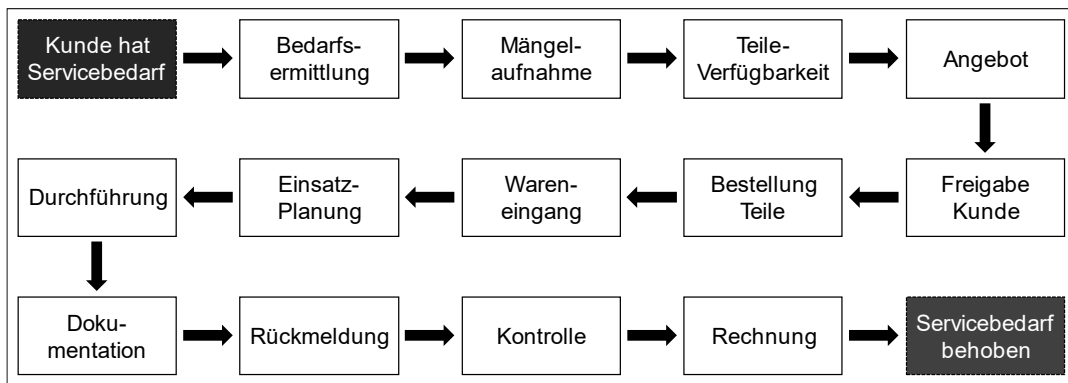


Abb. III-1: Exemplarische Darstellung eines Serviceprozesses

Unter dem organisationalen Feld des technischen Kund*innendienstes wird im Rahmen dieses Forschungsvorhabens darüber hinaus eine Mehrzahl von überwiegend gewinnorientierten Organisationen betrachtet, welche primär aus dem produzierenden Gewerbe und insbesondere dem Maschinen- und Anlagenbau stammen und sich hinsichtlich ihres Aufgabenprofils, ihrer Organisationsstruktur sowie relevanter Austauschbeziehungen innerhalb dieses Feldes und darüber hinaus stark ähneln. Anzumerken ist zudem, dass ausschließlich Akteur*innen betrachtet werden, welche zwar auch international tätig werden, deren Hauptsitze jedoch in Deutschland, Österreich oder der Schweiz sind und sie somit dem sogenannten D-A-CH-Markt zuzuordnen sind. Dies bedingt, dass die betrachteten Organisationen sowie ihre Mitglieder auch in sprachlicher und kultureller Hinsicht ähnlicher sind als es Akteur*innen außerhalb dieser Region wären und zudem u. a. durch intensivere Personalfluktuatation häufig gemeinsame Glaubensvorstellungen teilen. Viele dieser Organisationen organisieren sich zudem in Vereinen wie zum Beispiel dem Kundendienst-Verband Deutschland e. V., dem Kundendienstverband Österreich oder dem Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer (kurz: VDMA e.V.). Abb. III-2 zeigt darüber hinaus die verschiedenen Analyseebenen des Forschungsvorhabens auf und illustriert neben dem/r betrachteten, fokalen Akteur*in auch weitere Teilnehmer*innen (Mikro-Ebene) des organisationalen Feldes (Makro-Ebene) wie beispielsweise Lieferant*innen, Kund*innen und Endanwender*innen, regulatorische Behörden oder Wettbewerber*innen.

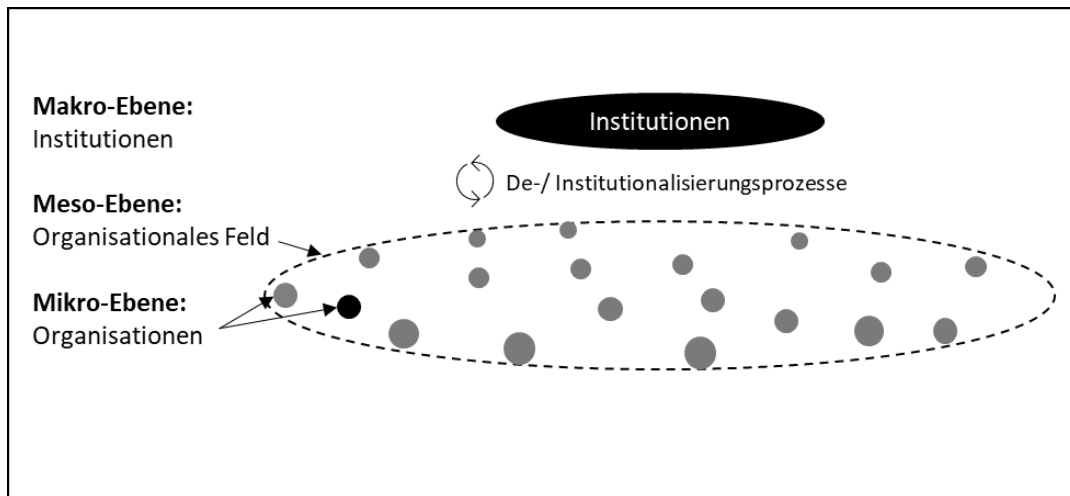


Abb. III-2: Analyseebenen des Forschungsvorhabens

Damit erfüllt diese Eingrenzung die durch Scott (1995) aufgeführten Anforderungen an ein organisationales Feld, da die beteiligten Organisationen eine Gemeinschaft konstituieren, welche ein gemeinsames Glaubenssystem hat und deren Teilnehmer*innen häufiger und intensiver miteinander interagieren als Akteur*innen außerhalb des Feldes. Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens werden jene Organisationen, welche technischen Kund*innenservice für technische Maschinen und Anlagen anbieten, als zentrale Akteur*innen innerhalb des Feldes betrachtet. Unternehmen, welche diese servitisierten Maschinen nutzen, Teilelieferant*innen, Systemintegrator*innen, Softwarelieferant*innen, Plattform-, Cloud- und Industrial-internet-of-things-Anbieter*innen und regulative Behörden bilden darüber hinaus das Ökosystem jener zentralen Akteur*innen (VDMA e.V. Expertenkreis Plattformökonomie, 2023) und werden im Folgenden als innerhalb des Feldes zu verortende Peripherie betrachtet. Die Organisation, welche in diesem Forschungsvorhaben als institutionelle Unternehmung betrachtet wird, ist den Akteur*innengruppen Softwarelieferant*innen und Plattformanbieter*innen zuzuordnen und wird im folgenden Abschnitt vertiefend vorgestellt.

Als *institutionelle Unternehmung* wird im Rahmen dieses Forschungsvorhabens ein Softwareunternehmen betrachtet, welches seine Geschäftstätigkeit erstmalig 1991 im Rahmen einer Ausgründung aus einem deutschen Forschungszentrum für künstliche Intelligenz aufnahm. Ursächlich für die Ausgründung war ein Auftrag aus dem organisationalen Feld, eine zuvor im Zentrum untersuchte Technologie in eine

für den Kund*innendienst nutzbare Anwendung zu überführen und zu kommerzialisieren. Die Organisation lässt sich entsprechend DiMaggio's (1988) Definition als institutionelle Unternehmung bezeichnen, da sie mit der Einführung der neuen Technologie eigene Interessen verfolgte, welche sie selbst hoch schätzte und gleichzeitig über die Ressourcen verfügte, dies zu tun. Im Jahre 1999 wurde die Unternehmung durch eine große Stiftung akquiriert und mit vier weiteren Technologiefirmen zusammengefasst. Ein geplanter Börsengang wurde im Rahmen der Dotcom-Blase im Jahr 2000 ausgesetzt. Im Jahre 2009 wurde die Firma an einen amerikanischen Investor verkauft, woraufhin 2012 ein Management Buy-out durch die Geschäftsführung und einen weiteren Investor erfolgte. Im Jahr 2022 wurde die Unternehmung schließlich von einer Unternehmensgruppe aufgekauft. Im Laufe der über 30-jährigen Firmengeschichte wuchs die Zahl der Mitarbeiter*innen von drei Gründungsmitgliedern auf über 200 Angestellte an, während der Jahresumsatz einen zweistelligen Millionenbetrag erreichte.

Die institutionellen und technologischen Gegebenheiten im Feld des technischen Kund*innendienstes haben sich im Laufe des betrachteten Zeitraums von über 30 Jahren vielfältig gewandelt. Insbesondere die fortschreitende Digitalisierung, der kulturelle und demografische Wandel sowie die fortschreitende Globalisierung haben auch das Feld des technischen Kund*innendienstes mannigfaltiger Veränderung unterworfen. Dieses Kapitel versucht am Beispiel des *Umgangs mit der Ressource Wissen* den institutionellen Wandel herauszuarbeiten, welcher gleichzeitig Untersuchungsgegenstand dieses Forschungsvorhabens ist.

Anfang der 1990er Jahren waren technische Kund*innendienst-Abteilungen meist auf physische Ressourcen angewiesen, wie beispielsweise gedruckte Handbücher, Produktkataloge oder Dokumente aus technischen Redaktionen (Weinrauch, 2004). Im Schadensfall reisten Kund*innendienstmitarbeiter*innen häufig zum Standort des/r Kund*in, um das Problem zu beheben. Die physischen Ressourcen waren hierbei unabdingbar und mussten mitgeführt werden. Die Recherche, welche zur Behebung des Schadensfalls notwendig war, stellte sich meist sehr zeitintensiv dar (Weinrauch, 2004). Durch die zunehmende Digitalisierung änderte sich der Umgang mit diesem expliziten Wissen im technischen Kund*innendienst grundlegend, da Unternehmen begannen,

physische Materialien zu digitalisieren und in Wissensdatenbanken zu organisieren. Die mitzuführenden Ordner wichen schlankeren Laptops, welche die Servicetechniker*innen auf ihren Einsätzen mit sich führten (Nüttgens, Thomas, & Fellmann, 2014).

Der Siegeszug des Internets um die Jahrtausendwende herum brachte eine weitere grundlegende Veränderung mit sich. Durch ein partielles Öffnen der Wissensdatenbanken waren Kund*innen nun teilweise selbst in der Lage, bei Störfällen oder Wartungsarbeiten nach adäquaten Lösungen zu recherchieren (Grönroos & Ojasalo, 2004). Die dem Kund*innendienst zugänglichen und durch ihn erfassten Datenmengen wuchsen zu dieser Zeit exponentiell an und wurden in einer Vielzahl verschiedener Systeme erfasst, was zu sogenannten Silostrukturen führte (Bruhn & Hadwich, 2018). Die Suche nach Daten auf dem Weg zur Behebung eines technischen Problems erforderte nunmehr das Durchforsten verschiedenster Datenbanken und Systeme und stellte sowohl technische Mitarbeiter*innen im Kund*inneneinsatz als auch Hotline-Mitarbeiter*innen im Kund*innendienst vor eine mühselige und zeitraubende Herausforderung. Durch den Einsatz künstlicher Intelligenz konnte diese Problematik abgemildert werden. Verschiedene Algorithmen übernahmen fortan die Suche nach der richtigen Information innerhalb der gigantischen Datenmengen (zu Englisch: big data). Der Einsatz von virtuellen Assistenten und Chatbots half Unternehmen, darauf aufbauend verschiedene Kund*innenanfragen mittels natürlicher Sprachverarbeitung zu verstehen und bis zu einem gewissen Grad automatisierte Antworten bereitzustellen (Schuster, 2019). Neuere Ansätze des Wissensmanagements im Kund*innendienst zielen zudem verstärkt darauf ab, auch implizites Wissen zu digitalisieren, indem digitale Kommunikation (z. B. E-Mails, Chats, augmented/virtual reality calls, o.ä.) aufgezeichnet und ausgewertet wird, um das enthaltene Wissen anschließend in zentrale Wissensdatenbanken einzuspeisen (Blokdyk, 2022).

Die Wertschätzung der Ressource Wissen hat im Laufe der mehr als 30 Jahre enorm zugenommen. Zahlreiche Autor*innen betrachten das Wissensmanagement folglich als wesentlichen Schlüssel zur Optimierung des technischen Service als wissensintensive Dienstleistung (Gudszend, Benz, Gies, & Wälchli, 2002; Kuhn &

Schnell, 2001; Weinrauch, 2004). Der Einsatz künstlicher Intelligenz im Wissensmanagement war in den 1990er Jahren kaum verbreitet und technologisch aus vielerlei Hinsicht schwierig. Heutzutage misst das Marktforschungs- und Analyseportal Gartner, Inc. dem Wissensmanagement im Bereich des Kund*innendienstes erstmalig einen eigenen Markt unter der Bezeichnung *customer service knowledge management systems* bei und postuliert, dass Wissensmanagementlösungen, welche bis 2027 keine nennenswerten KI-Verfahren zur Erfassung, zum Kuratieren oder zur Kontextualisierung nutzen, ihre operativen und strategischen Ziele verfehlen werden (Rathnayake & Kraus, 2022). Mit der im Rahmen dieses Forschungsvorhabens untersuchten Softwarelösung konnte sich das anbietende Unternehmen laut internen und externen Aussagen als Marktführer im deutschen, österreichischen und schweizerischen Markt etablieren. Die Anwendung wird mittlerweile von ca. 700.000 professionellen und bis zu 40 Millionen privaten Anwender*innen genutzt und genießt hohe Legitimität.

Der im vorangegangenen Kapitel angesprochene Wandel und die Zunahme der Legitimität der betrachteten Lösung wurden durch verschiedene globale Trends und Diskurse begünstigt. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit stellt sich hierbei der *übergeordnete Diskurs um künstliche Intelligenz* als besonders relevant für den institutionellen Wandel heraus, weshalb dieser mitsamt seiner Entstehungsgeschichte im folgenden Absatz zum besseren Verständnis der Untersuchungskontexts abschließend vertiefend erläutert wird.

Die Vorstellung, dass sich menschliche Intelligenz möglicherweise automatisieren oder mechanisieren lassen könne, lässt sich bereits im in Julien Offray de La Mettries (1748) Werk „L'Homme Machine“ auffinden. Ebenso greift auch der „Laplace'sche Dämon“ (Laplace, 1825) die Idee auf, dass die Welt nach strengen mechanischen Regeln funktioniere und sich folglich auch maschinell erschließen lasse. Schriften über künstlich erzeugte Wesen, die in ihren Fähigkeiten dem Menschen ähneln – wie beispielsweise „Homunkulus“, „Golem“ oder „Frankensteins Monster“ – lassen sich bis ins 16. Jahrhunderts zurückdatieren. Die theoretischen Grundlagen der künstlichen Intelligenz liegen jedoch schon in der Annahme begründet, dass der Prozess des menschlichen Denkens formalisiert werden kann und gehen auf die Methoden der formalen

Deduktion durch chinesische, indische oder griechische Philosophen im ersten Jahrtausend v. Chr. zurück (Berlinski, 2001).

Die akademische Geburtsstunde der KI wird gemeinhin im Sommer 1956 im Rahmen der sogenannten „Dartmouth Conference“ verortet (Wennker, 2020), welche sich das folgende Ziel gesetzt hatte:

„The study is to proceed on the basis of the conjecture that every aspect of learning or any feature of intelligence can in principle be so precisely described that a machine can be made to simulate it“ (McCarthy, Minsky, Rochester, & Shannon, 1955, S. 1).

Die Fortschritte, welche in den folgenden Jahren erzielt werden konnten, waren für viele der beteiligten Forscher*innen bis dato unvorstellbar gewesen und entfachten zu Teilen eine KI-Euphorie, welche unter anderem suggerierte, dass „machines will be capable, within twenty years, of doing any work a man can do“ (Simon, 1965, S. 96). Diesem Optimismus folgend, investierten Regierungsorganisationen große Summen in die Erforschung künstlicher Intelligenz (Wennker, 2020).

Viele dieser Forschungen erreichten jedoch zeitnah ihre Grenzen, welche sowohl in der unzureichenden Rechenleistung der damaligen Computer begründet lagen, als auch im Mangel an ausreichenden Hintergrundinformationen und entsprechenden Datenbanken (Wennker, 2020). Der von Investor*innen geforderte ALPAC Report (ALPAC, 1966) kam beispielsweise zu dem Schluss, dass eine maschinelle Übersetzung aus dem Russischen ins Amerikanische langsamer, weniger genau und deutlich teurer sei als durch menschliche Übersetzer*innen und dämpfte die Erwartungen und Investitionen im Bereich natural language processing. Kurz darauf führte der „Lighthill Report“ im Vereinigten Königreich zur nahezu vollständigen Beendigung von Forschungen im Bereich KI. Die erste Epoche der KI-Forschung kam so zu einem recht abrupten Ende, welches auch als sogenannter KI-Winter in die Geschichte einging (Wennker, 2020).

Eine zweite Welle der KI setzte mit der Entwicklung von Expert*innensystemen ein, welche auf einem sehr engen Themenfeld regelbasierte Antworten liefern sollten. Nach einigen prominenten Erfolgen im Bereich der Medizin (Projekt MYCIN) an der Stanford University (Shortliffe & Buchanan, 1975) oder zur

Bestellung von Computerhardware setzte ein Wetttrüsten – insbesondere zwischen den USA (z. B. „Strategic Computing Initiative“) und Japan (z. B. „Fifth Generation Computer Project“) – ein, welches erneut hohe staatliche und private Investitionen in die KI-Forschung mit sich brachte (Wennker, 2020).

Ende der Achtzigerjahre stellten IBM und Apple erste Computer vor, deren Leistung die jener spezialisierten Systeme übertraf, auf welchen die Expert*innensysteme basierten. Im selben Zeitraum wurden auch die ernüchternden Resultate aus den zuvor genannten, subventionierten Forschungsprogrammen erkennbar (Crevier, 1993; Newquist, 1994). Das Ende der Euphorie im Kontext der Expert*innensysteme und erneute Budgetkürzungen für die Forschung leiteten in der Folge den sogenannten zweiten KI-Winter ein (Wennker, 2020).

Eine erneute Renaissance erlebte der KI-Begriff im Kontext sogenannter „Intelligenter Agent*innen“ ab den Neunzigerjahren durch medienwirksame Auftritte wie beispielsweise Gary Kasparovs Schachduell mit IBMs künstlicher Intelligenz mit dem Namen „Deep Blue“ (Wennker, 2020). Intelligente Agent*innen beschrieben dabei Systeme, die auf Basis der Veränderungen in ihrem Umfeld Handlungen vornehmen, welche die eigenen Chancen auf Erfolg erhöhen (Russel & Norvig, 2003). Die Vorstellung einer umfassenden, generellen künstlichen Intelligenz rückte zunehmend in den Hintergrund, als Systeme durch Kombination von Theorien aus Wirtschaft, Spieltheorie, Sozialwissenschaften und Informatik in die Lage versetzt wurden, komplexe Probleme kleinteilig zu lösen (Wennker, 2020). Aufgrund der enttäuschenden Erfahrungen aus den beiden KI-Wintern wurde auch der Begriff der KI zunehmend gemieden und verschiedene Themenfelder, welche wir heutzutage selbstverständlich dem Überbegriff der KI zuordnen, anderweitig verortet. So berichtete zum Beispiel die New York Times (Markoff, 2005): „At its low point, some computer scientists and software engineers avoided the term artificial intelligence for fear of being viewed as wild-eyed dreamers.“

Durch fortschreitende Digitalisierung im Privat- und Berufsleben und die zunehmende Vernetzung durch das Internet, entstanden in den 2000er Jahren jedoch immer größere Datenmengen, wodurch sich die Wahrnehmung von künstlicher Intelligenz erneut wandeln sollte (Wennker, 2020). So kam die

Unternehmensberatung McKinsey beispielsweise zu dem Schluss, dass die Analyse großer Datenmengen zu einer der wichtigsten Säulen im Wettbewerb um Produktivitätssteigerung und Innovation wird (McKinsey Global Institute, 2011). Heutzutage nutzen Menschen sowohl im privaten als auch beruflichen Leben diverse KI-Anwendungen – oft ohne es zu bemerken. Die häufig von asiatischen oder amerikanischen Großkonzernen entwickelten Lösungen basieren zumeist auf tiefen neuronalen Netzen, welche enggefaste Aufgaben häufig auf einem menschenähnlichen oder sogar höheren Niveau erledigen können (Wennker, 2020).

III.2 Methodik

Dieser Teil der vorliegenden Arbeit widmet sich dem methodischen Vorgehen, welches zur Beantwortung der Forschungsleitfragen und zum näheren Ergründen des Forschungsinteresses gewählt wurde. Hierzu wird zunächst im Rahmen der Datensammlung (Kapitel III.2.1) erläutert, welche Daten erhoben werden und wie dieser Datenschatz generiert wird. Im Kontext der Datenanalyse (Kapitel III.2.2) wird abschließend angeführt, wie diese Daten aufbereitet, kodiert und analysiert werden, um entsprechende Erkenntnisgewinne abzuleiten.

III.2.1 Datensammlung

Dieses Kapitel widmet sich den Methoden, welche zur Datenerhebung eingesetzt wurden. Da verschiedene qualitative Erhebungsmethoden unterschiedliche Stärken und Schwächen aufweisen (Eisenhardt, 1989), sollen die Entscheidungen, welche zur Auswahl der Methoden geführt haben, zudem transparent dargestellt und begründet werden (Zhang & Shaw, 2012). Um das Maß an Wissenschaftlichkeit zu erhöhen und die Ergebnisse zu stärken, wurden verschiedene qualitative Erhebungsmethoden kombiniert (Baur & Blasius, 2014; Gioia, Corley, & Hamilton, 2013; Yin, 2017). Dies erfolgte durch eine Triangulation, welche drei unterschiedliche Datenquellen nutzt, um die Validität zu steigern (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017; Denzin, 2017; Patton, 1990; Webb,

Campbell, Schwartz, & Sechrest, 1966), indem die unterschiedlichen Perspektiven zu Ergebnissen führen (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Durch dieses Vorgehen sollen die in der Sozialforschung teilweise hoch subjektiven Eindrücke in der Datensammlung, welche sowohl durch den Forschenden als auch durch die befragten Akteur*innen eingebracht werden, zumindest teilweise objektiviert werden. Vor dem besonderen Hintergrund dieses Forschungsvorhabens ist methodisch zudem anzumerken, dass die in Kapitel II.4 aufgeworfene Forschungslücke auf einer eindimensionalen Betrachtung vorheriger Forschungen fußt (Hardy & Maguire, 2017; Hjorth & Reay, 2022) und ihre Beantwortung daher explizit sowohl nach einer akteur*innenzentrierten als auch prozesszentrierten Perspektive verlangt. Der Bedarf nach der prozesszentrierten Betrachtungsweise wird durch die Argumentation einiger Forscher*innen verstärkt, die betonen, dass Wandel per se nur aus einer Prozesssicht untersucht werden kann (Gebhardt & Müller-Seitz, 2011). Die folgenden Abschnitte werden sich daher zunächst den drei eingebrachten Datenquellen *halbstrukturierte Interviews*, *teilnehmende Beobachtung* und *Sekundärdaten* widmen und innerhalb eines jeden Abschnitts detaillierter auf die prozess- bzw. akteur*innenzentrierten Aspekte eingehen.

Interviews im Rahmen qualitativer Sozialforschung in der Management- und Organisationsforschung sind üblicherweise dezidiert an den subjektiven Empfindungen und Wahrnehmungen der Personen interessiert, welche befragt werden (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017). Die in diesem Fall gewählten halbstrukturierten Interviews werden häufig auch als qualitative Interviews, Tiefeninterviews, lose oder teilstrukturierte Interviews bezeichnet (Mason, 2017). Die Interviews wurden mit Hilfe eines vorstrukturierten Interviewleitfadens erhoben, welcher die relevanten Themen vorab spezifisch definiert (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017) jedoch einen breiten Reaktionsspielraum lässt und sich die behandelten Fragen somit von Interview zu Interview unterscheiden können (Yin, 2017). Diese Flexibilität war ausschlaggebend für die Wahl dieses Ansatzes für dieses Forschungsvorhaben, da die befragten Akteur*innen über sehr unterschiedliche Perspektiven verfügten und ein tiefergehendes Nachfragen durch einen höheren Strukturierungsgrad der Fragebögen beeinträchtigt werden könnte. Umgekehrt war der Forschungskontext klar genug definiert, damit sich konkrete

Themenbereiche identifizieren ließen. Somit wurde durch die halbstrukturierte Vorgehensweise ein stärkerer Erkenntnisgewinn erwartet als durch ein gänzlich unstrukturiertes Vorgehen. Die Interviews konnten im weiteren Verlauf des Forschungsvorhabens an die unterschiedlichen Erfahrungen, Sichtweisen und Wissensstände der Befragten angepasst werden (Kruse, 2009). Aus dieser Flexibilität resultieren jedoch höhere Ansprüche an den Interviewer, welcher die Interaktion maßgeblich bestimmen kann, aber häufig nicht bestimmen soll. Um diese Einflussnahme zu reduzieren, wurde gemäß Danner-Schröder und Müller-Seitz (2017) darauf geachtet, (1) nicht zu viel zu sprechen, (2) keine Richtung anzudeuten, (3) nicht wertend zu agieren, (4) Sympathien zu erlangen, (5) einen Leitfaden zu nutzen und (6) bereits während der Interviews zu analysieren. Darüber hinaus eignete sich insbesondere der konversationale Charakter halbstrukturierter Interviews, welcher eine bidirektionale Interaktion zwischen Interviewer*in und Befragter/m eröffnet (Yin, 2017). Hierdurch war es möglich, Einflussfaktoren institutionellen Wandels, welche bei der Erstellung des initialen Forschungsleitfadens nicht hinreichend ausgearbeitet oder gar nicht erwartet wurden, zu erfassen und im Laufe des Gesprächs vertiefend zu erörtern – insbesondere vor dem Hintergrund des Themenfeldes nicht intendierter Konsequenzen (Cortell & Peterson, 2001; Mica et al., 2011).

Die Durchführung der Interviews unterschied sich je nach Fall und Interviewpartner*in. Insbesondere die Interviews bei der Organisation, welche im Rahmen dieses Forschungsvorhabens als institutionelle Unternehmung auftrat, konnten aufgrund der beruflichen Nähe des Forschenden zumeist in persona durchgeführt werden. Interviews mit Gesprächspartner*innen anderer Entitäten innerhalb des organisationalen Feldes wurden aufgrund räumlicher Distanzen und der coronabedingten pandemischen Situation zumeist via Videokonferenz durchgeführt.

Der Interviewleitfaden, welcher den halbstrukturierten Interviews zugrunde lag, zielte darauf ab, den institutionellen Wandel – hier den Legitimitätsgewinn der zu untersuchenden Technologie – im zeitlichen Verlauf zu rekonstruieren und etwaige Einflussfaktoren zu identifizieren. Hierzu wurde retrospektiv, beginnend in der Gegenwart und möglichst weit in die Vergangenheit hinein, nach der Akzeptanz der

Technologie gefragt, bevor die einzelnen Einflussgrößen für diese Entwicklung adressiert wurden. Durch diese Ausgestaltung war es möglich, innerhalb der Interviews einzelne Themen flexibel zu vertiefen (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017; Gioia et al., 2013). Ziel war es dabei die Fragen so offen wie möglich zu gestalten, ohne auf zu kleinteilige Aspekte zu fokussieren und andere relevante Aspekte dadurch auszulassen (Baur & Blasius, 2014). Unter Berücksichtigung der inhaltlichen und strukturellen Erkenntnisse aus den Interviews wurde der Leitfaden im zeitlichen Verlauf mehrfach iterativ verfeinert. Hierbei wurden besonders zielführende Fragen stärker fokussiert und weniger aufschlussreiche Fragen entweder sprachlich optimiert oder inhaltlich angepasst, um den konversationalen Charakter der Befragungen aufrechtzuerhalten (Yin, 2017).

Der abschließende Teil des Interviewleitfadens zielte darauf ab, die Interviewpartner*innen mit der übergeordneten Forschungsfrage und den teilweise reziproken Beziehungen zwischen institutionellem Wandel und institutionellen Unternehmer*innen zu konfrontieren, um das Gespräch zum einen noch einmal kritisch zu resümieren und zum anderen darüber hinaus zu abstrahierenden Überlegungen anzuregen. Diese Fragen wurden bewusst erst im abschließenden Teil des Interviewleitfadens aufgegriffen, um durch die reziproken Beziehungen das Interview nicht bereits zu einem zu frühen Zeitpunkt durch Komplexität zu erschweren und die offene Gesprächsführung nicht zu beeinträchtigen. Dieser abschließende Teil diente darüber hinaus dazu, die Gesprächsteilnehmer*innen zu konfliktären Aussagen zu vorherigen Antworten zu bringen und somit einen gemeinsamen und abschließenden Diskurs zu eröffnen. Der grundlegende Leitfaden wurde zudem in zwei weitere Leitfäden unterteilt, welche sich je nach Herkunft des/r Interviewpartner*in im Feld unterschieden. Gesprächspartner*innen aus der untersuchten Organisation wurden als interne Quellen behandelt, welche ein gewisses Maß an Vertrautheit mit der Historie des Unternehmens und den Hintergründen der untersuchten Technologie innehatten, während externe Quellen aus anderen Organisationen des organisationalen Feldes stammten, was der angepasste Leitfaden an entsprechenden Stellen berücksichtigte. Beide Interviewleitfäden finden sich in Anhang 4 und 5.

Um sowohl der akteur*innenzentrierten als auch der prozesszentrierten Sichtweise im Rahmen dieses Forschungsvorhabens gerecht zu werden, wurden Interviewpartner*innen bewusst hinsichtlich ihrer Eignung – für die eine oder andere Perspektive Erkenntnisse zu generieren – ausgewählt. Es wurden insgesamt 19 Akteur*innen aus der primär analysierten Organisation zur Rekonstruktion eines akteur*innenzentrierten Narrativs herangezogen. Diese stammten aus verschiedensten Bereichen der Unternehmung (Geschäftsleitung, Marketing, Sales, Consulting, Customer Success Management, Partnermanagement, Produktmanagement, Projektgeschäft, Entwicklung, Finanzwesen). Einige Gesprächspartner*innen begleiteten die Unternehmung schon seit ihrer Gründung im Jahre 1991, während der mehrheitliche Anteil erst in den folgenden Jahren ein Beschäftigungsverhältnis einging. Gleichzeitig wurden auch Akteur*innen aus anderen Organisationen innerhalb des Feldes befragt, welche die inkrementellen Veränderungen und sich ereignende Diskurse im Feld aufdecken sollten, die den institutionellen Wandel ggf. begünstigt oder inhibiert haben. Dadurch sollte der prozessorientierten Sichtweise Rechnung getragen werden. Dies ist insbesondere bei neoinstitutionalistischen Untersuchungen relevant, da Forscher*innen häufig dazu neigen, die Sichtweise des Managements oder der Investorenkreise zu übernehmen (Suddaby, 2015). Hierzu wurden 17 Interviews mit Vertreter*innen von Unternehmensberatungen (mit besonderem Dienstleistungsfokus), Fachverbandsreferent*innen und -geschäftsführer*innen, Vertreter*innen konkurrierender Unternehmen, Endanwender*innen, Ökosystem-Partner*innen, Infrastrukturanbieter*innen, Institutsleiter*innen, Investor*innen, KI-Expert*innen und Innovationsmanager*innen sowie mit Neu- und Bestandskund*innen und potenziellen Interessent*innen, welche sich gegen die Technologie entschieden haben, geführt. Anhang 6 liefert eine zu Teilen anonymisierte Übersicht aller Interviewpartner*innen inklusiver der später vorgenommenen Kodierungen im Rahmen der Datenanalyse.

Zur Gewinnung einer zweiten Datengrundlage wurde zudem eine *teilnehmende Beobachtung* über einen Zeitraum von insgesamt zwei Jahren und 6 Monaten vorgenommen. Die teilnehmende Beobachtung stellt eine der intensivsten Formen der Datenerhebung dar (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017) und zielt darauf

ab, Handlungsweisen zu erfassen. Dies dient dem Zweck, nicht nur retrospektive Erzählungen wie jene aus den Interviews zu generieren, sondern auch Ergebnisse aus erster Hand zu erfassen, um vermeintliche Voreingenommenheit oder akteurszentrierte Narrative zu konterkarieren. Hierzu wurden insbesondere Beobachtungen während strategierelevanter Meetings, Workshops und Betriebs- sowie Mitarbeiter*innenversammlungen durchgeführt. Dem Vorgehen nach Barley (1986) folgend, wurde versucht, sämtliche Meetings mit Inhalten zu besuchen, die für den Untersuchungskontext relevant waren. Die während der Meetings erhobenen schriftlichen Rohdaten wurden in Form von handschriftlichen Notizen und digitalen Mitschriften (via Microsoft OneNote) angefertigt. Im Fokus der Beobachtungen für den Forschenden standen hierbei häufig Aspekte, welche von dem intendierten Zweck des Meetings (beispielsweise durch den/die Meeting-Veranstalter*in) abwichen. Die erstellten Notizen wurden binnen 24 Stunden in ein Forschungstagebuch überführt, um zusätzliche Beobachtungen, die nicht unmittelbar notiert werden konnten, dennoch in den Datenschatz einfließen zu lassen.

Das Vorgehen eignete sich zur Erfassung sowohl akteur*innenzentrierter als auch prozesszentrierter Aspekte. Die real diskutierten Handlungen innerhalb der Meetings erlaubten es, die Narrative, welche insbesondere durch das Management häufig vorgetragen werden (Suddaby, 2015), zu triangulieren und kritisch zu hinterfragen. Ebenso konnte durch die Wahl der beobachteten Veranstaltungen Einfluss darauf genommen werden, welche Erkenntnisse generiert wurden und ob diese auf die akteur*innenzentrierte oder prozesszentrierte Forschungsperspektive einzahlten. Vermehrt akteur*innenzentrierte Einblicke konnten beispielsweise durch die Beobachtung von internen Go-to-market-Meetings generiert werden, in denen die aktuellen Markteintrittsstrategien sowie deren Veränderungen einem breiten Teil der Belegschaft mitgeteilt und erklärt wurden. Der berufsbedingte Besuch des Forschenden, welcher während des beobachteten Zeitraums dem Marketingteam der Unternehmung angehörte, an regelmäßigen Marketing-Meetings diente sowohl dem Erfassen von Veränderungen im Feld als auch von Handlungen der institutionellen Unternehmung. Als Teil des Führungskräftekreises wurden dem Forschenden zudem teils tiefgehende Einblicke in die Entwicklung der

übergeordneten Geschäftsstrategie zugänglich, welche sich im Rahmen regelmäßiger Führungskräfte-Meetings beobachten und auswerten ließen. Überwiegend prozesszentrierte Einblicke ließen sich aus dem Besuch von Veranstaltungen im weiteren organisationalen Feld des technischen Kund*innendienstes gewinnen, wie Messen, Kongresse, Workshops, Tagungen und Fortbildungsevents. Einblicke aus beiden Forschungsperspektiven versprachen darüber hinaus Beobachtungen, welche im Rahmen sogenannter customer innovation boards generiert werden konnten, da sich die Organisation, die im Rahmen dieses Forschungsvorhabens als institutionelle Unternehmung berücksichtigt wird, im Rahmen dieser Events bewusst dem Feld gegenüber öffnet, um an Eindrücke über vorherrschende Anforderungen, Herausforderungen und Diskurse im Feld zu gelangen. Tab. III-1 gibt eine Übersicht über den Umfang der teilnehmenden Beobachtungen. Insgesamt wurden von April 2021 bis Oktober 2023 über einen Zeitraum von 30 Monaten 476 h teilnehmende Beobachtungen durchgeführt und auf 357 Seiten in einem Forschungstagebuch verschriftlicht.

Umfang der Beobachtung	Anlass der Beobachtung	Organisationsintern / -extern
>60 h	Go-to-market-Meetings	Intern
>80 h	Tägliche Marketing-Teammeetings	Intern
>80 h	Wöchentliche Marketing-Teammeetings	Intern
>40 h	Führungskräftemeetings und -tagungen	Intern
>40 h	Situative Strategiemeetings	Intern
>16 h	Customer innovation boards	Intern & Extern
>80 h	Summits	Intern & Extern
>40 h	Tagungen & Kongresse	Extern
>40 h	Messen	Extern

Tab. III-1: Umfang und Art der teilnehmenden Beobachtung

Ergänzend zu den bereits aufgezählten Datenquellen wurden zudem *Archiv- und Sekundärdaten* innerhalb des organisationalen Feldes und im Untersuchungskontext erhoben und gesammelt. Diese Erfassung unterschiedlicher Dokumenttypen bzw. Artefaktformen kann grundsätzlich wertvolle Anregungen im

Prozess der Datensammlung liefern (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017) und Rückschlüsse auf die sozialen Umstände zulassen (Coffey, 2014), weshalb diese Datenquelle in hier sowohl aus akteur*innenzentrierter als auch aus prozesszentrierter Sicht aufschlussreich erscheint. Eine strikte Untergliederung des Datenschatzes in diese Kategorien ist jedoch nicht möglich, da sowohl interne Dokumente des Unternehmens reichhaltige Eindrücke über die prozessualen Entwicklungen im Feld enthalten, als auch unternehmensexterne Artefakte aus dem Feld direkte Rückschlüsse auf das akteur*innenzentrierte Narrativ zuließen. Die Kategorisierung wurde daher ausschließlich nach Herkunft der jeweiligen Datenquelle vorgenommen und kann in Tab. III-2 eingesehen werden.

Umfang	Bezeichnung	Datentyp	Herkunft
475	Strategiedokumente & Archivdaten zu Strategiemeetings	Dokumente, Foliensätze, Audiomitschnitte	Intern
588	Whitepaper, Broschüren, Flyer	Dokumente & Foliensätze	Intern
726	Pressemitteilungen	Dokumente	Intern
~ 4800	Einträge im BestandsKund*innen-managementsystem	Einträge in Textform	Intern
> 120 h	Mitschnitte von feldkonfigurierenden Ereignissen	Audio- & Videodateien	Intern & extern
> 500	Social media posts & Interaktionen	Einträge in Textform, Bild- und Videodateien	Intern & extern
151	Webinare	Videodateien & Foliensätze	Intern & extern
1264	Presseartikel mit expliziter Erwähnung	Dokumente	Extern
819	Presseartikel aus themenverwandten Bereichen	Dokumente	Extern

Tab. III-2: Umfang und Herkunft der Archiv- und Sekundärdaten

Zunächst wurden vermehrt interne Dokumente bzw. Artefakte zusammengetragen, welche die primär untersuchte Unternehmung selbst über Jahre hinweg digital erfasst und archiviert hatte. Hierbei wurden Archivdaten in Textform, Videoform, Audioform und in Form von Einträgen in Unternehmenssoftwaresysteme wie beispielsweise ein Kund*innenmanagementsystem (zu Englisch: customer

relationship management system) berücksichtigt. Mit der Bezeichnung *Strategiedokumente* wurden Schriftstücke und Foliensätze versehen, welche explizit die Unternehmensstrategie dokumentierten und/oder für die interne Verwendung an Mitarbeiter*innen ausgegeben wurden, wie beispielsweise ein jährliches Strategiepapier. Zudem wurden Archivdaten gesammelt und gesichtet, welche entweder aus *strategisch relevanten Meetings* resultierten oder während dieser verwendet oder aufgezeichnet wurden. Unter *Whitepaper, Broschüren und Flyer* wurden Artefakte zusammengefasst, die primär durch die Unternehmung selbst erstellt wurden und vornehmlich zu Marketingzwecken eingesetzt wurden. Darüber hinaus wurden sogenannte *Pressemitteilungen* zusammengetragen, die durch die Unternehmung selbst veröffentlicht und/oder an die Presse zur Publikation herangetragen wurden. Während des Analysezeitraums von über 30 Jahren ereigneten sich diverse Events, die als sogenannte *feldkonfigurierende Ereignisse* (zu Englisch: field-configuring events) (Hardy & Maguire, 2010; Lampel & Meyer, 2005) bezeichnet werden können. Diese sowohl durch die Unternehmung selbst als auch durch andere Akteur*innen im organisationalen Feld initiierten Events wurden zu Teilen auditiv aufgezeichnet. Diese Aufzeichnungen sind ebenfalls in den Datenschatz dieses Forschungsvorhabens eingeflossen. Ebenso wurden *Webinare*, welche vornehmlich zu Marketingzwecken aufgezeichnet wurden, in die Datensammlung aufgenommen. Als weitere Quelle zur Erfassung akteur*innenzentrierter und prozesszentrierter Einflüsse im Feld wurden *social media posts und Interaktionen* auf den Kanälen der Unternehmung selbst wie auch aus dem weiteren organisationalen Feld ausgewertet. Aufgrund des allgemeinen technologischen Fortschritts, dem sozio-kulturellen Wandel sowie der zunehmenden Professionalisierung der Unternehmung verdichtete sich dieser Datenschatz in der jüngeren Vergangenheit zunehmend, während ältere Archivdaten nur in geringerer Quantität zu beschaffen waren. Externe Veröffentlichungen wurden durch *Presseartikel mit expliziter Erwähnung* der Unternehmung und *Presseartikel aus themenverwandten Bereichen* berücksichtigt. Letztere wurden im Rahmen einer Literaturrecherche mit Suchbegriffen wie „Wissensmanagement im Kundenservice“, „künstliche Intelligenz im Kundenservice“, „künstliche Intelligenz im technischen Kundenservice“ sowie

durch weitere Kombinationen dieser Suchbegriffe und Ihrer englischsprachigen Pendants auf einschlägigen Suchportalen wie „Google Scholar“ und „EconBiz“ zusammengetragen. Die initial identifizierte Anzahl von 15.633 Beiträgen wurde nach einer Bewertung hinsichtlich ihrer Relevanz, Qualität und Aktualität auf ca. 800 Beiträge reduziert, welche allesamt im Zeitraum von 1993 - 2023 veröffentlicht wurden.

III.2.2 Datenanalyse

Dieses Kapitel erläutert die Vorgehensweise, mit der die erhobenen Daten untersucht werden. Dabei wird in einem ersten Schritt erläutert, wie die vorhandenen Prozessdaten aufgearbeitet und chronologisch verortet werden, wobei der grobe Rahmen insbesondere aus Archivdaten wie den Informationen aus dem CRM-System oder aus Daten der Trendanalyse aufgebaut wird. Auf Grundlage dieses Vorwissens wird dann im weiteren Verlauf die Kodierung aller Datenquellen vorgenommen und die Prozessdaten werden um Erkenntnisse aus weiteren Sekundärdaten, erhobenen Interviews und teilnehmender Beobachtung ergänzt.

Die Menge an Prozessdaten, welche einen Zeitraum von über 30 Jahre beschreiben, stellen sich zunächst auf charakteristische Weise als unübersichtlich dar. Es wird häufig zu einer Herausforderung für Forschende, diese Daten zu verstehen oder gar eine Theorie aus ihnen abzuleiten (Langley, 1999). Prozessdaten befassen sich hauptsächlich mit Ereignisabfolgen und konzeptionellen Einheiten, mit denen Forscher*innen oft weniger vertraut sind, und sie umfassen oft mehrere Analyseebenen und -einheiten, deren Grenzen nicht eindeutig definierbar sind (Langley, 1999). Darüber hinaus variiert ihre zeitliche Einbettung oft in Bezug auf Präzision, Dauer und Relevanz. Trotz des primären Fokus auf Ereignisse können Prozessdaten eklektisch sein und Phänomene wie sich verändernde Beziehungen, Gedanken, Gefühle und Interpretationen miteinbeziehen (Langley, 1999).

Um ein klareres Bild von der (Ohn-)Macht institutioneller Unternehmungen, institutionellen Wandel herbeizuführen, zu entwickeln, ist es relevant, den Einfluss

jener Akteur*innen auf eben diesen Wandel zu ermitteln. Die reziproken Beziehungen zwischen institutionellen Unternehmungen und den vorherrschenden institutionellen Strukturen erschwerten diese Differenzierung jedoch. Im Rahmen des Forschungsvorhabens wird daher eine Forschungsstrategie eingesetzt, welche als *temporal bracketing* (Langley, 1999) bezeichnet wird. Diese zielt darauf ab, den Untersuchungszeitraum in kleinere Perioden aufzuteilen, die eine gewisse Kontinuität in ihren Aktivitäten und gewisse Diskontinuitäten an ihren Grenzen aufweisen (Langley & Truax, 1994). Die Bezeichnung dieser Strategie als *bracketing* ist hierbei an Anthony Giddens' (1984) Strukturierungstheorie angelehnt. Nach Giddens wird der Einfluss der Handlungen von Individuen durch bestehende Strukturen eingeschränkt – gleichzeitig können diese Strukturen jedoch im Laufe der Zeit durch eben jene Handlungen umgestaltet werden. Da diese wechselseitigen Einflüsse nur schwer gleichzeitig zu erfassen sind, nutzt die gewählte Strategie die Möglichkeit, beide Prozesse sequenziell zu bearbeiten, indem sie einen der beiden zeitweise ausklammert. Die Forschung von Barley (1986) zeigt vor diesem Hintergrund eindrucksvoll, wie diese Forschungsmethode zur Theoretisierung von Prozessdaten in einem institutionellen Kontext angewendet werden kann (Langley, 1999). Demnach eignet sich diese Methode auch besonders für die Betrachtung eklektischer Daten, die beispielsweise Ereignisse, Variablen, Interpretationen, Interaktionen oder Gefühle umfassen, wobei es verschiedenen Autor*innen gelang, eine formlose Masse von Prozessdaten in eine Reihe mehrerer diskreter, aber miteinander verbundener Blöcke zu verwandeln. Es ist dabei wichtig zu betonen, dass diese Perioden zur Strukturierung verschiedener Ereignisse und nicht als Phasen eines sequenziellen Prozesses verstanden werden können.

Ausgangspunkt für die Aufbereitung der Prozessdaten sollten die quantifizierbaren Einträge aus dem firmeninternen CRM-System sein, welches im Jahr 2000 implementiert wurde. Um die Diffusion der Technologie im organisationalen Feld auf Basis dieser Daten bestmöglich zu verstehen, wurden über 4.800 Einträge in der CRM-Datenbank ausgewertet und anschließend die Anzahl der Neukund*innen pro Jahr entlang einer Zeitachse abgetragen. Diese Datensätze wurden um all jene Kund*innen bereinigt, welche nicht dem

organisationalen Feld des technischen Kund*innendienstes zugeordnet werden konnten, sowie um jene, welche andere Produkte des betrachteten Unternehmens einsetzen. Um die tatsächlichen Umsatzzahlen der Unternehmung zu verschleiern, wurden diese Zahlen anschließend in Relation zur Gesamtzahl der gestarteten Neukund*innenprojekte gesetzt, so dass relative Werte ermittelt wurden. Es ist auch zu beachten, dass nicht jedes Projekt zwangsläufig einem/r dauerhaften Kund*in zuordenbar ist. Auf Basis der möglichen, zu ermittelnden Messgrößen stellten diese Werte jedoch für dieses Forschungsvorhaben die zielführendsten Kennzahlen dar. Bei der Betrachtung dieser Werte ist darüber hinaus zu beachten, dass sie lediglich Neukund*innenprojekte repräsentieren. Die geringe Abwanderung von Bestandskund*innen im Vergleich zur steigenden Zahl von Neukund*innen sorgt folglich dafür, dass die kumulierte Zahl der Gesamtkund*innen überproportional zur Anzahl der Neukund*innenprojekte ansteigt. Die Entwicklung der verfügbaren Kenngröße im zeitlichen Verlauf lässt sich anhand des schwarzen Graphs in Abb. III-3 nachvollziehen.

Methodische Vorgehensweise

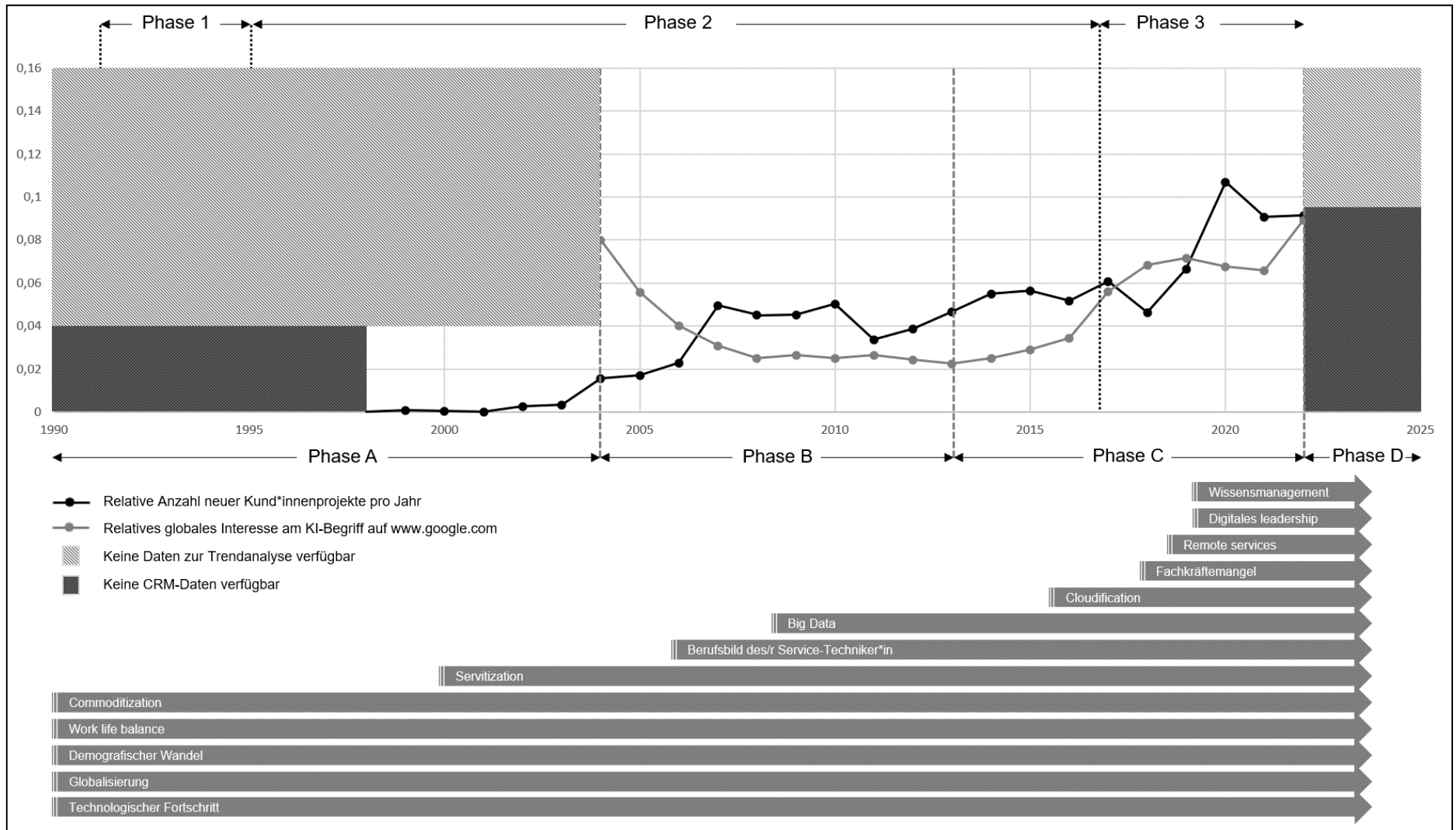


Abb. III-3: Aufbereitung relevanter Prozessdaten

Die qualitativen Daten, welche im Rahmen der Interviews im organisationalen Feld erhoben wurden, wurden unter anderem herangezogen, um möglichst alle Trends, Entwicklungen und Diskurse, welche den Erfolg der neuen Technologie begünstigt haben, zu identifizieren und zeitlich zu verorten. Zur zeitlichen Verortung wurden einzelne Interviewpartner*innen explizit danach befragt, wann die Bedeutung eines spezifischen Trends für das organisationale Feld ein nennenswertes Maß an Einfluss erlangte. Die subjektive Einschätzung der Relevanz dieser Trends für das Feld des technischen Kund*innendienstes im zeitlichen Verlauf wird durch die länglichen Pfeile am unteren Ende der Abbildung dargestellt.

Um diese sehr subjektiven Aussagen zu triangulieren, wurden zusätzlich die gesamte externe Kommunikation des betrachteten Unternehmens sowie verschiedene Presseartikel aus dem Feld auf entsprechende Stichworte hin gesichtet und zeitlich verortet. Sämtliche Archivdaten wurden hierzu chronologisch sortiert und in einer Excel-Tabelle erfasst. Zur Visualisierung der ausgewerteten Daten wurden insgesamt 15 Zeitstrahle über den Zeitraum von 2008 bis einschließlich 2022 erstellt. Dieser Zeitraum wurde gewählt, um eine Vergleichbarkeit der Datensätze zu gewährleisten, da diese Datensätze u. a. vom betrachteten Unternehmen selbst über den betrachteten Zeitpunkt archiviert wurden und für die vorherigen Jahre nicht in verlässlichem Maße vorlagen. Aufbauend auf der initialen zeitlichen Einordnung, wurde eine Struktur festgelegt, welche als Rahmen für den Zeitstrahl dienen soll. Diese Struktur wird aus den Punkten *Datum*, *Schlagwort*, *Beschreibung*, *Faktor*, *Kategorie*, *Art* und *Quellentyp* gebildet. Das *Datum* dient der Zuordnung auf der Zeitachse und das *Schlagwort* zur Kennzeichnung der Thematik, welche auf der Zeitachse ersichtlich sein soll. Die *Beschreibung* fasst den Schwerpunkt der Quelle kurz und prägnant zusammen. Zur Orientierung der einzelnen Themen stellt der *Faktor* ein übergeordnetes Thema dar. Unter *Kategorie* werden die Auswirkungen in die strategischen Umfelder *ökonomisch*, *sozio-kulturell* und *technologisch* unterteilt. Die *Art* der Daten repräsentiert, auf welcher Grundlage die gewonnenen Information der jeweiligen Quelle basieren. Der *Quellentyp* ordnet die genutzte Quelle den gesammelten Daten zu, welche für dieses Forschungsvorhaben berücksichtigt wurden. Zu diesen Daten gehören insbesondere Presseclippings, Pressemitteilungen, Siegel, Zertifikate und

Urkunden. Zur Verdeutlichung des in diesem Abschnitt beschriebenen Vorgehens finden sich in Abb. III-4 exemplarisch die Auswertungen für das Jahr 2016. Eine vollständige und hochauflösende Übersicht des gesamten Beobachtungszeitraums findet sich zudem in Anhang 7.

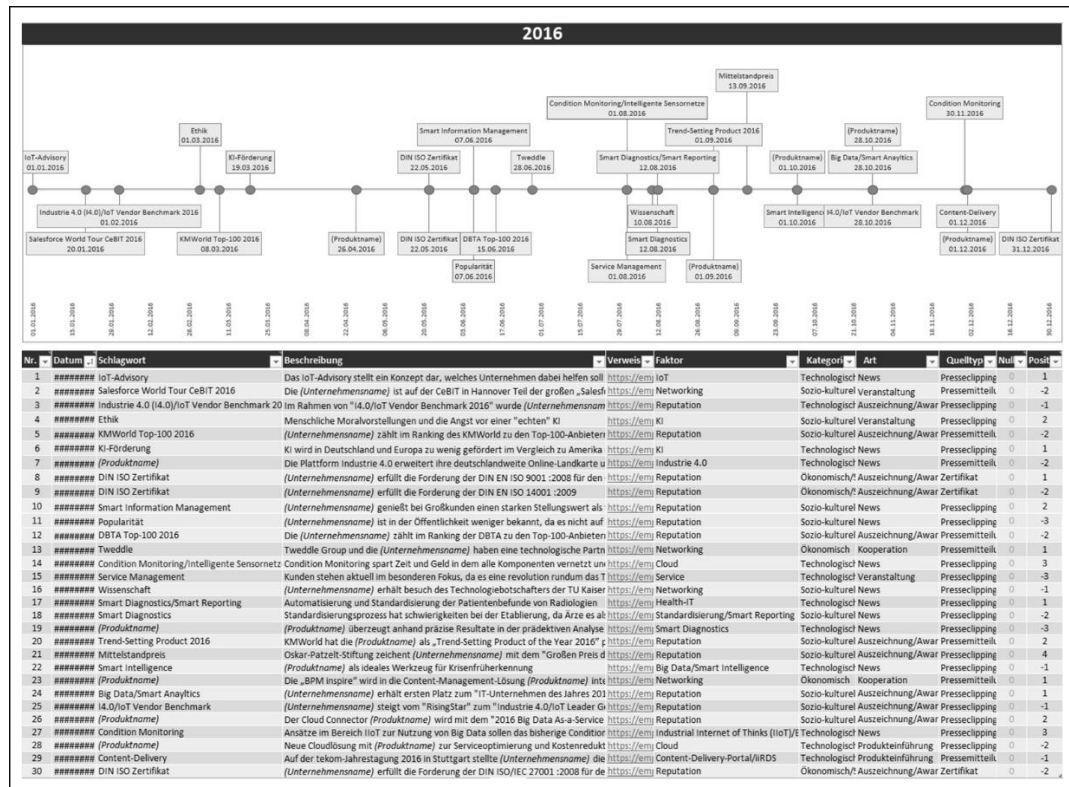


Abb. III-4: Exemplarische Visualisierungen der Archivdatenstrukturierung für das Jahr 2016

Um aus den gesammelten Daten Erkenntnisse zu gewinnen, wurden zudem alle Daten einem Kodierungsprozess unterzogen. Von zentraler Bedeutung ist dabei der iterative Charakter des Verfahrens, welches sich am 5-Phasen-Modell nach Yin (2015) orientiert. Hierzu wurden die erhobenen Daten zunächst in eine systematische Datenbank überführt, um Übersichtlichkeit zu schaffen und erste Zwischenanalysen zu ermöglichen (Yin, 2015; Yin, 2017). Dabei wurden alle Datentypen berücksichtigt, so dass eine Datenbank mit Beobachtungsdaten, Archiv- und Sekundärdaten sowie formellen und informellen Interviews entstand, die nach Datenherkunft, Dateityp und Erhebungszeitpunkt kategorisiert wurden (Yin, 2015). Diese Kategorisierung beinhaltete die Zuweisung relevanter

Metadaten und wurde mit Hilfe des Computerprogramms MAXQDA vorgenommen. In Tab. III-3 sind zum besseren Verständnis die im Ergebnisteil verwendeten Quellenbezeichnungen nach Art und Herkunft aufgeführt.

Sammlung	Quelle	Bezeichnung
<i>Interviews</i>	Transkription	II (organisationsintern) IE (organisationsextern)
<i>Informelle Befragungen</i>	Anmerkungen zum Interview	IN
<i>Teilnehmende Beobachtung</i>	Forschungstagebuch	FT
<i>Archiv- und Sekundärdaten</i>	Presseerklärung Publikation Presseclipping Strategiepapier Marketingmaterial CRM-Daten	PM PB PC SP MM CRM

Tab. III-3: Systematische Quellenbezeichnungen nach Herkunft und Art

Nach der anfänglichen Zusammenstellung und Aufbereitung der Daten wurde dann in der Phase des *Disassemblierens* mit einer systematischen Analyse der Daten begonnen. Dabei erfolgte die Kodierung der Daten in einem mehrstufigen Prozess, in welchem Codes unterschiedlicher Ordnung sowie unterschiedlicher Entwicklungsstufen gebildet wurden, um eine erste Analyse der Ähnlichkeiten und Unterschieden der erhobenen Daten zu ermöglichen (Gioia et al., 2013). Im Folgenden wurde ein iterativer Prozess verfolgt, der es erlaubte, Codes auch noch im späteren Verlauf zu variieren und dennoch wieder in den Gesamtzusammenhang zu stellen. Dies führte im Laufe der Zeit zu einer sukzessiven Verbesserung der Kodierung (Saldaña, 2009). Bei den verwendeten Codes handelt es sich um einzelne Begriffe, Teilsätze oder Zitate, die relevante Aspekte der Daten beschreiben und deren Kernaussagen widerspiegeln sollen (Charmaz, 2014; Miles et al., 2014; Saldaña, 2009). Das Computerprogramm MAXQDA wurde ebenfalls als zentrales Werkzeug für die Kodierung verwendet. Zentraler Gegenstand der Kodierung waren die transkribierten Interviews, die durch die bereits erwähnten Beobachtungsdaten, insbesondere Forschungstagebücher und Arbeitsnotizen des Forschenden, sowie durch Archiv- und Sekundärdaten

ergänzt wurden. Zu Beginn wurden sogenannte provisorische Codes gesetzt, welche bereits vor der Durchführung der Interviews festgelegt wurden und sich aus Vermutungen darüber ergaben, welche Codes und Inhalte im Verlauf der weiteren Datenerhebung relevant sein könnten (Miles et al., 2014; Saldaña, 2009). Im Anschluss an diese Vorcodierung wurde eine deskriptive Codierung vorgenommen, um ganze Datensätze mit Etiketten zu versehen, die sich auf den übergeordneten Inhalt beziehen und so grundlegende Themenbereiche in den Daten kategorisieren und dadurch die Klarheit der Analyse erhöhen (Miles et al., 2014; Saldaña, 2009). Darüber hinaus wurden sogenannte In-vivo-Codes verwendet, die aus konkreten Aussagen der Befragten gebildet und während des Codierens nicht weiter verändert wurden.

Um den Detaillierungsgrad zu erhöhen, wurden zusätzlich Sub-Codes verwendet. Hierzu wurde nach der Identifikation eines ersten Codes ein zweiter gesetzt, um den Inhalt einzelner Sequenzen präziser erfassen zu können (Miles et al., 2014). Ein Bestandteil dieser Methode ist es, eine verwirrend große Anzahl von Codes zu definieren, um darin neue Muster finden zu können (Gioia et al., 2013). Diesem Ansatz folgend, wurden insgesamt 312 Codes erster Ordnung und 1855 Kodierungen erster Ordnung verwendet. Um etwaige Ähnlichkeiten zwischen den Codes erster Ordnung zu erkennen, wurden diese zu sogenannten Kategoriecodes zusammengefasst.

In der dritten Phase des Codierens, dem *Kombinieren*, wurde der Fokus auf die Identifikation von Mustern gerichtet. Zu diesem Zwecke wurden die Daten iterativ kombiniert und geordnet, bis Muster erkennbar wurden, welche vor dem Hintergrund des beschriebenen Forschungsprojekts relevant erschienen (Yin, 2015). Darüber hinaus wurden aus den Codes zweiter Ordnung aggregierte Dimensionen abgeleitet, die als Codes dritter Ordnung sogenannte Themen (zu Englisch: themes) bildeten, welche die Interpretation unterstützen und es erlauben, abstrakte Konstrukte aus den Daten abzuleiten (Yin, 2015). Abb. III-5, Abb. III-6 und Abb. III-7 zeigen die emergierende Datenstruktur, welche sich aus dem Kodierungsprozess ergibt.

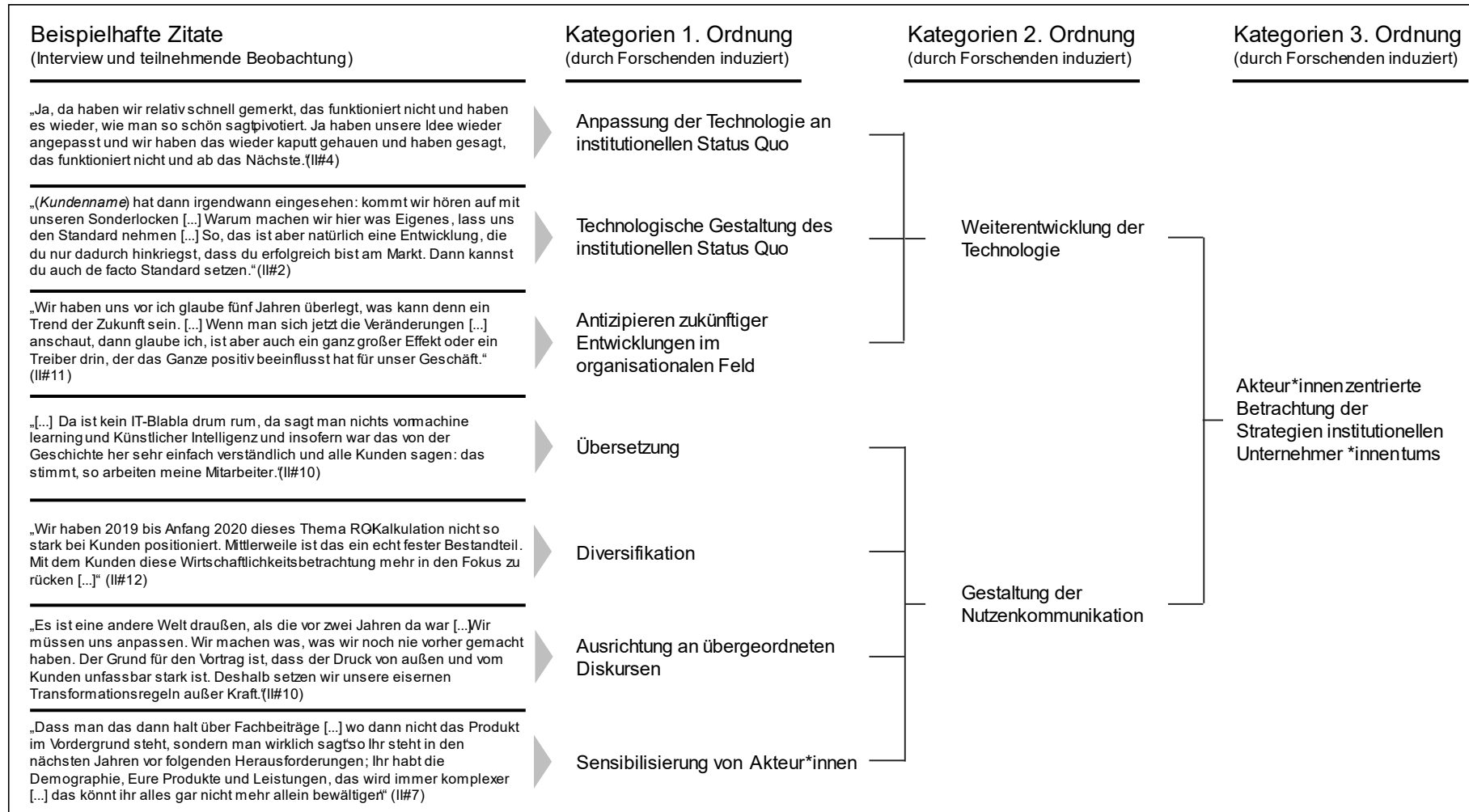


Abb. III-5: Emergierende Datenstruktur – Akteur*innenzentrierte Betrachtungen 1/2

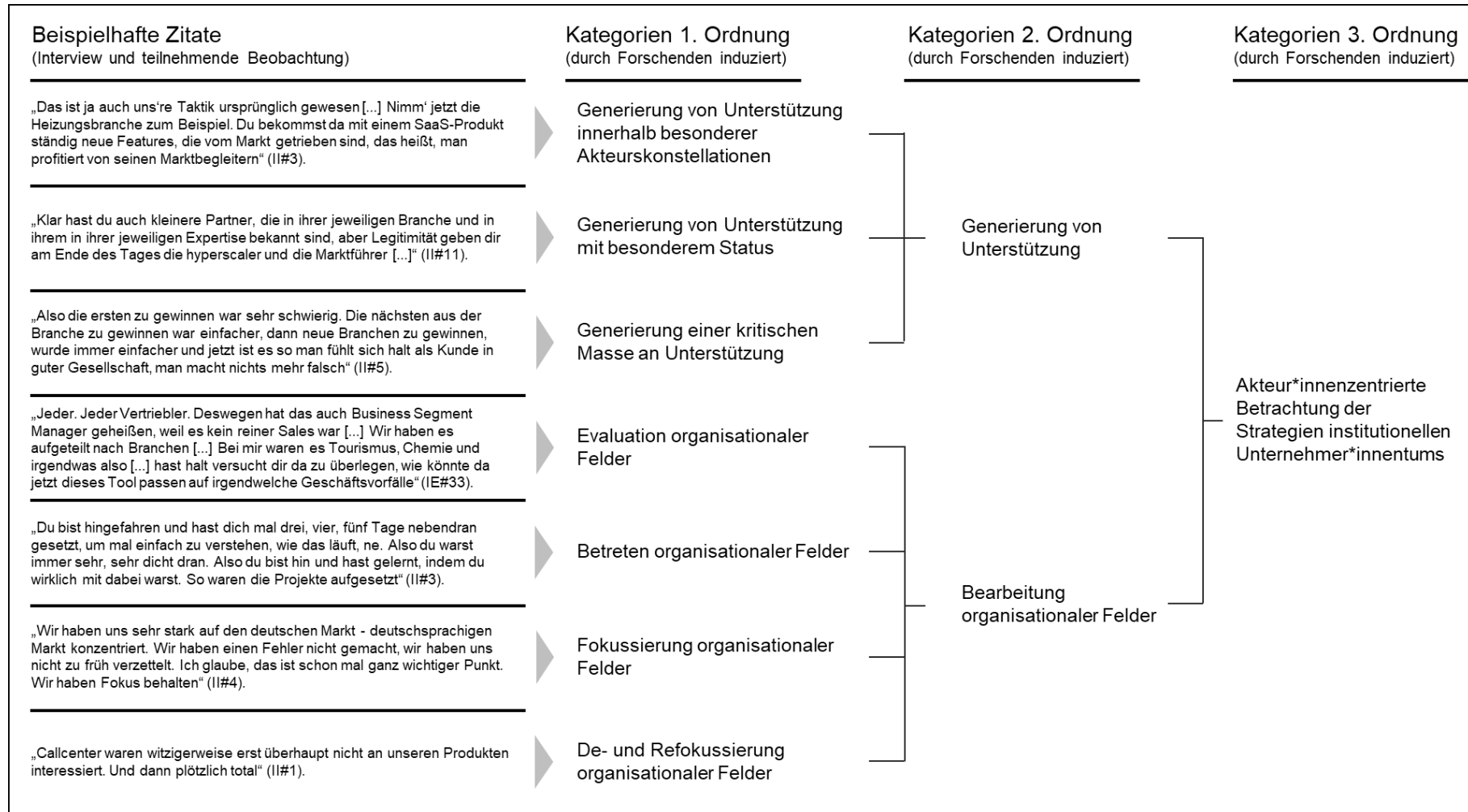


Abb. III-6: Emergierende Datenstruktur – Akteur*innenzentrierte Betrachtungen 2/2

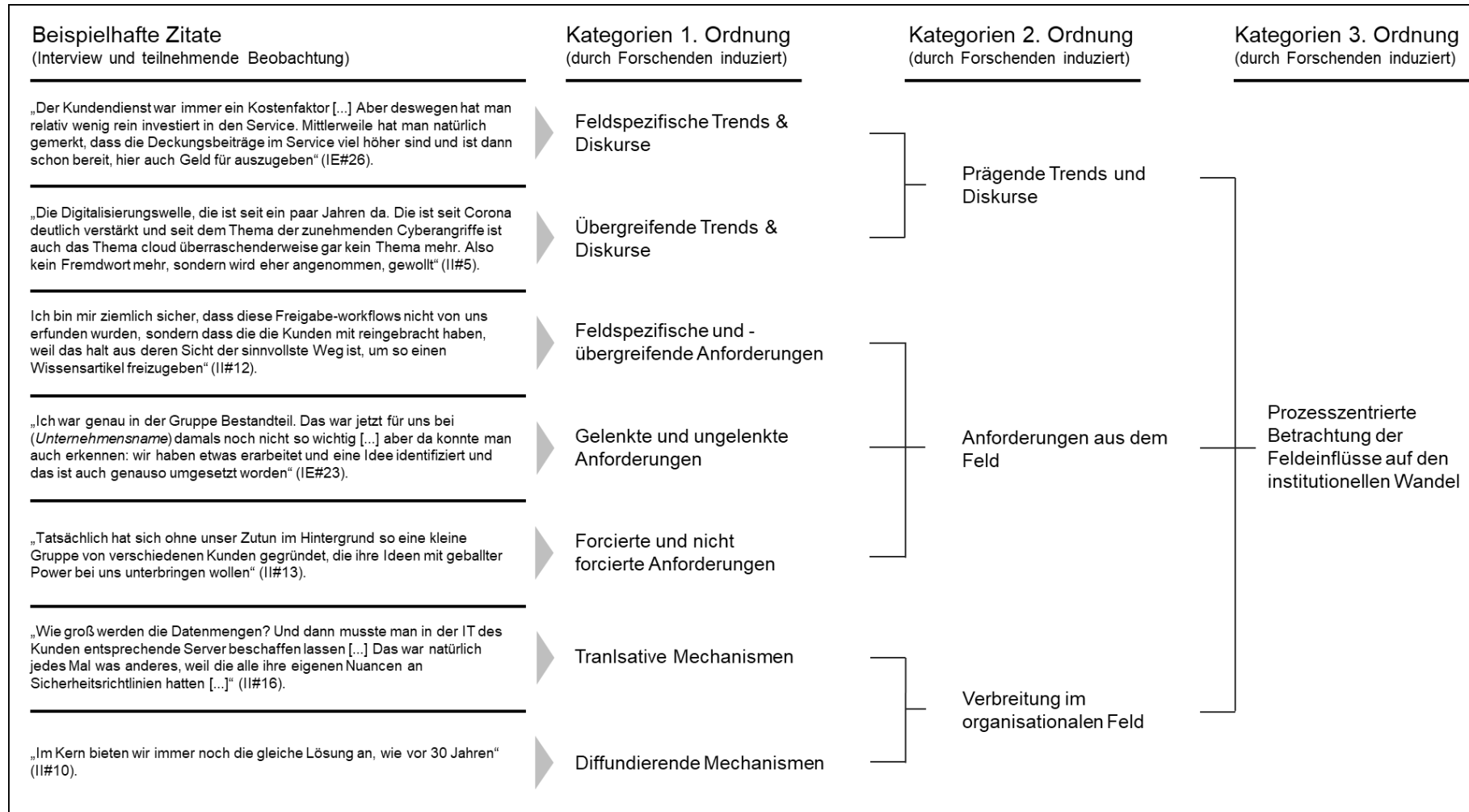


Abb. III-7: *Emergierende Datenstruktur – Prozesszentrierte Betrachtungen*

In einer vierten Phase wurden die aufbereiteten und kodierten Daten vor dem Hintergrund des Forschungsinteresses einer *Interpretation* unterzogen (Gioia et al., 2013; Willig, 2014; Yin, 2017). Besonderes Augenmerk lag hierbei auf dem Herausarbeiten der zuvor identifizierten Zusammenhänge und der genauen, zeitlichen Verortung. Zur Visualisierung dieser Zusammenhänge, Beschreibungen und Analysen wurden primär digitale Mindmapping-Werkzeuge eingesetzt, um eine effektive und effiziente Kombination und Rekombination von Analysebausteinen zu ermöglichen (Pratt, 2008).

Nach der Interpretation der Daten galt es in der fünften Phase, der *Konklusion*, diese Interpretationen zu Konzepten und Implikationen für die Forschung und Praxis zusammenzuführen und Schlussfolgerungen zu formulieren (Yin, 2017). Es ist dabei von besonderer Wichtigkeit, die Qualität der Ergebnisse zu erhalten und deren Güte herauszuarbeiten. Hierzu wurden die von Yin (2017) zusammenfassend formulierten Gütekriterien qualitativer Forschung herangezogen.

Zur Sicherung der *Konstruktvalidität* diente vor diesem Hintergrund insbesondere die vorgenommene Datentriangulation. Somit werden die häufig subjektiv gefärbten Eindrücke, welche aus den halbstrukturierten Interviews resultieren können, mit Prozessdaten aus dem Archiv und/oder mit wirtschaftlichen Messgrößen wie beispielsweise Performanceindikatoren aus den Systemdaten des Unternehmens abgeglichen. Zusätzlich gestärkt wurde dieses Gütekriterium durch den allgemeinen Aufbau des Forschungsdesigns, welches stets darauf abzielte, sowohl prozesszentrierte als auch akteur*innenzentrierte Perspektiven miteinander abzugleichen und hierzu sämtliche Themenfelder sowohl aus einer unternehmensinternen Sicht als auch aus einer Sicht aus dem organisationalen Feld heraus zu beleuchten.

Die *interne Validität* bezieht sich insbesondere auf die Kausalitäten zwischen Daten und Ergebnissen (Eisenhardt, 1989). Um diese zu gewährleisten, war eine großflächige Datensammlung notwendig und die logische Verankerung dieser Daten war essenziell (Yin, 2017).

Der *externen Validität* sollte Rechnung getragen werden, um eine Applikation der gefundenen Ergebnisse auf andere Kontexte zu ermöglichen (Yin, 2017). Das

Forschungsvorhaben stellt auf der akademischen Seite ein klar formuliertes und bereits langfristig bestehendes Forschungsinteresse dar (Delmestri, 2006; Hardy & Maguire, 2017; Meyer, 2006). Auf der anderen Seite stellt das Thema die Praxis in den verschiedensten Bereichen, wie z. B. Politik, Wirtschaft, Forschung, etc. kontinuierlich vor nennenswerte Herausforderungen. Der gewählte Fall bietet hierzu ein deutliches Beispiel (Patton, 2015) und Informationen sowie z. T. tiefe Einblicke über einen Zeitraum von über 30 Jahren.

Um dem Gütekriterium der *Reliabilität* gerecht zu werden, wurden verschiedene Maßnahmen getroffen. Hierunter fällt u. a. die in diesem Kapitel vorgenommene Dokumentation der einzelnen Schritte der Datenanalyse, welche durch weitere Artefakte, die bereits im Vorhinein angelegt wurden, gestützt werden. Zudem wurde über den zeitlichen Verlauf der Datenanalyse ein gesondertes Tagebuch geführt, um einen besseren Überblick zu gewährleisten. Die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der durchgeführten Arbeiten (Wrona, 2006) lässt sich somit transparent nachvollziehen (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017) und stärkt damit die Qualität der im nächsten Kapitel präsentierten Forschungsergebnisse.

IV ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

Dieser Teil der vorliegenden Arbeit stellt die mit dem zuvor beschriebenen, methodischen Vorgehen erarbeiteten Ergebnisse des Forschungsvorhabens dar. Kapitel IV.1 zeigt hierzu zunächst die im Rahmen des temporal bracketing identifizierten Phasen des institutionellen Wandels auf und arbeitet dabei die Wendepunkte zwischen diesen Phasen relativer Kontinuität heraus. Kapitel IV.2 betrachtet aus einer primär akteur*innenzentrierten Perspektive die identifizierten Strategien institutionellen Unternehmer*innentums. Abschließend widmet sich Kapitel IV.3 einer prozesszentrierten Betrachtung der Feldeinflüsse auf den institutionellen Wandel und untersucht die Ausbreitung der Technologie im organisationalen Feld.

IV.1 Phasen des institutionellen Wandels

Die mit Hilfe des temporal bracketing identifizierten Phasen relativer Kontinuität unterscheiden sich hinsichtlich zweier für dieses Forschungshaben unmittelbar relevanter Kriterien des institutionellen Wandels. Zum einen wird in Kapitel IV.1.1 die betrachtete Institution – in diesem Falle eine Technologie – in ihrer Entwicklung vom Prototyp bis hin zum Standardprodukt analysiert und darauf aufbauend beschrieben, wie die Institution durch die institutionelle Unternehmung (akteur*innenzentriert) und andere Akteur*innen im Feld an verschiedene soziale Kontexte angepasst wurde. Zum anderen zeigt dieses Kapitel auf, inwiefern die Verbreitung eben dieser Technologie den institutionellen Status quo innerhalb des organisationalen Feldes beeinflusst hat (prozesszentriert). Um die Relevanz und die Reziprozität eines der für diesen institutionellen Wandel bedeutsamsten Diskurse herauszuarbeiten, beschäftigt sich Kapitel IV.1.2 mit dem übergeordneten, globalen Diskurs rund um das Thema der künstlichen Intelligenz und die damit verbundenen Wechselwirkungen zu den Entwicklungen innerhalb des organisationalen Feldes.

IV.1.1 Vom Prototyp zum Standardprodukt

Die Entwicklung der Technologie und der damit verbundene Wandel der betrachteten Institution lassen sich im Rahmen des temporal bracketing in drei voneinander abgrenzbaren Phasen unterteilen. Diese werden im Folgenden chronologisch aufgearbeitet. Vertiefend wird hierbei insbesondere auf die Ursachen und Entwicklungen beim Übergang einer Phase in die darauffolgende eingegangen. Diese Zeiträume werden im Folgenden auch als *Wendepunkte* bezeichnet.

Phase 1, welche im Rahmen dieses Forschungsvorhabens auch als *Phase des Prototypings* bezeichnet wird, begann mit der Gründung des Fallunternehmens im Jahr 1991 als Spin-off einer technischen Universität und eines Forschungsinstituts für künstliche Intelligenz, welches sich primär mit der Technologie des fallbasierten Schließens (zu Englisch: case-based reasoning) befasste (II#10; PC#1). Ausschlaggebend für die Gründung war das Bestreben eines geografisch nahegelegenen Unternehmens aus der Textilbranche, diese Technologie für die Erstellung eines Assistenzsystems zur Optimierung des eigenen Vertriebs zu nutzen (PC#2), welches „Vertrieblern beim Konfigurieren und Auswählen geeigneter Nähmaschinen [...]“ (II#2) helfen sollte. Das angeführte Textilunternehmen war jedoch nicht gewillt, ein derartiges Projekt mit einer Universität zu beginnen und bestand daher in der zweiten Hälfte des Jahres 1990 auf die eingangs erwähnte Ausgründung (II#1; II#10; PC#2). Einer der ehemaligen Gründer erinnert sich vor diesem Hintergrund „Das war sozusagen für uns der Auslöser zu gründen [...]“ und ergänzte, dass das Textilunternehmen zu dieser Zeit jedoch „[...] den Bach runtergegangen ist“ und „[...] die kein Geld mehr hatten, uns zu beauftragen“ (II#2).

Um den Fortbestand des Unternehmens und die Weiterentwicklung der Technologie zu sichern, beantragte das Unternehmen anschließend erfolgreich europäische Forschungsgelder und begann 1992 gemeinsam mit einem französischen Unternehmen ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt zum Thema „Induction and Reasoning from Cases“ (PB#1; PC#3; PC#4). In diesem und einem weiteren Folgeprojekt gelang es, Entscheidungsbäume in das Konzept des fallbasierten Schließens zu integrieren und in einen ersten Software-Prototypen zu

überführen, welcher als „Service Support System“ bezeichnet wurde: „Das war ein richtiges Tool mit einer Plastikbox, wie es sie damals gab, wo ursprünglich sogar Floppy-Disketten drin waren, auf denen die Software drauf war“ (II#1) erinnerte sich ein ehemaliger Gründer.

Obwohl das Produkt „voll multimedial“ und „hip“ (II#2) war, gelang es dem Unternehmen nach eigenen Angaben nicht, weitere Kund*innen für dieses zu gewinnen. Diese Beobachtung deckt sich ebenfalls mit den buchhalterischen Aufzeichnungen aus dieser Zeit. Als einen der wichtigsten Gründe führte das damalige Management an, dass „im Grunde kein Kunde überhaupt eine Hardware [hatte], auf der das laufen lassen konnte“ (II#1), was auch weitere Interviewpartner aus dem Feld bestätigten (IE#22; IE#35; IE#31). Darüber hinaus erwies sich der Verkauf des Produkts als schwierig, da das technikaffine Team nach eigener Aussage „keine gute Vorstellung von der kommerziellen Seite der Anwendungsfälle“ (II#2) hatte und die technologielastrige Kommunikation auf dem Zielmarkt nicht funktionierte (IE#33). Es wurde explizit versucht, „viel über Konferenzen zu machen [...] Wir waren damals auf der CeBIT und auf anderen Veranstaltungen, aber es war offensichtlich nicht die passende Marktansprache. Oder vielleicht war der Markt auch noch nicht reif“ (II#1).

Der Übergang von der ersten Phase zur zweiten Phase wurde durch eine aktive Entscheidung und Umstrukturierung des betrachteten Unternehmens eingeleitet. Als Ursache betrachtete das damalige Management die Probleme des Unternehmens bei der Identifikation, Generierung und dem Adressieren der Nachfrage im Feld des technischen Kund*innendienstes (II#10; II#1). Diese mangelnde Marketing- und Vertriebsexpertise brachte ein neuer Gesellschafter im Jahr 1995 mit, welcher zudem die Geschäftsführerposition übernommen hat (II#1; II#2; I&2; II#10). Abb. IV-1 zeigt die historischen Entwicklungen der identifizierten Nachfrage und relevante Ereignisse aus dem Feld sowie Handlungen des betrachteten Unternehmens in schematischer Weise auf.

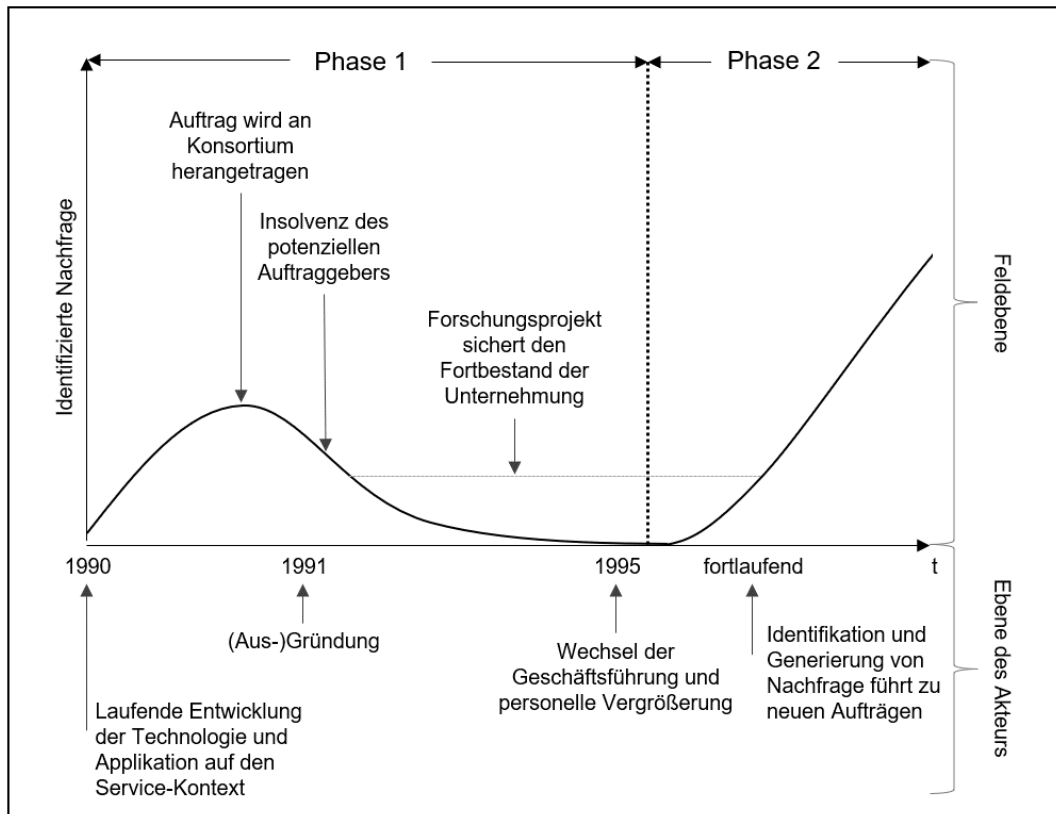


Abb. IV-1: Entwicklung der Identifizierte Nachfrage im zeitlichen Verlauf

In Phase 2 – der Phase der Individualisierung – wurde infolge dieser Entscheidungen mit zusätzlichem Marketing- und Vertriebswissen sowie personeller Verstärkung insbesondere im Vertrieb versucht, neue Kund*innen für die entwickelte Lösung zu gewinnen, was sich auch anhand der steigenden Anzahl von Kund*innenprojekten in Abb. III-3 (Kapitel III.2.2, S. 105) nachvollziehen lässt. Einer der ersten Kund*innen war hierbei ein weltweit führender Technologie- und Börsenkonzern. In einem gemeinsamen Projekt wurde ein „Servicesystem“ aufgebaut, das Hotlinemitarbeiter*innen bei der Informationsrecherche unterstützen sollte. Der damalige Projektleiter beschreibt die Herausforderung wie folgt: „Der hatte ja auch eine Hotline mit 180 Leuten [...] Und dort ist aufgefallen, dass die Anzahl der Fragen immer mehr wächst und wenn man das linear hoch interpoliert hätte, wäre ein Servicepreis rausgekommen, der teurer ist als das Produkt wäre. Das heißt, es wäre dann die Frage gewesen, können wir das überhaupt noch leisten? Deswegen war eine Idee zu sagen: lass uns mal schauen,

welche Fragen von Kunden können wir maschinell abarbeiten [...] Der erste Schritt war eigentlich gedacht, dass derjenige der in der Hotline anruft, zunächst mal zum dispatcher kommt und der dispatcher durch ein paar einfache Fragen zu den Ursachen des Problems kommt, um dann die richtige Lösung rauszusuchen“ (IE#22).

Ein weiteres repräsentatives Projekt für die Individualisierung der Technologie in der zweiten Phase, wurde mit einem großen Unternehmen für Holzverarbeitungsmaschinen realisiert. Einer der beteiligten Projektmanager führte hierzu an, dass jenes Unternehmen zur damaligen Zeit ein prädestinierter Kunde für die Lösung gewesen sei, da man sich des Problems sehr bewusst war, welches die Technologie zu lösen versprach (II#18); ergänzte jedoch, dass ihm im Rahmen des Projekts zunächst entgegnet wurde: „Ja, wir wollen dieses System haben, aber so, wie ihr es uns gebaut habt, das ist uns so zu kompliziert, wir brauchen es einfacher [...]“. Das angebotene Wertversprechen wurde daraufhin hinsichtlich seiner Komplexität an die Bedürfnisse im Markt angepasst. Technologisch wurde das backend „eins zu eins übernommen“, während das „frontend und die Utilities nicht standardisiert“ (II#2) waren und im Rahmen dieser Projekte an die individuellen Bedürfnisse des/r Kund*in angepasst wurden (II#18; PC#5; PC#6). Somit war es möglich, die Software an die Prozesse und Anforderungen der unterschiedlichen Auftraggeber*innen anzupassen. Im Rahmen dieses kontinuierlichen Anpassens an die Bedürfnisse der Kund*innen, realisierten sich hierbei Best Practices heraus (IE#22), welche nach und nach als Kompetenzen im Unternehmen kumuliert sowie in der angebotenen Technologie manifestiert wurden (II#18; IE#20). Dieses Vorgehen des kontinuierlichen Verstehens der Bedürfnisse im organisationalen Feld und die resultierenden Optimierungen an der eingesetzten Technologie bezeichnet ein Produktmanager rückblickend als Erfolgsfaktor und als symptomatisches Vorgehen in Phase 2 (II#18). Ein führender Vertriebsmitarbeiter merkt zudem an, dass die Projekte in der zweiten Phase immer durch einen großen Umfang gekennzeichnet waren und nur mit großen Unternehmen durchgeführt werden konnten, da nur diese in der Regel über die notwendige Technologie und die erforderlichen personellen Ressourcen verfügten – im Gegensatz zu vielen kleinen Unternehmen (IE#22; IE#35; IE#31; II#8; etc.).

Dieser intensive Lernprozess und die Projektarbeit mit Großkund*innen kennzeichneten die zweite Phase für fast zwei Jahrzehnte, als die Unternehmung zahlreiche Projekte mit Kund*innen initiierte (IT#1). Auch die Übernahme durch eine große Stiftung im Jahr 1999 (PC#7; PC#8; PC#9) und die damit verbundene Fusion mit drei weiteren Softwareunternehmen sowie das einhergehende anorganische Wachstum änderten dieses prinzipielle Vorgehen ebenso wenig wie ein gescheiterter Börsengang im Jahr 2000 im Rahmen der Dotcom-Blase, die Akquise durch einen amerikanischen Investor im Jahr 2009 (PC#10) oder der anschließende Management-Buy-out unter Beteiligung einer Münchner Investmentgesellschaft im Jahr 2012 (PC#11; II#2).

Erste Zweifel an diesem Ansatz kamen im Jahr 2012 auf, als die Entscheider*innen des Softwareunternehmens realisierten, dass eine weitere exponentielle Skalierung des Kund*innenstamms mit einem projektorientierten Geschäftsmodell und den vorhandenen Mitarbeiter*innen nicht in angemessener Zeit zu erreichen sei (PC#12). Einer der Direktoren für das damalige Projektgeschäft monierte hinsichtlich der Herausforderungen im Projektalltag: „dann musste man in der IT des Kunden entsprechende Server beschaffen lassen und dann hat man das on premise eben beim Kunden installiert und dann darüber zur Verfügung gestellt und das war natürlich jedes Mal was anderes, weil die alle ihre eigenen Nuancen an Sicherheitsrichtlinien hatten [...] Der eine hatte dann Windows Server 2003, der andere machte lieber ein Linux-System der nächste usw. Und das war dann immer eine Heidenarbeit, da überhaupt mit den Firewallregeln usw. durchzukommen“ (II#16). Zeitgleich demonstrierten einige hyperscaler weltweit (PC#13), wie schnell und erfolgreich aus der Cloud angebotene Software-as-a-service-Modelle ganze Branchen und Märkte erobern. Hinzu kam das gewonnene Selbstbewusstsein der institutionellen Unternehmung, die Anforderungen im organisationalen Feld des technischen Kund*innendienstes so gut verstanden und in die Software eingearbeitet zu haben, dass das eigene Knowhow die Kompetenzen mancher Kund*innen überstieg. Auch große Kund*innen realisierten diese Entwicklung, wie die folgende Passage aus einem Interview unterstreicht: „(Kund*innenname) hat dann irgendwann eingesehen: ‚kommt, wir hören auf mit unseren Sonderlocken‘. Sie [...] sind dann vor ein paar

Jahren von ihrer Projektlösung auf die Standardlösung (Produktname) migriert. Weil sie gesagt haben: was soll das? Warum machen wir hier was Eigenes, lass uns den Standard nehmen, der ist von den Impulsen viel besser, wie man das richtig macht. So, das ist aber natürlich eine Entwicklung, die du nur dadurch hinkriegst, dass du erfolgreich bist am Markt. Dann kannst du auch de facto Standard setzen“ (II#2). Neben diesen strategischen Überlegungen innerhalb der betrachteten Organisation, waren jedoch auch weitere Einflüsse aus dem organisationalen Feld, hier in Form einer/s Bestandskund*in, ausschlaggebend für das Umdenken, so zum Beispiel die konkrete Anfrage einer/s Kund*in (IE#24), wie sich ein Mitarbeiter erinnert: „das waren so die Ersten, die das Ganze als Cloud-Lösung haben wollten [...] also wir mussten dann quasi eine SaaS-Lösung bauen“ (II#7). Auf Basis dieser Entwicklungen und Erkenntnisse wurde im Jahr 2017 eine Strategie (SP#74) abgeleitet, welche die Transformation des Unternehmens und die Ziele bis ins Jahr 2020 beschrieb. Diese Transformation beinhaltete zum einen den Ausbau von Cloud-Versionen der bisherigen On-premise-Technologien sowie eine geänderte Marktansprache – weg von Individualprojekten hin zum Verkauf standardisierter Produkte – mit einheitlichem Wertversprechen. Die Verabschiedung dieser Strategie repräsentiert rückblickend den Wendepunkt im Übergang von Phase 2 zu Phase 3 (II#3), was sich auch in der Außenkommunikation des Unternehmens und der öffentlichen Berichterstattung fortan widerspiegelte (PC#14; II#9).

Im Rahmen der beschriebenen Transformation hat das Unternehmen „dann auch das Produkt angefangen leichtgewichtiger zu bauen, also erstmal schnelleren Zugang, schnellere Bereitstellung“, fasst der Leiter des Produktmanagements rückblickend zusammen und ergänzt im Interview: „Tatsächlich haben wir auch architekturelle Dinge verändert, damit wir deutlich günstiger in der Bereitstellung werden. Und dann haben wir angefangen, erstmal Vertriebsleiter zu suchen, und der hat dann angefangen das Vertriebsteam aufzubauen“ (II#4). Im Anschluss konnte die gewünschte Cloud-Lösung erfolgreich aufgesetzt und vermarktet werden und das Produkt befand sich im Folgenden auf Wachstumskurs (IT#9), was auch in Abb. III-3 (Kapitel III.2.2, S. 105) quantitativ nachvollzogen werden kann.

Das Jahr 2018 kennzeichnet den Beginn von *Phase 3* – der *Phase der Standardisierung* – welche den Verkauf eines standardisierten Software-as-a-service-Produkts beschreibt. Der Betrieb der Software aus der cloud veränderte nicht nur die technologische Frage des Hostings des digitalen Dienstes, sondern auch den Grad der Standardisierung des Produkts. Neben dem backend waren nun auch das frontend und die Prozesse innerhalb der Software standardisiert (II#2). Insbesondere zeichnete sich diese Phase dadurch aus, dass die Spezifikation und Konfiguration der Software nicht mehr individuell durch intensive Dialoge mit potenziellen Kund*innen erfolgten, sondern dass das Erlernte aus den vergangenen Jahrzehnten im Projektgeschäft dazu geführt hatte, dass das Unternehmen selbst inzwischen über so viel Knowhow (IE#22; II#3) über die Prozesse und Anforderungen im Bereich des technischen Kund*innendienstes verfügte und dies in der Konfiguration der Software berücksichtigt hatte, dass potenzielle Käufer*innen der Software diese als best practices erkannten und eher bereit waren, ihre eigenen Prozesse denen der Software anzupassen als umgekehrt (II#18, II#2). Zu dieser Zeit gewann das Unternehmen auch erstmals „trend setting product awards“ (PM#7; PC#15) zweier globaler Magazine, was unterstreicht, dass die Technologie nicht mehr maßgeblich von den verschiedenen Akteur*innen der Branche geprägt wurde, sondern selbst neue Standards setzte. Dies hatte zur Folge, dass das Projektgeschäft zunehmend in den Hintergrund rückte und die individuellen Anpassungen bei den Kund*innen vor Ort an seine Bedürfnisse reduziert wurden (IE#23; II#18; II#4; CLE; etc.). Dies ermöglichte einen wesentlich kostengünstigeren Einstieg für kleinere Kund*innen (II#12). Verstärkt wurde dieser Effekt insbesondere durch das Durchführen sogenannter proof-of-concepts (PoC) (SP#1) bzw. später proof-of-values (PoV) (MM#1), in welchen der Mehrwert der Technologie im unternehmerischen Kontext der Interessent*innen herausgestellt werden sollte: „Ja, also diese PoVs, die wir jetzt haben, früher haben wir sie PoC genannt. Das ist ja eigentlich das Gleiche. Das machen wir ja inzwischen mit jedem Kunden, oder wir haben jetzt 1000 PoVs gleichzeitig laufen, das haben wir früher auch gemacht, nur nicht ganz so breit, also dann gab es das eben auch im Vorfeld eines Projektes, dass dann eben eine PoC-Phase stattfand. Die hat dann eben nicht 990 € gekostet, sondern irgendwie 10.000 € – 30.000 € je

nach Umfang und dann haben wir das eben auch für die gebaut, um zu zeigen: so und so könnte das aussehen“ (II#16). Ergänzend merkte ein ehemaliger Gesellschafter an, dieses Vorgehen „ist im Verhältnis schweinebillig. Also es ist wirtschaftlich ein no-brainer. Ich muss nicht mehr mutig sein. Also früher mussten die Kunden mutig sein (II#10).“ Diese Einschätzung teilten auch einige große Kund*innen im Feld, welche sich erst nach der vollzogenen Cloud-Transformation des Unternehmens für die Technologie entschieden haben: „Die ganzen Ansätze, die es damals schon gegeben hat, waren ja immer noch sehr stark on prem Lösungen mit viel Projektaufwand und ähnlichem. Deswegen hat das damals auch nicht funktioniert. Wir hatten nicht das passende Budget, nicht die passenden Zeiten dafür [...] und ein bisschen später sind wir dann lockerer ins Gespräch gekommen und hatten dann tatsächlich auch schon einen echten use case und da gab es dann auch schon die (Produktname), so dass dann auch der Einstieg viel, viel einfacher war“ (IE#23). Die aus diesen Effekten resultierende, schnellere Verbreitung der Lösung im Feld in den Folgejahren, kann eindeutig anhand der steigenden Anzahl an Neukund*innenprojekten in Abb. III-3 (Kapitel III.2.2, S. 105) nachvollzogen werden.

Abschließend lässt sich festhalten, dass sich die Lösung von einem initialen Prototyp zu einem im Feld akzeptierten SaaS-Produkt entwickelt hat, das nach unternehmensinternen Angaben weltweit von über 700.000 professionellen Anwendern und rund 40.000.000 Endanwendern genutzt wird (MM#44). Trotz der kontinuierlichen Weiterentwicklung und den im Rahmen des temporal bracketing ermittelten Phasen geben sowohl Expert*innen innerhalb des organisationalen Feld des technischen Kund*innendienstes als auch unternehmenseigene Mitarbeiter*innen sowie ein Mitarbeiter eines konkurrierenden Unternehmens an, dass die heutige Lösung im Kern das gleiche Problem löst, wie die initialen Piloten (IE#33; II#10; IE#22).

IV.1.2 Der übergeordnete Diskurs um Künstliche Intelligenz

Als bedeutsam für die Entwicklung des betrachteten institutionellen Wandels im organisationalen Feld stellte sich im Rahmen des Forschungsvorhabens ein

übergeordneter Diskurs heraus, der in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts entstand und das Thema der künstlichen Intelligenz umfasste. Die öffentliche Aufmerksamkeit zu diesem Thema ist in Abb. III-3 (Kapitel III.2.2, S. 105) in Form des grauen Graphens visualisiert und wird im Folgenden näher beleuchtet.

Ende der 1980er Jahre brachten IBM und Apple die ersten Computer auf den Markt, die leistungsfähiger waren als die spezialisierten Systeme, auf denen die so genannten Expert*innensysteme basierten. Diese Expert*innensysteme fußten auf definierbaren Regeln, die nur mit großem Aufwand erstellt und eingegeben werden konnten. Folglich war es zu schwierig und zu kostenintensiv, Expert*innen zu rekrutieren, um diese Systeme zu befüllen. Die ernüchternden Ergebnisse der massiv subventionierten, staatlichen Forschungsprogramme wurden weltweit sichtbar (PC#127; PC#128). Das Ende der Euphorie im Zusammenhang mit Expert*innensystemen und erneute Budgetkürzungen für die Forschung läuteten in der Folge den sogenannten zweiten KI-Winter ein (PC#129). In dieser Zeit entstand eine neue Technologie (II#10), welche im Zentrum des Forschungsinteresses dieses Forschungsvorhabens steht. Die Entwicklung dieses übergeordneten Diskurses wurde im Rahmen des temporal bracketing in vier Phasen untergliedert, welche im Folgenden näher beleuchtet werden.

Obwohl es sich ebenfalls um ein Expert*innensystem handelte, verfolgte die betrachtete Technologie einen neuen, datenbasierten Ansatz, der damals als vielversprechend erachtet wurde (PB#2; PB#2; II#2.). *Phase A* wird im Folgenden – und insbesondere in Abgrenzung zu den pessimistischen Ansichten im Rahmen des vorangegangenen, zweiten KI-Winters – auch als *Phase des vorsichtigen Optimismus* bezeichnet, in welcher das Fallunternehmen auch nach außen sichtbar als KI-affine Organisation auftrat. Zwar wurde die eigene Lösung als „Service Support System“ angeboten (II#2.?), jedoch wurden die zugrundeliegenden KI-basierten Technologien - wie *case-based reasoning* und *knowledge graphs* – betont und auf einschlägigen Konferenzen und Messen herausgestellt. Eine Marketingleiterin kommentierte: „[...] wir haben natürlich mit (Mitarbeitername) eine große Figur im Unternehmen – immer gehabt – der als KI-Pionier in Person galt, und haben dann da pressetechnisch natürlich auch viel mit (Mitarbeitername) aufgebaut. (II#9)“. Als vorsichtig wird der Optimismus in Phase A unter anderem

deshalb beschrieben, weil die Rezeption im Markt zwar positiv war, aber noch weitestgehend Unklarheit über die Reife des Marktes herrschte (IE#33), wie es einer der Befragte zusammenfasst: „Wir waren damals unserer Zeit weit voraus, wir haben evangelisiert, wir waren viel zu früh. Auf dem Markt herrschte noch eine kognitive Wahrnehmung, die besagt, dass KI kompliziert ist, keine Ergebnisse bringt, teuer ist, wir es nicht brauchen... das können sie an der Universität machen [...]“ (II#5).

In den folgenden Jahren zeichnete sich ein Wendepunkt zwischen Phase A und Phase B ab, als deutlich wurde, dass auch beim neuartigen, datenbasierten Ansatz der Expert*innensysteme die Erwartungen die mittelfristig erzielbaren Erfolge überstiegen (II#2). Der damalige Geschäftsführer rekapituliert im Interview: „Das war also die nächste Falle, wo wir die Welt nicht oder falsch verstanden haben [...] unser großes Problem damals war [...] es datengetrieben zu machen, denn das nützt einem einfach nichts, wenn die Kunden keine Daten haben [...] dann war das Problem, dass wir die Kunden dazu bringen mussten, Daten manuell zu erstellen. Das wollte auch niemand“ (II#2). Die allmähliche Diffusion dieser Erkenntnisse in die Öffentlichkeit skizzierte somit den Wendepunkt B.

Phase B wurde geprägt dadurch, dass „man zwischen 2003 und 2012 nicht einmal KI sagen durfte“, erinnert sich einer der damaligen geschäftsführenden Gesellschafter und ergänzt „der Begriff KI war tabu“ (FT#1) – weshalb dieser Zeitraum auch als *Phase des Paraphrasierens* bezeichnet wird. Während die untersuchte Organisation diese Erfahrungen auf Feldebene sammelte, führte der übergeordnete, globale Diskurs um künstliche Intelligenz zu ähnlichen Erkenntnissen. Insbesondere die nicht haltbaren hohen Erwartungen an Systeme wie „IBM Watson“ sorgten für die leidende Popularität des KI-Begriffs (PC#16), was auch ein Vorstandsmitglied des größten Verbands im organisationalen Felds resümiert: „so Themen wie Watson damals: das hat natürlich schon die breite Masse informiert darüber, was ist denn das eigentlich, wo kommt das her, wie kann man es einsetzen. Da waren ja auch schöne Beispiele drin. Das war aber mehr Marketing als Substanz dahinter (IE#35)“. Während der gesamten Phase B verzichtete das Unternehmen daher nachweislich auf die Verwendung des Begriffs und änderte die Außenkommunikation der eigenen Mehrwerte entsprechend ab,

wie Kapitel IV.2.2 vertiefend beschreibt. Abb. IV-2 zeigt darüber hinaus auf, wie häufig die Phrase „künstliche Intelligenz“ in den für die externe Kommunikation bestimmten Medien (z. B. Produktflyer, Pressemitteilungen, White Papers usw.) verwendet wurde.

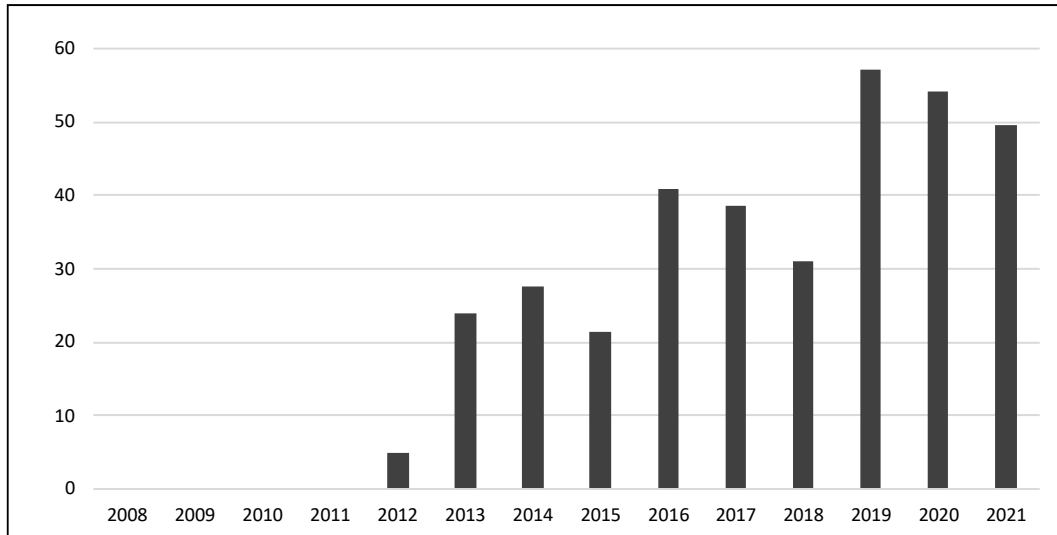


Abb. IV-2: Verwendung des KI-Begriffs in der Außenkommunikation

Auch in Phase B deckten sich die Erfahrungen der Organisation, welche hier als institutionelle Unternehmung betrachtet wird, auf Feldebene mit dem übergeordneten globalen Diskurs zum Thema künstliche Intelligenz, was durch den rapiden Abfall des öffentlichen Interesses am Suchbegriff – visualisiert durch den grauen Graphen in der Trendanalyse aus Abbildung Abb. III-3 (Kapitel III.2.2, S. 105) – ab 2004 nachvollzogen werden kann. Auch andere Organisationen innerhalb des Feldes gaben ähnliche Verhaltensmuster während dieser Phase an: „Ich habe vorher Öffentlichkeitsarbeiten gemacht bei (Unternehmensname) schon auch für so Themen rund um Informationslogistik, aber wir haben das damals nur nicht KI genannt. Mittlerweile nennen wir es KI, weil es ein Marketingbegriff ist und ein hype ist, aber im Prinzip thematisch mache ich das tatsächlich schon länger“ (II#18).

Während die Außenkommunikation des betrachteten Unternehmens den KI-Begriff bereits ab Ende 2012 wieder aktiv aufgriff, ließ sich im öffentlichen Interesse dieser Anstieg erst ab Ende 2013 registrieren. Diesen zeitlichen Versatz sahen firmeninterne Interviewpartner*innen u. a. darin begründet, dass

„(Unternehmensname) mit (Produktname) da ein Vorreiter war“ und das eigene Unternehmen als historischer KI-Pionier einzustufen sei (II#15) und man selbst „nicht einfach nur irgendwie auf der Welle mitgeschwommen“ sei, sondern „zumindest einen Schubs in die Richtung gegeben“ habe (II#2). Diese Sichtweise wurde auch durch andere Akteur*innen innerhalb des organisationalen Feldes geteilt (IE#25;IE#35) und selbst vom Mitarbeiter eines konkurrierenden Unternehmens angeführt (IE#33); wenngleich auch die Quantität dieses Impulses in den Markt hinein durchaus kritisch hinterfragt wurde: „das hängt einfach von der Größe eines Unternehmens zusammen, auch wenn die (Unternehmensname) im Markt eine große Position hat, ein bekanntes Unternehmen ist; aber dieses, ja, ihr habt nicht so die Kommunikationsdurchdringung in alles hinein“ (IE#25). Verschiedene Expert*innen aus der Praxis und Führungskräfte des Unternehmens stellten fest, dass ein erneuter Wendepunkt zwischen Phase B und Phase C in der öffentlichen Wahrnehmung erst um das Jahr 2014 eintrat. Mehrere Interviewpartner*innen nannten dagegen ausdrücklich den Zeitpunkt im Jahr 2016 als entscheidend, als die KI mit dem Namen „AlphaGo Zero“ erstmals einen Menschen in einer Go-Partie besiegte (PC#17; PC#18; PC#19).

Im Anschluss folgte *Phase C*, in welcher der KI-Begriff im globalen Diskurs weder eindeutig positiv noch eindeutig negativ besetzt war, und welche im Rahmen des temporal bracketing daher auch als *Phase der Indifferenz* identifiziert und beschrieben wurde. Eine Führungsperson aus dem Marketing beschrieb den Begriff der KI zu dieser Zeit als paradox und als „unheimlich großes Buzzword, das zieht, aber gleichzeitig auch abschreckt“ und ergänzte „dementsprechend haben wir den Markt damit bespielt“ (II#9), um diesen Dualismus opportun zu nutzen und das eigene Wertversprechen zu legitimieren. Die Außenkommunikation des betrachteten Unternehmens erfolgte in diesem Kontext zweigleisig, da einige Publikationen ökonomische Schwerpunkte adressierten (PC#20; PC#21; PC#22), während andere wiederum KI- und technologiezentrierte Themen aufgriffen (PC#23; PC#24) und wieder andere beide Aspekte kombinierten (PC#14; PC#25; PC#26; PC#27). Der Partner einer Unternehmensberatung im Service-Umfeld erklärte diesen Dualismus damit, dass „wir eine Basis haben, auf der wir überhaupt KI aufbauen können und/oder später vielleicht auch Geschäftsmodelle aufbauen

können“ (IE#31) und fügt hinzu, dass viele Unternehmen im Aufbau derartiger Kompetenzen waren, während andere Unternehmen in diesem Bereich noch weit abgeschlagen waren, und legt somit nahe, dass das betrachtete Unternehmen mit der zweigleisigen Kommunikation beide Interessengruppen zu adressieren versuchte. Auch einer der Geschäftsführer eines der größten Verbände im organisationalen Feld schätzte die Situation im Feld zur damaligen Zeit ähnlich ein: „es kommt langsam schleichend dahin und vielleicht so ein kleiner Weckruf so vor 3-4 Jahren, wo man dann begonnen hat, auch ein bisschen Marketing damit zu machen, ganz kleine use cases darstellt und dann natürlich getrommelt hat mit den use cases. Aber einen richtigen Durchbruch haben wir definitiv noch nicht in diesem Umfeld“ (IE#35). Der Leiter eines Digitalisierungszentrums für mittelständische Unternehmen beschrieb neben der angeführten Koexistenz mehrerer Interessengruppen mit unterschiedlichem Reifegrad im organisationalen Feld zudem eine Entwicklung, mit der sich diese Paritäten verschieben: „Das ging von einer großen Skepsis zu Anfang über in eine Neugier und in ein Interesse mit gleichzeitig mangelndem Wissen über Themen wie KI allgemein aber auch KI im Kundenservice oder auch generell diese Knowledge-graph-Technologie, das war ein interessiertes: müssen wir auch machen. [...] Ohne wirklich zu verstehen, was es ist. So ein: die anderen machen's, deswegen muss ich auch.“ (IE#27)

Auch der dem Feld des technischen Kund*innendienstes übergeordnete globale Diskurs wies ähnliche Entwicklungen in Phase C auf, wie der Leiter einer Innovationsabteilung eines der größten weltweiten, börsennotierten Unternehmen anmerkte: „Jetzt gerade, so in den letzten 10 Jahren mit Fortschritten auch in den Algorithmen, aber auch in der entsprechenden Hardware, ist das natürlich ein Megatrend geworden, der quasi jetzt durch alle Bevölkerungsschichten alle Anwendungsbeispiele zieht und von daher auf der einen Seite eine hohe Akzeptanz gewonnen hat“ und ergänzt darüber hinaus „(...) dass KI eben doch eine sehr mächtige Technologie ist, die auch negative Auswirkungen haben kann – ähnlich wie Atomkraft. Und auch diese negativen Auswirkungen werden ja immer stärker diskutiert – jetzt auch gerade mit dem AI-Act auf europäischer Ebene“ (IE#21; PC#28; PC#28b; PC#29).

Den nächsten Wendepunkt zwischen Phase C und Phase D markierte die medienwirksame Markteinführung der *generativen KI* „ChatGPT“. Die Open-source-Software steigerte ab Dezember 2022 das allgemeine Interesse an KI in der Bevölkerung in einem enormen Ausmaß, da sie kostenlos getestet und angewandt werden konnte (PC#30; PC#31). Die zum Teil subjektiven Einschätzungen der Popularität des allgemeinen KI-Begriffs durch die Expert*innen im Rahmen der semistrukturierten Interviews zu diesem Zeitpunkt decken sich hierbei nachweislich mit dem exponentiellen Anstieg des grauen Graphen in Abbildung Abb. III-3 (Kapitel III.2.2, S. 105) um die Jahreswende 2022/2023. Das spezifische Interesse an der konkreten Software lässt sich ebenfalls anhand der sprunghaft ansteigenden Suchanfrage in Google Trends in Abb. IV-3 nachvollziehen.

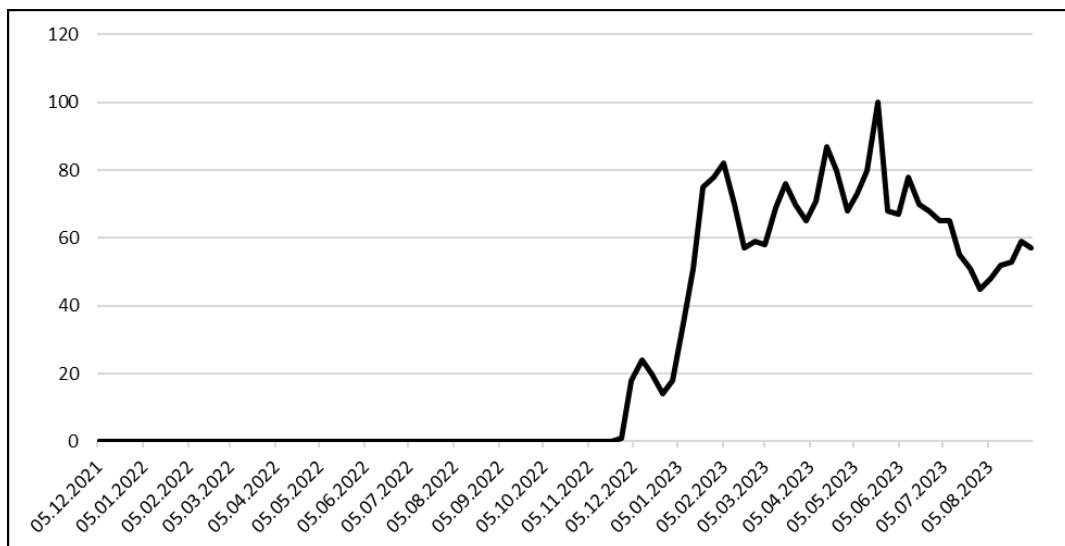


Abb. IV-3: Das öffentliche Interesse an „ChatGPT“ auf Google Trends, abgerufen am 08.09.2023

Abschließend widmet sich dieses Kapitel der im Anschluss beginnenden *Phase D* – der *Phase des generative AI hype*. Im untersuchten Unternehmen wurde das Phänomen der generativen KI und der verbundenen large language models am Beispiel von ChatGPT bereits im Rahmen einer Weihnachtsfeier am 15. Dezember 2022 informell diskutiert und erörtert, inwieweit der aktuelle hype genutzt werden kann, um die eigene Lösung zu platzieren und zu kontextualisieren (FT#2; MM#2). Diese Möglichkeiten wurden auch in den Marketing-Meetings um den

Jahreswechsel herum ausgiebig diskutiert und erörtert (FT#3). Es folgten bereits erste Tests zur Suchmaschinenoptimierung der Marketingmaßnahmen des Unternehmens mit den Schlagworten „ChatGPT“ oder „Generative AI“ (FT#3). In Vorbereitung auf eine der wichtigsten Jahresveranstaltungen des Unternehmens im März 2023, die sowohl von Unternehmensmitarbeiter*innen als auch von anderen Teilnehmer*innen aus dem Feld als „feldkonfigurierende Veranstaltung“ eingestuft wird (CLE, IE#26), sollte das Thema „ChatGPT“ auf die Agenda gesetzt werden (MM#3), sowohl um das vorherrschende Diskursinteresse auf die Veranstaltung zu lenken als auch um das eigene Nutzenversprechen im Einklang mit den internen Interessen des Unternehmens zu platzieren und zu theoretisieren. Durch die Auswahl eines renommierten KI-Forschers als Keynote-Speaker sollte das Phänomen der generativen künstlichen Intelligenz den Feldteilnehmer*innen im Bereich des technischen Kund*innendienstes verständlich erklärt (MM#6), gleichzeitig aber auch die Grenzen dieser Technologie (insbesondere in Abgrenzung zum eigenen Technologie-Portfolio) aufgezeigt werden (FT#4). Da sich die Teilnehmer*innen dieser Veranstaltung hauptsächlich aus dem höheren Management deutscher, österreichischer und schweizerischer Maschinen- und Anlagenbauer zusammensetzten, fand im Anschluss an die Veranstaltung eine so genannte „masterclass“ statt, um das Thema auf die Anwender*innenebene zu bringen (MM#5). Im Rahmen dieser masterclass wurde ein Vortrag mit dem Titel „Modernes Wissensmanagement? Geht auch ohne ChatGPT!“ (MM#25) gehalten, welcher die damalige Positionierung der Unternehmung verdeutlicht.

Trotz dieser Bemühungen stellten die Mitarbeiter*innen des Unternehmens bei Besuchen von z. B. der Hannover Messe – einer der größten Industriemessen der Welt – immer häufiger fest, dass die Interpretation vieler Feldteilnehmer*innen stark von dem vom eigenen Verständnis abwich. In internen Gesprächen wurde diskutiert, ob der derzeitige Hype um ChatGPT nicht falsche Erwartungen bei potenziellen Kund*innen schürt oder diese sogar zu einer temporären Entscheidung gegen das Leistungsversprechen des betrachteten Unternehmens verleitet. Auch auf globaler Ebene und im übergeordneten Diskurs wurden ähnliche Entwicklungen festgestellt, welche sich unter anderem in Schlagzeilen wie „The AI hype Cycle is Distracting Companies“ (PC#33) oder „Tech bubbles are bad

information environments“ (PC#32) niederschlugen. Am Morgen des 19. April 2023 wurden verschiedene social media posts in der unternehmensinternen go-to-market-Chatgruppe auf der social-media-Plattform „LinkedIn“ aufgegriffen und mit relevanten Teilnehmer*innen geteilt und kommentiert. Abb. IV-4 gibt die Entwicklungen anonymisiert wieder.



Abb. IV-4: Rekonstruktion eines Chat-Verlaufs auf der sozialen Plattform LinkedIn am 19. April 2023, in Anlehnung an FT#6

Etwa zur gleichen Zeit versuchte auch die Marketingabteilung, die große Aufmerksamkeit für ChatGPT und die zugrundeliegenden large language models zu nutzen, um neue Leads zu generieren, ohne falsche Erwartungen zu wecken oder die eigene Technologie zu untergraben. Zu diesem Zweck sollte eine Anzeige erstellt werden, die mit einem definierten Budget auch auf der social-media-Plattform LinkedIn beworben werden sollte. Das Messaging der Anzeige sollte als Interpretationshilfe für Teilnehmer*innen aus dem Bereich des technischen Kund*innendienstes dienen und die Lösung des Unternehmens in Abgrenzung zu ChatGPT kontextualisieren. Die Anzeige richtete sich an Service-Manager*innen und enthielt die Kernbotschaft: „Hören Sie auf, ChatGPT zu fragen. Knowledge Graph Technology ist die Antwort“ (MM#7) und schnitt in Bezug auf typische

Marketing-Kennzahlen wie „cost per lead“ überdurchschnittlich gut ab. Vertriebsmitarbeiter*innen, die sich später mit Personen in Verbindung setzten, welche zuvor die Anzeigen gesehen hatten, berichteten, dass diese Interpretationshilfe sowohl ihre Einstellung zu ihrer eigenen Technologie als auch ihre Bereitschaft, das Thema zu besprechen, erhöhte (FT#7). Eine leitende Angestellte der Marketingabteilung kommentierte den Hype um das Thema ChatGPT in einer internen Sitzung mit den Worten „das Thema ist zu heiß, wir müssen dazu Stellung nehmen, wir können es nicht ignorieren“ (FT#8). Der Einfluss des übergeordneten generative-AI-Diskurses auf das organisationale Feld und im Besonderen auf das untersuchte Unternehmen wurde noch deutlicher im Rahmen eines Technologievortrags im Rahmen des go-to-market-Teams der untersuchten Unternehmung. Die Anmoderation des technologieelastigen Vortrags nutzte der Senior Vice President für die Abteilung Business Development und ehemalige Gesellschafter der Unternehmung, um den Bruch mit einigen „eisernen Transformationsregeln“ (SP# 2) einzuleiten, welche er zuvor in seiner Rolle als geschäftsführender Gesellschafter selbst aufgestellt und kommuniziert hatte, mit den Worten: „Es ist eine andere Welt draußen, als die vor zwei Jahren da war [...] wir müssen uns anpassen. Wir machen was, was wir noch nie vorher gemacht haben. Der Grund für den Vortrag ist, dass der Druck von außen und vom Kunden unfassbar stark ist. Deshalb setzen wir unsere eisernen Transformationsregeln außer Kraft. Es wird eine Zeit geben, da werden diese Tugenden wieder wichtig und da wird das Pendel wieder zurückschwingen, aber im Moment müssen wir ein bisschen davon abweichen“ (FT#9).

Neben den kommunikativen Anpassungen an den vorherrschenden KI-hype, wurde jedoch auch die Institution – hier die Technologie – selbst verändert. Durch die gesteigerte Erwartungshaltung im Feld und darüber hinaus unternahm das Unternehmen einige Versuche, large language models in die eigene Technologielandschaft zu integrieren (SP#3). In diesem Kontext setzte ein erneutes prototyping ein, wobei versucht wurde, use cases für den Kund*innendienst zu realisieren, welche die technologischen Möglichkeiten generativer KI berücksichtigten. Auf einem weiteren field-configuring event, welches durch die Unternehmung am 28.09.2023 für über 1600 angemeldete

Expert*innen aus dem organisationalen Feld veranstaltet wurde (MM#8), wurden diese Produkte in mehreren Vorträgen vorgestellt und im Rahmen einer Vertriebsaktion angeboten (FT#10).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Phase D dadurch gekennzeichnet war, dass der übergeordnete KI-Diskurs – insbesondere getrieben durch den bemerkenswerten Siegeszug von generativer KI in Form von ChatGPT – starken Einfluss sowohl auf den institutionellen Wandel im organisationalen Feld des Kund*innenservice als auch auf die betrachtete Institution hatte. Während Phase D passte das betrachtete Unternehmen zunächst die Kommunikation der eigenen Wertversprechen an den übergeordneten Diskurs an und iterierte fortan auch die eigene Technologie entsprechend der Anforderungen im Feld, welche unter anderem durch Kund*innen und Interessent*innen an das Unternehmen adressiert wurden. Diese angepasste Kommunikation und technologische Weiterentwicklung zahlte reziprok auf den übergeordneten Diskurs rund um das Thema künstliche Intelligenz ein, was wiederum die Erwartungen im Feld schürte.

Die vier in diesem Kapitel beschriebenen Phasen beleuchten den für den institutionellen Wandel relevanten übergeordneten Diskurs um künstliche Intelligenz. Als Abgrenzungskriterien wurden hierbei primär die Konnotation (von positiv bis negativ) als auch das allgemeine Interesse an der Thematik herangezogen. Zusätzlich wurden die Wechselwirkungen auf das organisationale Feld, auf das analysierte Unternehmen sowie auf die Weiterentwicklung der einschlägigen Technologie betrachtet. Durch dieses Vorgehen wurden relevante Hintergründe erläutert und die Grundlage für eine differenziertere Betrachtung sowohl aus akteur*innen- als auch aus prozesszentrierter Perspektive im Rahmen der folgenden Kapitel geschaffen.

IV.2 Akteur*innenzentrierte Betrachtung der Strategien institutionellen Unternehmer*innentums

Vor dem Hintergrund des in Kapitel IV.1 vorgestellten institutionellen Wandels im organisationalen Feld werden nun aus einer explizit akteur*innenzentrierten Perspektive heraus Strategien der institutionellen Unternehmung aufgearbeitet,

welche auf die Herbeiführung eben jenes Wandels abzielten. Zunächst wird hierzu in Kapitel IV.2.1 betrachtet, inwiefern die eigene Technologie an den vorherrschenden institutionellen Status quo im Feld angepasst und dann sukzessive mit dem fortschreitenden Wandel weiterentwickelt wurde. Kapitel IV.2.2 geht auf die Art und Weise ein, wie der Mehrwert dieser Technologie unter Berücksichtigung der vorherrschenden Institutionen im Feld im zeitlichen Verlauf kommuniziert wurde, um Legitimität für die Technologie zu gewinnen. Anschließend erläutert Kapitel IV.2.3, welche Strategien durch die institutionelle Unternehmung eingesetzt wurden, um eine kritische Masse an Unterstützer*innen im organisationalen Feld zu generieren. Abschließend zeigt Kapitel IV.2.4 auf, inwiefern die betrachtete Unternehmung verschiedene organisationale Felder identifizierte und bearbeitete.

IV.2.1 Weiterentwicklung der Technologie

Die Ergebnisse im Rahmen dieses Forschungsvorhabens zeigen auf, dass die betrachtete Institution – hier eine Technologie – im zeitlichen Verlauf zahlreichen Veränderungen unterlag und keinesfalls unverändert im organisationalen Feld legitimiert werden konnte. Diese Weiterentwicklung fand sowohl im Rahmen kontinuierlicher Anpassungen als auch disruptiver Veränderungen statt. Dieses Kapitel widmet sich daher der Weiterentwicklung der Technologie und fokussiert dabei die Einflüsse der institutionellen Unternehmung. Diese Betrachtungen beginnen mit der Finalisierung des ersten Prototyps und orientieren sich chronologisch an den in Kapitel IV.1 vorgestellten *Phasen eins bis drei*.

Die ausbleibenden wirtschaftlichen Erfolge (vgl. Abb. III-3, Kapitel III.2.2, S. 105) in Phase 1 legten nahe, dass das bloße Angebot eines multimedialen Produkts „mit einer Plastikbox, wie es sie damals gab, wo ursprünglich sogar Floppy-Disketten drin waren, auf denen die Software drauf war“ (II#2) zum damaligen Zeitpunkt nicht ausreichte, um die Technologie im organisationalen Feld erfolgreich zu verkaufen und somit weitere Unterstützung für die neuartige Institution zu mobilisieren. Dies war primär der Tatsache geschuldet, dass es nur sehr wenige Akteur*innen im Feld gab, welche über die notwendige Hardware verfügten, um das System betreiben

zu können (II#10; II#2). Ein ehemaliger Mitarbeiter des Unternehmens erinnert sich vor diesem Hintergrund: „[...] das war das größte Problem damals. Ich hab‘ also ‘ne coole Technik gehabt und musste draußen suchen, wo passt das jetzt dazu“ (IE#33). Technologisch konnte diese Herausforderung in Phase 1 nicht überwunden werden, weshalb das Unternehmen, welches hier als institutionelle Unternehmung analysiert wird, auf andere Strategien zurückgreifen musste.

Im Rahmen der Individualisierungsprojekte während der zweiten Phase hingegen erfuhr die Technologie zahlreiche Adaptionen, um im technologischen und fachlichen Kontext der Kund*innen funktionieren zu können und die Probleme potenzieller Kund*innen besser lösen zu können (II#14). Ein Projektmanager des Unternehmens erklärt dies anhand des für Phase 2 typischen Projektcharakters: „Wir machen durchaus ja auch Projekte, in denen wir genau sowas evaluieren und einige davon kommen total gut an und landen zum Beispiel wiederum im Produkt, bei anderen merkt man, das finden total viele Leute spannend aber das wird einfach im Moment – kann man das noch nicht monetarisieren“ (II#15). Ein Verantwortlicher der Produktentwicklung ergänzte vor diesem Hintergrund: „Wir verkaufen nicht nur ein Produkt, sondern wir verkaufen Produkte zusammen mit dem Wissen, wie man dieses Produkt richtig einsetzt. Dieses Wissen steckt zum einen im Produkt selbst im Sinne jetzt von intuitiv und Vorgehensweise, die es mehr oder minder diktiert, aber eben auch in unserem go to market [...]“ (II#2). Um dieses Wissen zu erlangen, versuchten die Mitarbeiter*innen des Unternehmens zunehmend die Prozesse im Kund*innenservice besser zu verstehen und die dort eingesetzte eigene Technologie zu analysieren, um das Produkt besser an die Anforderungen anzupassen und schrittweise zu iterieren (II#18; IE#20), was auch aus Kund*innensicht bestätigt wurde (IE#23, IE#24) und sich anhand der wandelnden Leistungsbeschreibungen im zeitlichen Verlauf nachvollziehen lässt (MM#9).

Die Standardisierung und Cloudifizierung der Technologie in Phase 3 brachte eine radikalere Veränderung mit sich, als die iterativen Anpassungen zuvor, obgleich es verschiedene Anläufe gab, um diese Veränderung herbeizuführen. So erinnert sich ein ehemaliger Produktmanager für das betrachtete Produkt: „Wir haben mehrere Anläufe unternommen, also wirklich daraus ein Produkt zu machen. Wir hatten also früher die mehr oder weniger Individuallösungen, die schon

irgendwie produktifiziert waren. Da haben wir gesagt, das funktioniert nicht und das Investment wäre zu hoch gewesen. Dann haben wir für einen Kunden [...] 'ne Lösung gebaut; die haben wir dann aber auch quasi wieder eingestampft. Dann gab es dazwischen noch mal so Lösungen und ich glaube, im dritten oder vierten Versuch hat dann quasi diese Produktifizierung tatsächlich geklappt. Also die Lernkurve war relativ schmerzlich“ (IE#20).

Die gelungene Produktifizierung ging technologisch sowohl mit einer Standardisierung des Funktionsumfangs der Technologie einher als auch mit einer veränderten Bereitstellung der Software aus der Cloud heraus (OLÖ; MM#9; MM#10). Dies senkte die Projektlaufzeiten und -kosten zur Inbetriebnahme der Lösung durch potenzielle Kund*innen und ermöglichte darüber hinaus kostengünstige proof-of-concepts bzw. proofs-of-values (II#15; II#3, IE#30; etc) was zu einem raschen Anstieg an Neukund*innen führte, wie aus Abbildung Abb. III-3, Kapitel III.2.2, S. 105 entnommen werden kann. Ein Mitarbeiter eines konkurrierenden Unternehmens kommentierte diese Veränderung aus einer Feldperspektive heraus wie folgt: „Ihr habt also wirklich die Logik umgedreht und nicht gesagt, ich stell das Tool in den Vordergrund, sondern ich stelle den use case in den Vordergrund und ich baue mir nach Baukastenprinzip die Tools zusammen und versuche diesen Anwendungsfall abzubilden und versuche das in einem relativ attraktiven Preis auf dem Markt zu platzieren. Was da hinterher noch passiert an weiteren Dienstleistungen oder Projekten, das sehe ich natürlich nicht von außen. (IE#33)“.

Eine weitere tiefgreifende Veränderung an der Technologie wurde u. A. im Rahmen der in Kapitel IV.1 vorgestellten Phase des generativen KI-hype angestoßen, als die Erwartungshaltung im Feld durch die Einführung von ChatGPT so weit stieg, dass das Unternehmen begann, die bereits zuvor bekannten large language models in die eigene Lösung zu integrieren (SP#2; SP#3; FT#6). Dies sahen sowohl unternehmensinterne Stimmen (FT#9) als auch Teilnehmer*innen aus dem Feld (IE#35; IE#27) darin begründet, dass die hohe Erwartungshaltung an generative KI dazu führte, dass Technologien, welche diese nicht berücksichtigten, zwischenzeitlich vernachlässigt wurden.

Sowohl diese kontinuierlichen *Anpassungen der Technologie an den institutionellen Status quo* im organisationalen Feld als auch die disruptiven Umstellungen bspw. im Rahmen der Produktstandardisierung weisen nach, dass die Institution im zeitlichen Verlauf zahlreiche Male erfolgreich durch die institutionelle Unternehmung angepasst wurde, um die Verbreitung im organisationalen Feld des technischen Kund*innenservice zu beschleunigen bzw. zu optimieren. Das Einbeziehen der Anforderungen potenzieller Kund*innen (Vgl. Kapitel IV.3.2) trug zur Legitimation der Technologie bei und half dem Unternehmen bei der Generierung von Unterstützer*innen (Vgl. Kapitel IV.2.3).

Um die Institution in einer Weise auszugestalten bzw. weiterzuentwickeln, die der Legitimation im Feld dienlich ist, erwies sich das im Produktmanagement und Produktmarketing weit verbreitete Konzept eines sogenannten product-market fit als erfolgskritisch (II#1; II#6; II#4). Dieses soll sicherstellen, dass ein bestimmtes Produkt auch gewisse Mehrwerte schafft oder Probleme im Markt löst oder verringert und wurde im Rahmen der Technologieentwicklung über Jahre hinweg immer wieder zur Entscheidungsfindung herangezogen (II#4). Um diesen product-market fit zu formulieren und im Feld zu testen, wurde eine sogenannte value proposition für die eigene Lösung aufgestellt und quartalsweise aktualisiert (MM#11). Diese diente auch zur Erstellung von Marketingmaterialien oder vertrieblichen Präsentationen und wurde auf regelmäßigen go-to-market-Veranstaltungen (SP#4; SP#5; SP#6; etc.) den Mitarbeiter*innen im Unternehmen vorgestellt und näher erläutert. Ein Mitarbeiter aus dem Projektgeschäft fasst das Vorgehen wie folgt zusammen: „Also das Produkt wird natürlich, seit es das gibt [...], seit grob 5 Jahren wird das natürlich kontinuierlich weiterentwickelt, verbessert und mit neuen Features und auch neuen Bauteilen quasi versehen, die sich dann ja auch wiederum in der value proposition wiederfinden. Andersrum ist es natürlich auch so, wenn man diese value proposition macht [...], merkt man halt auch an dem Punkt, welcher Baustein fehlt mir denn noch, dass diese Story richtig rund ist. (II#15).“ Darüber hinaus stellt der Austausch mit Kund*innen und Anwender*innen der Technologie einen wichtigen Erfolgsfaktor bei der Weiterentwicklung der Technologie dar. Dieser erfolgt unter anderem im Rahmen laufender Projekte (II#16, II#15), vertrieblicher Gespräche und Verhandlungen (II#12, II#5) wie auch

in systematisch geplanten und durchgeführten product updates und sogenannten customer innovation boards (FT#19, IE#20, II#4). Durch die fortschreitende Verbreitung der Institution im organisationalen Feld kam es jedoch ebenfalls zu einer *technologischen Gestaltung des institutionellen Status quo*. Dies bedeutet, dass andere Akteur*innen das eigene Handeln auf Basis der neuartigen Institution, welche durch die institutionelle Unternehmung eingeführt wurde, variierten. Als eingängiges Beispiel ist hier die Aussage eines Geschäftsführers einer Unternehmensberatung auf einem feldkonfigurierenden Event anzuführen: „Wir nutzen heute schon Funktionen [...], an die wir früher nicht gedacht haben. Die wurden uns zwar gezeigt, dass es die gibt, aber wir haben keinen richtigen Einsatzzweck bei uns gesehen. Bis dann die Kollegen angefangen haben, damit rumzuspielen und sich dann grade am Beispiel Entscheidungsbäume für unsere internen Kollegen Vorlagen gebaut haben, die intensiv genutzt werden und die sage ich mal in unserer eigenen Logik nie denkbar gewesen wären, die aber tatsächlich die Arbeit enorm erleichtern und beschleunigen“ (MM#41). Die Fähigkeit der institutionellen Unternehmung zu diesem Zeitpunkt, selbst Standards im Markt zu setzen und so durch die zunehmende Implementierung der eigenen Institution den institutionellen Diskurs zu bestimmen, zeigt sich u. a. auch anhand der Einschätzung eines Entscheidungsträgers aus der Elektrotechnik: „Als wir dann 2018 mit (Unternehmensname) wirklich produktiv gestartet sind, da war intern bei uns schon die Entscheidung gefällt, von diesem handgemachtem System wegzugehen zu, ja, sag ich mal, Spezialisten für die jeweilige Domäne [...] Also das brauchte, glaube ich, diesen Schritt zu sagen, ja wir gehen von etwas sehr, sehr (Kund*innenunternehmensname)-spezifischem weg zu Standardprodukten, die sich einfach am Markt weiterentwickeln“ (IE#23).

Darüber hinaus zeigte sich, dass das *Antizipieren zukünftiger Entwicklungen im organisationalen Feld* von essenzieller Bedeutung war, um einen geforderten product-market fit zu gewährleisten. Dies liegt primär in der Verzögerung begründet, welche nach einer Entscheidung zur Weiterentwicklung des Produkts bis zur Realisierung dieser Veränderung durch die Entwicklungsabteilung entsteht (II#19). So muss eine Technologie, welche in der Zukunft im Feld als legitim erachtet werden soll, auch an die institutionellen Rahmenbedingungen angepasst

sein, welche zu diesem zukünftigen Zeitpunkt im Feld dominieren. Hierzu ist es notwendig, den Ausgang gegenwärtiger Diskurse ebenso wie zukünftige Diskurse im Feld zu antizipieren und die Institution mit zeitlichem Vorlauf entsprechend dieser Bedingungen auszugestalten. Die Aussage eines Mitglieds der Geschäftsleitung fasst dieses Vorgehen prägnant zusammen: „Wir haben vor 10 Jahren angefangen [...] Haben dann gesagt, der Service wird großen Nachholbedarf haben, weil die Produkte immer ähnlicher werden. Das haben wir nicht erfunden, sondern das konnte man ja überall lesen und man hat sich dann gefragt: was heißt das eigentlich für die IT? In der IT gab es auch noch nicht so viele Service-Lösungen out of the box, die viele Sachen konnten wie zum Beispiel Offlinefähigkeit, Online-Offline-Arbeitsmappen synchronisieren und so weiter“ (II#5). Ein eindrucksvolles Beispiel für dieses Antizipieren zukünftiger Entwicklungen im organisationalen Feld stellt darüber hinaus das Phänomen des demografischen Wandels und des damit verbundenen Fachkräftemangels im technischen Kund*innenservice dar. Der Leiter des Partnervertriebs erinnert sich vor diesem Hintergrund: „Ich glaube, das geht ein Stück weit Hand in Hand. Wir haben uns vor, ich glaube fünf Jahren, überlegt, was kann denn ein Trend der Zukunft sein. [...] Ich glaube (Unternehmensname) hat an der Stelle einen Riecher gehabt für etwas, das sich abgezeichnet hat innerhalb der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, und hat das klar verfolgt. Wenn man sich jetzt die Veränderungen der letzten fünf Jahre in der Gesellschaft und im wirtschaftlichen Umfeld anschaut, dann glaube ich, ist aber auch ein ganz großer Effekt oder ein Treiber drin, der das Ganze positiv beeinflusst hat für unser Geschäft: das ist der demografische Wandel. Ich glaube, das ist auch der Kostendruck den Unternehmen haben, und der wird in der aktuellen Zeit nicht weniger.“ (II#11). Auf diesen und weiteren Beobachtungen (...) fußend, entwickelte das Unternehmen die Technologie in eine Richtung weiter, welche den mit dem Fachkräftemangel verbundenen Herausforderungen für Serviceorganisationen im Feld durch entsprechende Funktionalitäten entgegenwirken sollte. Im konkreten Fall wurde ein neuer use case ausgearbeitet, der einen strukturierten Wissenstransfer innerhalb von Serviceteams durch die automatisierte Verwertung von Mitarbeiter*inneninteraktionen wie E-Mail- oder Chatverläufe sowie Informationen

aus Drittsystemen, welche relevante Wissensbausteine enthielten, ermöglichen sollte. Auch wenn diese Entwicklung zunächst auch von Expert*innen im Feld kritisch hinterfragt wurde (FT#11) und ein initialer growth hack (MM#14) scheiterte, hielt das Unternehmen am use case fest und konnte im Jahr 2022 bereits erste zahlungsbereite Kund*innen für diese Technologieerweiterung gewinnen (MM#13) und wurde vor diesem Hintergrund von einer Unternehmensberatung, welche auf Wissenstransfer spezialisiert ist, im Rahmen eines „tool-Berichts“ als Marktführer im Feld des technischen Kund*innenservice aufgeführt (PC#34).

Neben diesem einseitigen Antizipieren zukünftiger Entwicklungen im Feld war insbesondere der Austausch mit anderen Feldteilnehmer*innen und insbesondere Kund*innen essenziell, um einen zukünftigen product-market fit herzustellen. Hierbei handelt es sich um das Schaffen einer gemeinsamen Vision für die institutionelle Unternehmung und potenzielle Unterstützer*innen des institutionellen Wandels im Rahmen eines wechselseitigen Antizipierens zukünftiger technologischer Chancen und möglichen Herausforderungen im Feld. Da es sich hierbei um eine zutiefst kommunikative Aktivität handelt, wird das wechselseitige Antizipieren in Kapitel IV.2.2 vertiefend erläutert.

IV.2.2 Gestaltung der Nutzenkommunikation

Die Kommunikation von Mehrwerten, welche eine Institution für Teilnehmer*innen eines organisationalen Feldes verspricht, hat sich im Rahmen dieses Forschungsvorhabens als erfolgskritische Aktivität für institutionelle Unternehmungen herausgestellt. Der institutionellen Unternehmung obliegt die Herausforderung, die Nutzenkommunikation auf die institutionellen Anforderungen im organisationalen Feld abzustimmen und gleichzeitig durch diese den institutionellen Status quo im Feld in eine Richtung zu beeinflussen, welche dem angestrebten institutionellen Wandel zuträglich ist. Dieses Kapitel erarbeitet zunächst die Entwicklung der Nutzenkommunikation der institutionellen Unternehmung über die im Rahmen des temporal bracketing in Kapitel IV.1 identifizierten Phasen 1 bis 3 sowie A bis D und stellt anschließend

erfolgsversprechende Maßnahmen heraus, welche sich auf diesem Weg bewährt haben.

Die Relevanz der richtigen Nutzenkommunikation für den unternehmerischen Erfolg kristallisierte sich bereits in der ersten Phase – dem Prototyping – deutlich heraus, da die wirtschaftlich notwendigen Umsätze zunächst ausblieben, was sowohl durch das Top-Management (II#2) als auch andere Akteur*innen im Feld (IE#33) direkt mit einer unzutreffenden Marktsprache in Verbindung gebracht wurde und sich durch die ausbleibenden Projektabschlüsse auch quantifizierbar niederschlug Abb. III-3, Kapitel III.2.2, S. 105. Der damalige Geschäftsführer fasst in diesem Kontext selbstkritisch zusammen: „[...] ich bin ein technikgetriebener Informatiker, ich hab‘ keinen blassen Dunst davon gehabt davon, wie man Software verkauft. [...] Wir hatten keine Marktsprache und keine Ahnung von Marketing [...] Dieses Wissen hat dann (Mitarbeiter*innenname) mitgebracht, der dann [...] von mir die Geschäftsführerposition übernommen hat“. Die zweite Phase war geprägt durch kosten- und zeitintensive Projekte mit Großkund*innen. Hinsichtlich der Kommunikation boten diese die Möglichkeit, die Funktionsweise der eigenen Technologie, sowie den zu erwartenden Nutzen in betriebswirtschaftlichen Größen ausgiebig und intensiv mit den Feldteilnehmer*innen zu erarbeiten (z. B.: SP#7; PC#35). Die Nutzenkommunikation in Phase 2 war u. a. technologielastrisch formuliert, da die Möglichkeit bestand, im Rahmen langjähriger Projekte Rückfragen und Eventualitäten persönlich und detailliert zu besprechen und mögliche Missverständnisse aus dem Weg zu räumen. Ein repräsentatives Beispiel für die Nutzenkommunikation in Phase 2 bietet ein Werbevideo aus dem Jahr 2012 (MM#15), welches im Kontext eines field configuring events aufgezeichnet wurde. Die Lösung wurde vom damaligen technischen Leiter als „moderne Suchtechnologien und -methoden, z. B. Assoziativsuche, Ontologien, semantische Methoden, auch die indexbasierte Suche bis hin zu Entscheidungsbäumen“ beschrieben, während der damalige Chief Operating Officer im selben Video das Unternehmen als „Premium-Anbieter für Softwarelösungen für Großkunden“ positionierte, der das „gesamte Geschäftsspektrum von der Beratung, dem Consulting bis hin zur Implementierung einer fertigen Lösung“ anbietet und im Rahmen von „langfristigen innovativen Wertepartnerschaften“ gemeinsam mit

Kund*innen realisiert. Eine grundlegende Änderung der Nutzenkommunikation wurde im Rahmen der Standardisierung und Cloudifizierung der Technologie in Phase 3 vorgenommen. Die gewünschte Skalierung des Produktverkaufs ging mit einer Verkürzung der durchschnittlichen Projektdauer einher (IT#3) wodurch diverse vorherige Möglichkeiten zur individuellen Erläuterung des Mehrwerts der Lösung entfielen oder in ihrer Intensität drastisch reduziert stattfanden (II#4). Das Softwareunternehmen erkannte daher die Herausforderung, den Nutzen so einfach wie möglich zu erklären, damit Organisationen als potenzielle Käufer*innen sowie deren Entscheider*innen den Wert der Software für sie im Kontext ihrer individuellen Bedürfnisse schneller verstehen können (II#7, II#4; II#10; etc.). Eine Produkt Marketing Managerin veranschaulichte dies im Interview durch den Vergleich eines älteren (MM#16) mit einem jüngeren Foliensatz (MM#17) zum Wertversprechen des Produkts: „von sehr technisch und sehr viel: Feature, Feature, Feature zu nutzenorientiert (...) wir erklären nicht mehr sehr detailliert, was wir überhaupt machen, sondern: das ist Ihr Anwendungsfall – wir haben die Lösung" (II#6).

Eine *Anpassung der Nutzenkommunikation* erfolgte jedoch nicht nur im Rahmen der technologischen und geschäftsmodellbasierten Weiterentwicklung, sondern auch im Kontext des übergeordneten Diskurses zum Thema Künstlicher Intelligenz entlang der Phasen A bis D. Durch den in Phase A vorherrschenden vorsichtigen Optimismus wurden die technologischen Komponenten, welche KI beinhalteten, auch in der Außenkommunikation besonders betont und explizit als Künstliche Intelligenz bezeichnet, wie sich der damalige Projektleiter eines der ersten Großkund*innen erinnert (IE#22). Auch interne Stimmen (II#16) merkten vor diesem Hintergrund an: „Es wurde aber schon so ein bisschen vielleicht auch größer noch gemacht eben durch diese ganze Zauberei mit semantischer Suche und Ontologie usw. Da haben sich dann eben viele – ohne dass sie das näher anpassen konnten – dann eben doch ein Wunder darunter versprochen. Das war eben dann so eine Sache, die wir dann vielleicht auch manchmal nicht einhalten konnten.“ In Phase B – der Phase des Paraphrasierens – wurde der KI-Begriff hingegen gemieden, wie bereits in Kapitel IV.1.2 erläutert wurde. Zu dieser Zeit wurden die Herausforderungen der Feldteilnehmer*innen wie z. B. Datensilos oder

big data (PC#6; PC#36; PC#37; etc.) verstärkt adressiert und Abhilfe versprochen, ohne im Rahmen von Marketingmaßnahmen bereits auf die technologischen Lösungsansätze und damit den KI-Begriff zu referenzieren; „da kam KI nicht vor als Begriff. Das wollte auch keiner hören (...)“ (II#2). Während Phase C herrschte im organisationalen Feld überwiegend Indifferenz hinsichtlich der Verwendung des KI-Begriffs vor. Dementsprechend passte auch das Unternehmen, welches hier als institutionelle Unternehmung betrachtet wird, die eigene Nutzenkommunikation auf diese institutionellen Umstände an und entschied opportun, wann eine Betonung der künstlichen Intelligenz sinnstiftend war und wann nicht (II#3; IE#30; IE#35). Ausschlaggebend für diese Entscheidungsfindung war zumeist die Zielgruppe im Feld, welche mit dem Messaging erreicht werden sollte. Technologieaffine Entscheider*innen wurden daher verstärkt mit technologischen Informationen versorgt (MM#18-MM#23; etc.), während Entscheidungsträger*innen mit betriebswirtschaftlichem Schwerpunkt zumeist mit für das Feld typischen, ökonomischen Kenngrößen (FT#12; MM#17; MM#24; PM#1; etc.) adressiert wurden. Zusammenfassend lässt sich die Nutzenkommunikation in Phase C daher als zielgruppenspezifisch und opportun identifizieren. Eine erneute Anpassung der Nutzenkommunikation erfolgte in Phase D, welche durch den Siegeszug der generativen KI „ChatGPT“ eingeleitet wurde. Während sich das Unternehmen kommunikativ zunächst versuchte von der neuartigen Technologie abzugrenzen, wie beispielsweise im Rahmen eines field-configuring events mit dem Vortrag „Modernes Wissensmanagement? Geht auch ohne ChatGPT!“ (MM#25), erkannte das Management (SP#2) die mit dem hype verbundenen Chancen und passte sowohl die Technologie selbst als auch die verbundene Nutzenkommunikation darauf an. So enthielt beispielsweise eine Landingpage, welche einen Gipfel (zu Englisch: summit) im September 2023 bewerben sollte, auf der Startseite allein 27 Mal das Akronym „AI“ sowie neun Mal den Begriff „künstliche Intelligenz“ und das Englische Pendant „artificial intelligence“ (MM#26); ebenso wurden alle Mitarbeiter*innen gebeten, E-Mail-Signaturen und Profilbanner auf social media sowie die Hintergründe der Microsoft-Teams-Anwendung gegen Grafiken einzutauschen (FT#21), welche einschlägig die KI-Kompetenz und die 30-jährige

Historie des eigenen Unternehmens in diesen Themenfeldern herausstellen sollten (FT#13).

Um derartige, kommunikative Anpassungen an die technologische Weiterentwicklung des Produkts oder an den übergeordneten Diskurs erfolgreich vornehmen zu können, griff das Unternehmen, welches hier als institutionelle Unternehmung auftritt, auf verschiedene Maßnahmen zurück. Darüber hinaus werden im Folgenden weitere Maßnahmen aufgeführt, welche sich im Rahmen dieses Forschungsvorhabens als erfolgskritisch für die Verbreitung der neuartigen Institution im organisationalen Feld erwiesen haben. Diese sind in zwei grundlegend verschiedenartige Segmente zu unterteilen: (1) Maßnahmen, welche die eigene Kommunikation an institutionelle Bedingungen im organisationalen Feld anpassen und (2) Maßnahmen, welche versuchen den institutionellen Status quo im organisationalen Feld zu beeinflussen.

Als zentrale kommunikative Herausforderung für die institutionelle Unternehmung stellte sich die *Übersetzung* technologischer Mehrwerte in den institutionellen Kontext anderer Feldteilnehmer*innen dar. Wie zuvor angemerkt, war diese Übersetzungsdienstleistung insbesondere im Übergang von Phase 2 auf Phase 3 notwendig, da die Gelegenheit für intensive Interaktionen zwischen Lösungsanbieter und potenziellen Kund*innen im Rahmen verkürzter Cloud-Projekte drastisch reduziert wurden (IT#3; IT#4) und die Erklärung der Mehrwerte des Produkts somit effizienter und effektiver erfolgen musste, um den wirtschaftlichen Erfolg nicht zu gefährden (II#9, II#6, II#8). Ein Innovationsforscher aus dem organisationalen Feld erklärte diese Notwendigkeit wie folgt: „Die Kunden kaufen ja keine Technologie, sondern irgendeinen Nutzen [...] daher wurde sehr stark über den Nutzen argumentiert, auch weil der Begriff KI nur im Fachpublikum bekannt war“ (IE#21) und auch die interne Sicht des Unternehmens deckt diesen Erklärungsansatz: „[...] da ist kein IT-Blabla drum rum, da sagt man nichts von machine learning und künstlicher Intelligenz und insofern war das von der Geschichte her sehr einfach verständlich und alle Kunden sagen: ‚das stimmt, so arbeiten meine Mitarbeiter‘“ (II#10). Neben den rein kommunikativen Maßnahmen zur Übersetzung der Mehrwerte in den Kontext anderer Feldteilnehmer*innen hat sich insbesondere ein Ansatz erfolgreich etabliert, welcher im Rahmen

sogenannter proof-of-value den Mehrwert der angebotenen Lösung nicht nur sprachlich beschreibt, sondern im Rahmen eines dreimonatigen Projekts (MM#27 bis MM#30) anhand von Interessentendaten und somit im konkreten Kontext des/r Kund*in technologisch realisiert und betriebswirtschaftlich nachweist (MM#31), wie Abb. IV-5 exemplarisch aufzeigt. Der Geschäftsführer einer führenden Unternehmensberatung im Service-Umfeld merkt hierbei an. „Es muss ganz leicht sein, tatsächlich die neuen Erfahrungen zu machen. Die erste Erfahrung, die muss einfach nur positiv sein, also es soll jetzt sofort irgendeinen konkreten ‚Aha-Effekt-Nutzen‘ haben. Damit habe ich die besten Voraussetzungen, um überhaupt die Bereitschaft zu schaffen, mich mit den Möglichkeiten zu beschäftigen“ (IE#30). Im Rahmen eines feldkonfigurierenden Events zeigt ein Kunde eine Folie mit den Worten: „der PoV ist in der Tat genial. Er hilft schnell das System unter Echtbedingungen zu testen und so die Funktionalität und den Nutzen unter den eigenen Rahmenbedingungen zu eruieren“ (MM#41). Auch die unternehmensinternen Erfahrungen spiegeln diese Einschätzung wider, wie ein leitender Projektmanager im Interview zusammenfasste: „Wir kriegen übrigens auch [...] sehr oft das Feedback, dass genau diese Möglichkeit, also, dass wir schon mal Leuten ein echtes System mit ihren Daten, zumindest einen Ausschnitt davon, zur Verfügung stellen, das bringt uns einen enormen Vorteil, weil dann glauben uns die Leute, dass das geht [...]“ (II#15).

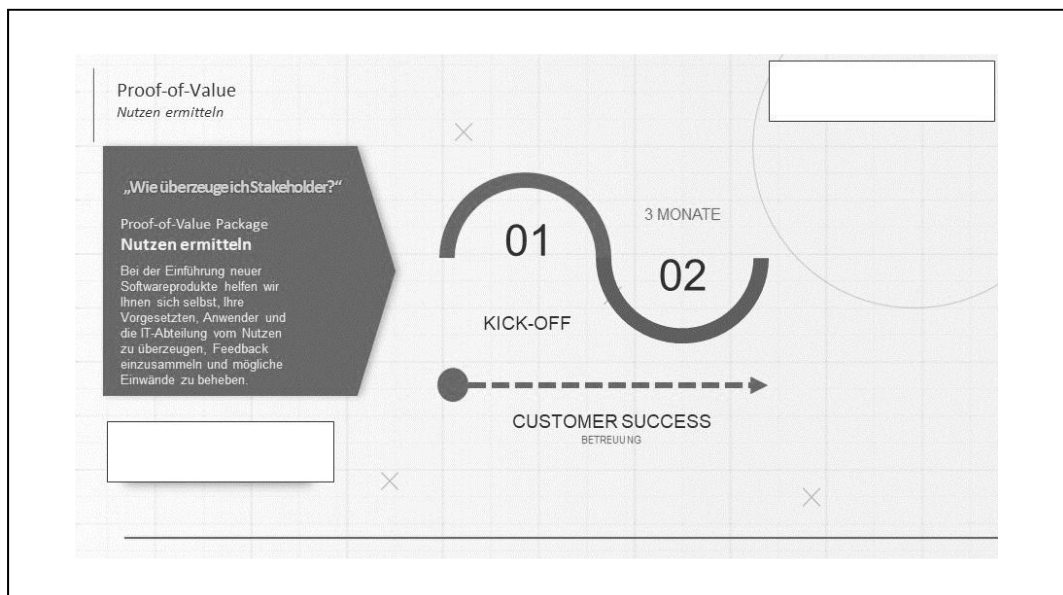


Abb. IV-5: Proof-of-value-Ansatz; Auszug eines Foliensatzes (MM#30)

In Ergänzung zu den Übersetzungen in den Feldkontext griff das Unternehmen im zeitlichen Verlauf auch auf eine Maßnahme zurück, die im Folgenden als *Diversifikation* der Nutzenkommunikation bezeichnet wird. Diese Maßnahme war insbesondere dann nutzenstiftend, wenn mehrere Kontexte gleichzeitig adressiert werden sollten oder der vorherrschende institutionelle Diskurs im organisationalen Feld nicht eindeutig gefärbt war, wie zuvor am Beispiel von Phase C – der Phase der Indifferenz – erläutert. Hierbei findet die Übersetzung des Nutzens, welche eine Institution – hier Technologie – zu stiften verspricht, in verschiedene Kontexte gleichzeitig statt. Während, wie zuvor in diesem Kapitel erläutert, technologie-affine Individuen und Organisationen auch entsprechend technologisch adressiert wurden (MM#18-MM#23; etc.), erhielten Akteur*innen, deren gemeinsame Glaubenssätze primär betriebswirtschaftlich orientiert waren, eine abweichende, wirtschaftliche Übersetzung der Mehrwerte des Produkts (FT#12; MM#17; MM#24; PM#1; etc.). Dies geschah sowohl auf organisationaler Ebene (Organisationen im Feld) als auch auf individueller Ebene (Ansprechpartner*innen innerhalb dieser Organisationen). Ein repräsentatives Beispiel für dieses Vorgehens lieferte die Einführung von Berechnungen des sogenannten return-on-investment (ROI), wie sich ein leitender Direktor im Vertrieb des Unternehmens erinnert: „Wir haben 2019 bis Anfang 2020 dieses Thema ROI-Kalkulation nicht so stark bei Kunden

positioniert. Mittlerweile ist das ein echt fester Bestandteil. Mit dem Kunden diese Wirtschaftlichkeitsbetrachtung mehr in den Fokus zu rücken, und damit veränderst du natürlich auch das, was am Ende solche Themen zum Scheitern bringen kann, weil du den Ansprechpartner damit ausstattest und ihm praktisch hilfst zu verkaufen“ (II#12). Durch dieses Vorgehen konnten Bedenken, welche aus unterschiedlichen institutionellen Kontexten der Akteur*innen herrührten, abgeschwächt werden und eine Adaption der betroffenen Technologie durch die adressierte Organisation erleichtert werden. Diese Übersetzung technologischer Fakten und der damit einhergehenden, neuartigen Praktiken in den ökonomischen Kontext verschiedener Organisationen innerhalb des organisationalen Feldes führte nachweislich zu einer gesteigerten Wertschätzung, da das return-on-investment-Argument (II#1) auch für Manager*innen ohne tiefere Informatikkenntnisse verständlich war. Neben dieser Anpassung an den institutionellen Kontext der Akteur*innen im organisationalen Feld ließ sich auch eine *Ausrichtung der Nutzenkommunikation am übergeordneten institutionellen Diskurs* feststellen, wie zuvor in diesem Kapitel entlang der Phasen A bis D erläutert.

Die gesammelten Ergebnisse legen jedoch ebenfalls nahe, dass die Nutzenkommunikation der institutionellen Unternehmung nicht ausschließlich an das organisationale Feld angepasst wurde, sondern seinerseits auch Einfluss auf den institutionellen Status quo nehmen konnte. Dies erfolgte primär durch eine *Sensibilisierung* des Problembewusstseins von Akteur*innen im Feld, u. a. „[...] über Fachbeiträge, wo [...] dann nicht das Produkt im Vordergrund steht, sondern man wirklich sagt: ‚so, ihr steht in den nächsten Jahren vor folgenden Herausforderungen; ihr habt die Demografie, eure Produkte und Leistungen, das wird immer komplexer und immer vielfältiger, es entstehen so viele Informationen rund um eure Produkte und Services und das könnt ihr alles gar nicht mehr allein bewältigen“ (II#7). Das im Zitat beschriebene Vorgehen ließ sich nicht nur anhand von Fachbeiträgen sondern ebenfalls anhand von sogenannten business guides (MM#34; MM#35), Fachvorträgen (MM#33; MM#32), Blog-Beiträgen (MM#36), Strategiepräsentationen (SP#8) sowie anhand teilnehmender Beobachtung (FT#14) in mannigfaltiger Ausprägung nachweisen. Die Effekte schätzte ein

leitender Manager, welcher für die Kund*innenzufriedenheit verantwortlich ist, wie folgt ein: [...] damit ist auch das Problembewusstsein gestiegen. Wir haben auch dazu beigetragen, dass die Leute sich quasi ihrer Probleme bewusst wurden“ (II#14). Diese Einschätzung wurde auch durch unternehmensexterne Akteur*innen aus dem Feld gespiegelt (IE#24; IE#33; IE#32; etc.).

Neben dem in Kapitel IV.2.1 eingeführten einseitigen Antizipieren eines zukünftigen product-market fit als Maßnahme zur Legitimation der eigenen Institution lässt eine nähere Analyse der Nutzenkommunikation zudem auf ein gemeinsames Antizipieren als Erfolgsfaktor für die institutionelle Unternehmung schließen. Hierbei versuchten sowohl Feldteilnehmer*innen als auch die institutionelle Unternehmung, zukünftige institutionelle Zustände im Feld vorherzusehen und anhand dieser Prognose die Erfolgchancen und die Legitimität von Institutionen zu bewerten. Dieses Vorgehen zeigte sich beispielsweise bei der Evaluation verschiedener Softwarelösungen durch einen Kunden: „Wir wussten, wir müssen uns erstmals mit globalen Themen auseinandersetzen. Das war übrigens bis 2017 auch nicht unbedingt der Fall, also alles ‚Made in Germany‘ [...] Wir wussten aber eben, das wird sich alles verändern. Deswegen bedarf es dann heute neuer Lösungen und worauf wir geachtet haben, ist, dass wir ein System oder ein Tool finden, mit dem wir so große Flexibilität haben werden, dass wir diese kommenden Systeme [...] dann mühelos integrieren können, und da hat uns einfach die Lösung von euch völlig überzeugt [...]“ (IE#24) und ergänzte, dass das Unternehmen versuchte, während der Evaluation zu antizipieren: „Was passiert in den nächsten vier, fünf Jahren um uns herum [...]“ (IE#24). Parallel hierzu versuchte die institutionelle Unternehmung, wie im vorherigen Kapitel angeführt, selbst realistische Szenarien der zukünftigen Zustände und Herausforderungen (PC#38; PC#39; PM#2; etc.) im Feld zu prognostizieren und zu kommunizieren. Ein Beobachter aus dem organisationalen Feld erläuterte in diesem Kontext, „[...] da gibt es einige, die sozusagen nur pragmatisch gesehen inkrementell arbeiten und dann andere, die die Vision erarbeiten. Ob das dann aber tatsächlich funktioniert oder nicht, weiß niemand“ (IE#30). Das Ergebnis dieser Abgleichung aus skizzierter Vision für die Zukunft des organisationalen Feldes durch die institutionelle Unternehmung (SP#8; SP#9; SP#10; SP#11; SP#12; SP#13) mit den

Erwartungen im Feld und deren Bewertung durch seine Teilnehmer*innen kann dabei federführend über den Erfolg des institutionellen Unternehmer*innentums entscheiden, wie einer der beteiligten Produktmanager resümiert: „eine klare Roadmap – ich glaube, das ist ein wesentliches Element“ (II#18). Um diesen Prozess zu forcieren, wurden unter anderem die zuvor erläuterten customer innovation boards genutzt. Hier konnten im direkten Austausch vor Ort gemeinsame Zukunftsszenarien durch Feldteilnehmer*innen und institutionellen Unternehmer antizipiert und bewertet werden (FT#19).

IV.2.3 Generierung von Unterstützung

Eine Aktivität, welche ebenfalls Einfluss auf die (Ohn-)Macht institutioneller Unternehmungen, institutionellen Wandel herbeizuführen, zeigte, wird im Folgenden als Gewinnung einer kritischen Masse von Unterstützer*innen innerhalb des organisationalen Feldes beschrieben. Ziel der institutionellen Unternehmung ist es hierbei, durch geschicktes Identifizieren und Adressieren bestimmter Akteur*innen, eine ausreichende Quantität an Unterstützer*innen zu generieren, um sich selbst verstärkende Mechanismen zu initiieren und den institutionellen Status quo im Feld zu beeinflussen. Dieses Kapitel geht zunächst auf die Notwendigkeit der Unternehmung ein, sich den vorherrschenden Bedingungen im Feld anzupassen, bevor abschließend erläutert wird, inwiefern mit Hilfe dieses Vorgehens das Feld gestaltet werden kann.

Die Ergebnisse zeigten u. a., dass die *Generierung von Unterstützer*innen innerhalb besonderer Akteur*innenkonstellationen* innerhalb des Feldes die Effizienz und Effektivität institutionellen Unternehmer*innentums erhöhen kann. Unter diesen Akteur*innenkonstellationen sind gewisse Felder innerhalb des organisationalen Feldes des technischen Kund*innenservice zu verstehen, wie bspw. einzelne Märkte und Branchen, welche sich dadurch auszeichnen, dass die Akteur*innen innerhalb dieser Felder noch intensiver und häufiger miteinander interagieren oder auch konkurrieren als Akteur*innen außerhalb, wie das folgende Beispiel aus dem Markt des Heizungsbaus veranschaulichen soll. Insgesamt nannten sieben Interviewpartner*innen im Laufe der Gespräche das Vorankommen

der institutionellen Unternehmung in dieser Branche unabhängig voneinander als geeignete Referenz. Als zentral wurden hierbei das *enge Wettbewerbsumfeld* (IE#31) und *Personalfluktuations* (IE#25) in diesem Markt und die *Ähnlichkeit und Intensität der vorherrschenden Probleme* im Kund*innendienst angeführt, welche durch die neuartige Technologie reduziert werden könnten: „[...] der Kundendienst von (Unternehmensname Heizungsbauer A) würde auch erst gerufen, wenn der lokale Heizungsbauer nicht weiterkommt. Das heißt, da sitzt der Kunde schon fünf Tage im Kalten [...] und diese Herausforderungen sind nun mal bei all den Herstellern ähnlich“ (II#8). Folglich sind auch die Lösungsansätze, welche die neue Technologie und ihre Weiterentwicklung versprechen, in dieser Branche besonders hilfreich: „das ist ja auch unsere Taktik ursprünglich gewesen [...] Nimm‘ jetzt die Heizungsbranche zum Beispiel. Du bekommst da mit einem SaaS-Produkt ständig neue Features, die vom Markt getrieben sind, das heißt, man profitiert von seinen Marktbegleitern“ wie sich ein ständiges Mitglied der Geschäftsleitung erinnert (II#3). Neben diesen ähnlichen Herausforderungen spielen insbesondere die engen Netzwerkbeziehungen innerhalb dieses Felds eine wichtige Rolle, wie eine Analyse der CRM-Datenbank erkennen lässt (IT#5), und ein unternehmensinterner Leiter im Projektmanagement zusammenfasst: „Was man auch gemerkt hat, ist, wenn wir in der Branche erstmal gut akzeptiert sind, dann setzt sich das weiter fort schnell. Wir haben schon länger [...] einen guten Kunden mit (Unternehmensname Heizungsbauer B), die ja wiederum (Unternehmensname Heizungsbauer A) usw. darunter haben, und dann haben wir halt relativ schnell hintereinander auch noch (Unternehmensname Heizungsbauer C) und (Unternehmensname Heizungsbauer D) gewonnen und so, und das merkt man dann besonders stark, wenn wir quasi sagen können ‚Hey eigentlich sind alle in eurer Branche unsere Kunden‘ und dann denken die doch nicht mehr so lange darüber nach, ob das eine ordentliche Lösung ist. Dann sind diese Fragen geklärt, dann geht es vielleicht nochmal um den Preis und um Details, aber dann wird nicht mehr oder nur noch sehr wenig in Frage gestellt, ob wir überhaupt ein cooles Produkt haben“ (II#15). Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass neben der Identifikation der Felder im Feld eine Analyse der institutionellen Nähe gewisser Akteur*innenkonstellationen zur neuartigen Technologie sowie eine Analyse der Austausch- und

Wettbewerbsbeziehungen innerhalb dieser Felder im Feld sowie ein gezieltes Adressieren dieser Akteur*innen ausschlaggebend für den Erfolg des institutionellen Unternehmer*innentums sein kann.

Die gesammelten Ergebnisse legen darüber hinaus nahe, dass die institutionelle Unternehmung zunächst auf die *Generierung von Unterstützer*innen mit besonderem Status* innerhalb des organisationalen Feldes abzielt. Ein Interviewpartner, welcher zum Zeitpunkt des Interviews bei einem konkurrierenden Unternehmen arbeitete, fasste das Vorgehen wie folgt zusammen: „wir haben natürlich beobachtet, wie ihr die Filetstücke zuerst umkreist habt. Das hat natürlich dazu geführt, dass alle hingeguckt haben, wenn euch so ein Coup mal gelungen ist, wie zum Beispiel mit (Unternehmensname Robotikunternehmen)“ (IE#33). Auch unternehmensinterne Stimmen legten nahe, dass sich vertrieblisch gezielt auf besonders erfolgreiche oder angesehene, potenzielle Kund*innen im Markt konzentriert wurde. Vor diesem Hintergrund wurde sowohl im Interview (II#3) als auch in Meetings Mantra-artig das Motto „Erfolg zu Erfolg“ angemerkt (FT#15; FT#16). Dieses Vorgehen begründete ein leitender Angestellter wie folgt: „Entscheidungen, die von besonders erfolgreichen Playern getroffen werden, werden oft mit richtigen Entscheidungen verwechselt. Deshalb machen das die Kleineren gerne nach, sofern sie es sich leisten können [...] Darum brauchen wir die big player zuerst“ (IE#36). Diese Beobachtungen konnten jedoch nicht nur beim Vertrieb an Kund*innen beobachtet werden, sondern auch im Partner*innenumfeld. Der Leiter des Partnermanagements erklärte, dass „in dem Moment, wo wir dann empfohlen werden, ist das für den Kunden ein Stück weit eine Hilfe und eine Legitimation auf das richtige Produkt zu setzen. Von daher denke ich, dass Partner eine Rolle spielen, wenn es um die Legitimität geht [...] und das merkt man am Ende des Tages auch an der Zahl der Neukunden“ (II#11). Diese Einschätzungen spiegeln sich auch messbar anhand der CRM-Daten (IT#6) zum Partner*innengeschäft. Auch hier war der Ruf der Partner*innen ausschlaggebend für die Gewinnung einer kritischen Masse an Unterstützer*innen im Feld. Der Befragte erklärt zudem, dass vor allem solche Organisationen dienstbar seien, „die über Jahre im Markt sind, teilweise Jahrzehnte, die eine entsprechende Legitimation für ihre Lösung, für ihre Beratungs- oder Dienstleistung geschaffen

haben und das schafft natürlich am Ende des Tages auch Vertrauen [...]“ (II#11). Ähnlich wie die Außenwirkung bei prestigeträchtigen Kund*innen schien auch das Image der Partner*innen, insbesondere ihre Größe, von wesentlicher Bedeutung für die Legitimität der eigenen Technologie zu sein: „Klar hast du auch kleinere Partner, die in ihrer jeweiligen Branche und in ihrem, in ihrer jeweiligen Expertise bekannt sind, aber Legitimität geben dir am Ende des Tages die hyperscaler und die Marktführer [...]“ (II#11). Dies lässt sich beispielsweise auch anhand der Strategie belegen, dass das Softwareunternehmen die eigene cloud-Strategie ganz explizit auf diese hyperscaler stützte (PM#3).

Das Unternehmen, welches hier als institutionelle Unternehmung auftritt, musste sich bei den bisher genannten Vorgehensweisen zumeist an die im Feld vorherrschenden Bedingungen anpassen. Dieses Vorgehen hat allmählich jedoch auch gestaltende Einflüsse auf das organisationale Feld und den institutionellen Wandel darin genommen. Die weiter oben erläuterte Strategie zielte darauf ab, Kund*innen aus einer Gruppe von Akteur*innen der Branche zu gewinnen, die besonders innovationsaffin sind, besonderen Status genießen und über die notwendigen Ressourcen verfügen. In einem Interview äußerte sich einer der ehemaligen Gründer wie folgt: „Die sind in dem Sinne Visionär, dass sie sagen ‚lasst uns das jetzt ausprobieren. Ich glaube da dran.‘ Und je mehr du davon hast, je mehr Pins umgekippt sind, desto mehr wird das ein Thema. Und heute ist es halt so, deswegen fliegt’s jetzt so langsam“ (II#1). Vor diesem Hintergrund fügte ein Vice President des Unternehmens hinzu: „Also, die ersten zu gewinnen, war sehr schwierig. Die nächsten aus der Branche zu gewinnen, war einfacher, dann neue Branchen zu gewinnen, wurde immer einfacher und jetzt ist es so, man fühlt sich halt als Kunde in guter Gesellschaft, man macht nichts mehr falsch“ (II#5). In einem go-to-market-Strategiemeeting am 3. Mai 2023 wurde diese Strategie, die im Bereich des technischen Kund*innendienstes Erfolg gebracht hatte, rückblickend auf einer Folie, welche durch Abb. IV-6 repräsentiert wird, zusammengefasst. Die Abbildung beschreibt das Vorgehen, dass eine neuartige Technologie zunächst im Rahmen eines Versuchsprojektes mit einer/m Kund*in getestet wird, um festzustellen, ob die Idee überhaupt sinnvoll ist und eine Zahlungsbereitschaft bei mindestens einer/m Kund*in erzeugt. Fällt dieses Experiment positiv aus, sollte

versucht werden, zwei weitere Pilotprojekte zu gewinnen und so entsprechende Erfahrungen in der Kund*innenakquise und in der Produktplatzierung zu sammeln. Der nächste Orientierungspunkt ist die Marke von zehn Kund*innenprojekten. Findet die Akquisition in einem eng definierten Bereich innerhalb des organisatorischen Feldes unter Akteur*innen statt, die in direkter Konkurrenz oder zumindest in verstärkter Kommunikation zueinander stehen, wird auch der oben beschriebene Pull-Effekt herbeigeführt und eine kritische Masse an Unterstützern erzeugt.

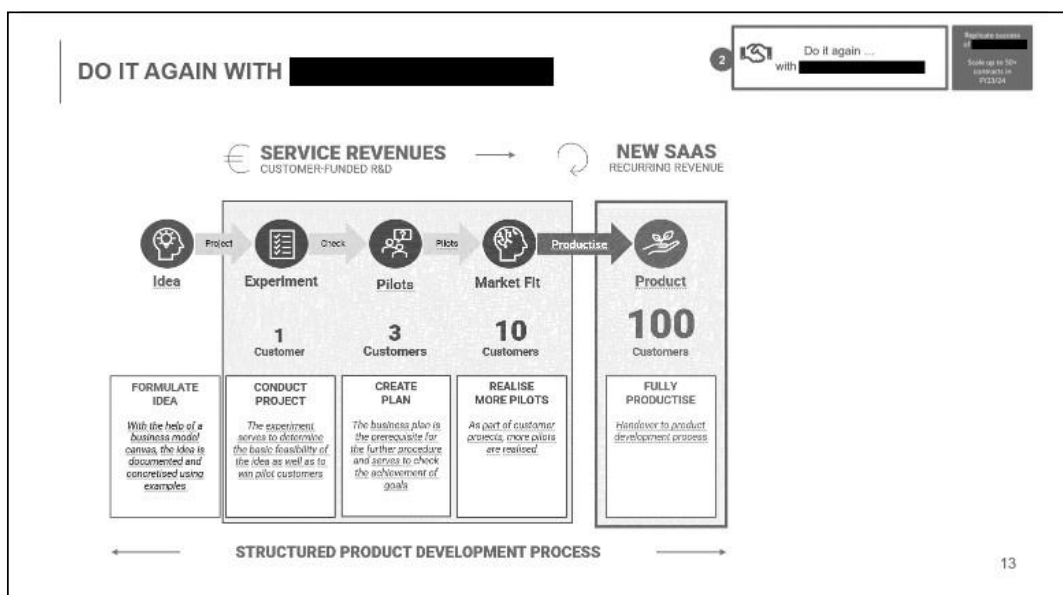


Abb. IV-6: Markteinführungsstrategie, Auszug eines Foliensatzes (SP#12)

Als erfolgskritisch im Rahmen dieses Vorgehens beschrieb der verantwortliche Chief Product Officer eine ausdrückliche Fokussierung: „Wir haben uns sehr stark auf den deutschen Markt – deutschsprachigen Markt – konzentriert. Wir haben einen Fehler nicht gemacht: Wir haben uns nicht zu früh verzettelt. Ich glaube, das ist schon mal ganz wichtiger Punkt. Wir haben Fokus behalten“ (II#4). Durch dieses Vorgehen gelang dem Unternehmen die Generierung einer kritischen Masse von Unterstützer*innen in einzelnen Feldern innerhalb des organisationalen Feldes und später innerhalb des gesamten organisationalen Feldes (II#8; II#12; IE#35). Ein Projektmanager fasste dies wie folgt zusammen: „Wir haben ja einen bestimmten Zielmarkt, den wir ansprechen, der ja auch durchaus aufgeweitet werden kann und [...] das wird immer mehr und immer stärker und immer schneller. Und das merken

wir ganz stark, weil wir erleben jetzt halt zusehends mehr, dass unsere Kunden entweder schon bevor sie mit uns sprechen, das irgendwie aufgeschnappt haben, dass unsere Kunden unsere Software im Einsatz haben, oder spätestens dann halt auch evaluieren, mit wem wir schon arbeiten. Wir haben das jetzt, um ein ganz konkretes Beispiel zu nennen, als letztes war (Unternehmensname) eine der großen Akquisen, an denen ich beteiligt war, und die haben sehr genau sich angeguckt, wer unser Kunde ist und wer bei unseren Wettbewerbern Kunde ist et cetera. Und man merkt halt, dass es Legitimität verschafft und dadurch wird auch vieles einfacher. [...]“ (II#15). Mit der steigenden Anzahl an Unterstützer*innen der neuen Technologie änderte sich wie im Beispiel zuvor dargestellt zudem die Auffassung über die Legitimität der Institution, was sich erneut am Beispiel des Markts für Heizungsbauunternehmen anhand der Aussage eines Managers rekonstruieren lässt: „Wenn Sie jetzt auf dem Heizungsmarkt sind, sagen die Leute: ‚Ok, sie haben (Unternehmensname Heizungsbauer A), (Unternehmensname Heizungsbauer B), (Unternehmensname Heizungsbauer C), (Unternehmensname Heizungsbauer D), (Unternehmensname Heizungsbauer E). Wenn wir als (Unternehmensname Heizungsbauer F) den gleichen Weg gehen, scheint das nicht verkehrt zu sein‘ [...] Man hat einfach viele Referenzen, und jeder findet sich irgendwie wieder, und jeder glaubt auch, wenn ich dort kaufe, bin ich in guter Gesellschaft“ (II#5). Diesen Effekt verglich der Interviewpartner anschließend im Gespräch symbolisch mit einem in den 1970er Jahren weit verbreiteten Zitat: „Nobody ever got fired for buying IBM“ (II#5). Diese Veränderung der Legitimität im Feld erfolgte insbesondere im Rahmen der in Kapitel IV.2.1 beschriebenen Produktstandardisierung. Die neuartige Technologie wurde nicht bloß als gängiger Lösungsansatz akzeptiert, sondern sorgte sogar für einen gewissen Innovationsdruck im organisationalen Feld, wie der Chief Product Officer im Interview kommentiert: „Je größer deine Community aus Partnern wird, je größer deine Kundenbasis wird, je größer deine Position wird, umso stärker wird dein Erfolg eigentlich [...], weil sich immer mehr in dieser Community beteiligen, weil du anfängst so ein Standard zu sein. Wenn du das schaffst, dann wird’s glaube ich erfolgreich. Ich habe so ein Gefühl, dass wir auf diesem Weg gerade sind. (II#4)“. Analog zu dieser internen Sichtweise merkte ein Beobachter aus dem

organisationalen Feld in diesem Kontext und am Beispiel der Heizungsbauunternehmen ebenfalls an: „Wenn ein (Unternehmensname Heizungsbauer C) oder ein (Unternehmensname Heizungsbauer A) anfängt, solche Software zu nutzen, dann steht ein Heizungshersteller (Unternehmensname Heizungsbauer F) plötzlich mit dem Rücken zur Wand und muss sie nutzen. Man setzt damit einfach Benchmarks" (II#12). Diese qualitativen Einschätzungen lassen sich auch quantitativ im exponentiellen Anstieg der Neukund*innenprojekte – repräsentiert durch den grauen Graphen in Abb. III-3, Kapitel III.2.2, S. 105 nachvollziehen.

IV.2.4 Bearbeitung organisationaler Felder

Die Ergebnisse im Rahmen dieses Forschungsvorhabens legen nahe, dass institutionelle Unternehmungen durchaus versuchen können, institutionellen Wandel nicht nur in einem, sondern in verschiedenen Feldern anzustoßen. Die Wahl des Feldes erfolgt dabei entsprechend der institutionellen Bedingungen, welche im Feld vorherrschen und der Bewertung durch die institutionelle Unternehmung, inwiefern diese einem institutionellen Wandel zuträglich sein könnten. Dieses Kapitel beleuchtet vor diesem Kontext das Vorgehen des betrachteten Softwareunternehmens bei der initialen Suche nach einem geeigneten Feld, der Bearbeitung dieses Feldes, dem Rückzug aus einem Feld sowie beim Wiedereintritt unter Abstimmung des Zeitpunkts.

Obwohl die Technologie bereits zum Zeitpunkt der Ausgründung im Jahre 1991 auf die Anwendungsfelder im Bereich Kund*innenservice ausgelegt war (II#10), und dementsprechend auch als „Service Support System“ (II#2) Teilnehmer*innen eben dieses Feldes angeboten wurde, begann das Unternehmen auch mit der *Evaluation organisationaler Felder* hinsichtlich der Affinität für die neuartige Institution. Zentral war hierbei die Beurteilung der Ähnlichkeit der Tätigkeiten im Feld sowie die damit verbundenen Herausforderungen, welche die neuartige Institution verringern oder sogar auflösen sollte: „Es gibt ein paar Menschengruppen, die mit Fällen Probleme lösen, also dazu gehören natürlich Juristen, gerade in Amerika, die arbeiten immer mit Präzedenzfällen, da ist ja quasi

die gesamte Rechtsprechung auf Fälle aufgebaut. Die nächste Gruppe sind Mediziner. Die argumentieren ja auch gerne über andere Patienten, die etwas ähnliches hatten und die dann quasi nach der Behandlung irgendwie gesund geworden sind. Und die dritte Gruppe sind Mechaniker und Servicetechniker. Deswegen lag das Thema Service da eigentlich immer in der Luft. Es hätte auch etwas Medizinisches oder was Juristisches werden können“ (II#10). Um derartige Anwendungsfälle zu identifizieren, nutzte das Unternehmen unter anderem auch die Vertriebsabteilung der Firma, wie sich ein ehemaliger Mitarbeiter erinnerte: „Jeder. Jeder Vertriebler. Deswegen hat das auch Business Segment Manager geheißen, weil es kein reiner Sales war [...] wir haben es aufgeteilt nach Branchen [...] Bei mir waren es Tourismus, Chemie und irgendwas also [...] hast halt versucht dir da zu überlegen, wie könnte da jetzt dieses Tool passen auf irgendwelche Geschäftsvorfälle“ (IE#33).

Obleich die Unternehmung sich im Laufe der Beobachtungszeitraums sehr stark auf das Feld des technischen Kund*innenservice fokussierte, blieben die Bemühungen, weitere Felder zu erschließen, bis in die Gegenwart erhalten. Insbesondere die Bemühungen, die Technologie im pharmazeutischen Umfeld zu implementieren, konnten im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung dieses Forschungsvorhabens beschrieben werden. Hierzu wurde zunächst ein selbstständiger Unternehmensberater engagiert, welcher selbst mehrere Jahrzehnte Erfahrung in leitender Funktion in der pharmazeutischen Industrie gesammelt hatte, (FT#17). Im Rahmen von Workshops (FT#22; FT#23) wurde versucht, zunächst Anwendungsfälle innerhalb des Feldes der pharmazeutischen Industrie zu identifizieren. Anschließend versuchten beide Parteien gemeinsam Akteur*innen im Feld zu identifizieren, welche dem institutionellen Wandel voraussichtlich aufgeschlossen gegenüberstanden, wobei primär auf das persönliche Netzwerk des Unternehmensberaters zurückgegriffen wurde (FT#19). Darüber hinaus gab es über das gesamte Bestehen der Organisation hinweg Bestrebungen, weitere Felder zu identifizieren, in welchen der vorherrschende institutionellen Status quo günstige Ausgangsbedingungen für den angestrebten Wandel bot. So gab es unter anderem Versuche, die eigene Technologie für Anwendungsfälle in medizinischen Bereichen (MM#37; IT#10), pharmazeutischen

Bereichen (PM#4), Produktionsumgebungen (MM#38; IT#8), im Banken- und Versicherungswesen (IT#12; PC#41; PC#42), juristischen Bereichen (IT#7), vertrieblichen Kontexten (MM#40; IT#11), im Feld der Unternehmensberatungen (IT#9), im Feld behördlicher Sicherheitsorgane (FT#17), im Bereich der technischen Dokumentation (MM#39), im Feld der Prozessindustrie (MM#38; IT#8) und in weiteren Feldern anzubieten. Auch nach der Akquise des Unternehmens im Jahr 2022 durch die (Gruppenname) zeigte sich einer der Investoren optimistisch hinsichtlich der Einführung der Technologie in anderen Feldern und zugleich unzufrieden über die bisherigen Erfolge auf diesem Weg durch das Unternehmen vor der Akquise: „Warum habt ihr nicht schon früher auch an andere Bereiche gedacht, sondern nur an Service? Service ist ja nur ein kleiner Teil einer gesamten Unternehmensorganisation. Für uns ist der Service noch nicht einmal von großer Bedeutung. Anlagenbau, der durchaus unsere Hauptbranche ist, aber wir haben auch noch Automotive und wir haben Hightech oder Kunststoff, da spielt der Service so gut wie keine Rolle. Und auch dort würde ich ja gerne diese Technologien einsetzen. Deshalb die Frage: Warum nur Service? Warum muss ich jetzt darüber nachdenken, wie ich das in andere Bereiche reinkriege?“ (IE#35).

Nach der Evaluation bestand ein erster, essenzieller Schritt im *Betreten organisationaler Felder* durch die institutionelle Unternehmung. Hierbei erwies es sich als dienlich, jene Akteur*innen zu identifizieren (analog Kapitel IV.2.3), die dem institutionellen Wandel gegenüber voraussichtlich am aufgeschlossensten sind, da sie besonders unter dem aktuellen Status quo leiden. Im konkreten Fall waren dies Unternehmen, welche wartungs- und serviceintensive Maschinen vertrieben, während die Service-relevanten Informationen in vielen verschiedenen Datensilos verteilt vorlagen (II#3; II#7; IE#32; etc.) Im Interview beschreibt ein Mitglied der Geschäftsführung das darauf aufbauende Projektgeschäft wie folgt: „Du bist hingefahren und hast dich mal drei, vier, fünf Tage nebendran gesetzt, um mal einfach zu verstehen, wie das läuft, ne. Also du warst immer sehr, sehr dicht dran. Also du bist hin und hast gelernt, indem du wirklich mit dabei warst. So waren die Projekte aufgesetzt. Du musstest hin, du musstest fragen, so wie du mich jetzt fragst. So musstest du alles wirklich alles abfragen. Und so wurde das auch gemacht, und ich glaube das war auch immer sehr gut, ja. Anders kannst du das

wahrscheinlich gar nicht machen. Du musst wirklich Interviews führen, um einen Status quo zu erfassen und dann mit dem Bereichsleiter sprechen, wo will er denn hin. Aber das ist heute nicht anders wie in den Jahren“ (II#3). Ein Unternehmensberater aus dem organisationalen Feld spiegelte diese Informationen im Gespräch ebenfalls aus der Feldperspektive und ergänzte, dass dieses Vorgehen dazu beiträgt, sich die vorherrschende Sprache im Feld erstmalig anzueignen und eine Art „Stallgeruch“ (II#19) zu erlangen, um von anderen Akteur*innen im Feld überhaupt ernstgenommen zu werden und dem eigenen Handeln Legitimität zu verleihen.

Nach diesem initialen Betreten eines organisationalen Feldes war die institutionelle Unternehmung in der Lage, die in Kapitel IV.2.3 angeführten Strategien zur Generierung von Unterstützer*innen für die weitere Erschließung anzubringen. Essenziell war hierbei die *Fokussierung organisationaler Felder*, da die verfügbaren Ressourcen – hier zumeist in Form von Marketing- und Vertriebskapazitäten (II#2) – zumeist gebündelt werden müssen, um beispielsweise eine kritische Masse von Unterstützer*innen in einem Feld zu generieren; so äußerte ein langjähriger Mitarbeiter und Produktmanager des Unternehmens im Interview: „Ich glaub, das zentrale Element ist die Fokussierung auf eine Zielgruppe und auf deren Probleme, auf deren wiederkehrende Probleme. [...] dann kommen wir in das Technologische rein, nämlich die Sache einmal so zu lösen, dass sie durch eine einheitliche Lösung für viele funktioniert. Also dann sind wir bei einem software-as-a-service-Angebot, deshalb kann ich schneller tatsächlich eine Lösung platzieren und ich kann dafür sorgen, dass diese Lösung schneller für genau diese Zielgruppe optimiert wird und sich weiterentwickeln wird, ohne dass die einzelnen Unternehmen das treiben und alleine finanzieren müssen. Ich bin halt in einer Industrie unterwegs, die gemeinsam die Produktentwicklung ziehen. Das ist der Riesenhebel, den wir dann tatsächlich haben“ (II#18). Eine derartige Fokussierung wurde im Rahmen des Beobachtungszeitraums für das organisationale Feld der technischen Dokumentation und das organisationale Feld des technischen Kund*innendienstes, welches Hauptuntersuchungsbestandteil dieses Forschungsvorhabens ist, festgestellt.

Neben diesen fokussierten Feldern wurden im zeitlichen Verlauf weitere Felder durch die institutionelle Unternehmung evaluiert (s. o.) und testweise adressiert. Es zeigte sich dabei, dass das Unternehmen seine Aktivitäten in jenen Bereichen, deren Bedeutungssystem keine geeignete Basis für den gewünschten institutionellen Wandel versprach, zeitnah wieder reduzierte oder gar einstellte – im weiteren Verlauf wird hierbei von einem *Defokussieren organisationaler Felder* gesprochen. Als repräsentatives Beispiel sei in diesem Kontext der Fall eines versuchten Markteintritts in das Feld der callcenter-Anbieter anzuführen. Dieses Feld erschien der institutionellen Unternehmung angesichts der vorherrschenden Herausforderungen in der alltäglichen Arbeit der Telefonagenten als prädestiniert für die neuartige Technologie (II#10; II#2; II#3). Analog zum Bereich des technischen Kund*innendienstes galt es hier, fallbasiert Lösungen für ähnliche Probleme zu liefern (II#10). Dennoch äußerte der damalige Geschäftsführer: „Das fing schon in den, in den 2000ern, 2010ern an [...] Callcenter war witzigerweise erst überhaupt nicht an unseren Produkten interessiert“ (II#1). Als ursächlich für das mangelnde Interesse identifizierte er im weiteren Verlauf die Tatsache, dass das vorherrschende Geschäftsmodell zu dieser Zeit im organisationalen Feld dem gewünschten institutionellen Wandel durch die Einführung der KI-basierten Wissensmanagementlösung entgegenstand: „Das Entscheidende ist: Am Anfang haben TelCos die call-Dienstleister nach Minuten bezahlt“ (II#1). Die angebotene Technologie hätte es den Mitarbeiter*innen folglich erlaubt, eventuelle Kund*innenanfragen schneller zu recherchieren und in Folge die Telefonzeiten, nach welchen die callcenter-Betreiber entlohnt wurden, zu reduzieren. Somit ergab der institutionelle Status quo einen inhärenten Widerspruch zum angestrebten institutionellen Wandel, wie der Gesprächspartner im Interview prägnant zusammenfasste: „Wenn ich jetzt hergehe: Hey Leute, ich hab ‘n cooles Wissensmanagement für euch, damit werden Eure call-Zeiten halbiert. Wie schnell bist du aus der Tür geflogen?“ (II#1). Erschwerend hinzu kam die Einschätzung der damaligen Marketingleiterin, dass das „Ego“ vieler Entscheidungsträger u. a. an die Anzahl der ihnen unterstellten Mitarbeiter*innen angelehnt sei: „Und plötzlich wurde uns ganz schnell klar, dass die Leiter von callcentern das gar nicht wollen. Weil die sich identifiziert haben über den ‚head count‘. Also waren wir mit unserem

Argument ‚du kannst Personal reduzieren, du kannst automatisieren, du kannst effizienter arbeiten‘, genau falsch weil das wollten die gar nicht. Wenn du jetzt so callcenter von (Stiftungsname) genommen hast, die haben sich halt verglichen über ihren head count. Ich hab‘ 300 Leute da sitzen, und du hast 1200. Und da musste man schon damals mit der Argumentation sehr, sehr aufpassen. Also, wie man was an den Markt bringt“ (II#3). Die Reduktion der Aufwände zur Bearbeitung dieses Feldes wurde im Rahmen dieses Forschungsvorhabens als Defokussierung bezeichnet.

Ogleich der institutionelle Status quo im Feld der callcenter-Anbieter zunächst keine geeigneten Bedingungen für die Einführung der neuartigen Technologie bot, änderte sich dieser im zeitlichen Verlauf ohne nachweisliche Einflussnahme durch die institutionelle Unternehmung: „Das hat sich einfach dann ergeben mit der Vernunft, weil eben das Geschäftsmodell sich geändert hat“ (II#2). Ein Berater aus dem organisationalen Feld beschrieb dies durch die allgemeine Diffusion von Trends aus anderen Feldern und den resultierenden Druck, der dadurch im Bereich der callcenter entstand (JWE). Als ausschlaggebend benannte der damalige Geschäftsführer den „Moment, wo die Deals, die TelCos gesagt haben: ‚Ne, wir bezahlen euch nicht mehr nach Minuten. Ihr kriegt von uns einen Betrag, dass ihr für alle unsere 30 Kunden den First-Level macht. Und wir geben euch pro Kunden einen Euro.‘ Plötzlich war die Anzahl der Gesprächsminuten kriegsentscheidend und plötzlich wollten die unsere Software“. Er beschrieb diese Entwicklung als externe Disruption: „Die Auftragsgeber haben das Geschäftsmodell geändert. Der callcenter-Dienstleister ist ja nur ein Dienstleister. Wenn dein Auftraggeber die Bezahlgrundlage ändert – nicht in Minuten, sondern in Pro-Kopf-Prämie – dann ändert sich dein Kalkulationsmodell [...] In dem Fall wurden ja die Dienstleister von ihren Auftraggebern zur Disruption gezwungen. Freiwillig hätten die das nie geändert; weil Minuten-Abrechnung war ja bequem und lukrativ“ (II#1). Vor diesem Hintergrund war im Anschluss eine *Refokussierung organisationaler Felder* zu beobachten, da die institutionelle Unternehmung nach dem beschriebenen institutionellen Wandel im organisationalen Feld die Chancen für eine Implementierung der Technologie wieder höher einstuft und respektive seine unternehmerischen Aktivitäten wieder aufnahm. In der Folge konnte die

Unternehmung Legitimität für diese Technologie im Feld der callcenter erlangen, was sich in Schlagzeilen wie „CallCenterWorld 2010: (Unternehmensname)-Technologie erfährt große Resonanz“ (PM#5) oder einschlägigen Auszeichnungen aus dem Feld im Rahmen einer der größten IT-Messen zur damaligen Zeit – der CeBIT 2011 (PM#6), sowie subjektiven Aussagen unternehmensinterner Interviewpartner*innen (II#10; II#1; II#3; etc.) und Interviewpartner*innen aus dem organisationalen Feld (IE#33; IE#30; IE#31; etc.) widerspiegelt.

IV.3 Prozesszentrierte Betrachtung der Feldeinflüsse auf den institutionellen Wandel

Neben den akteur*innenzentrierten Betrachtungen des vorangegangenen Kapitels versucht dieses Forschungsvorhaben explizit auch die prozesszentrierten Aspekte bei der Ausbreitung der betrachteten Institution im organisationalen Feld zu beleuchten. Im Folgenden werden daher die teilweise inkrementellen oder kollektiven Einflüsse im und aus dem organisationalen Feld heraus näher analysiert. Hierzu werden zunächst in Kapitel IV.3.1 begünstigende und inhibierende Trends und Diskurse beleuchtet, welche die Verbreitung der Institution im Feld beeinflussten. Aufbauend auf diesen Trends und Diskursen zeigt Kapitel IV.3.2 auf, welche Anforderungen aus diesen entstanden sind, und wie diese aus dem Feld heraus an die institutionelle Unternehmung herangetragen wurden. Abschließend geht Kapitel IV.3.3 auf die Art und Geschwindigkeit der Verbreitung der Technologie im Feld ein und identifiziert hierbei sowohl Mechanismen der Translation als auch der Diffusion.

IV.3.1 Prägende Trends und Diskurse

Nachdem in Kapitel IV.1.2 bereits der Einfluss des übergeordneten Diskurses im Bereich der künstlichen Intelligenz vertiefend vorgestellt wurde, geht dieses Kapitel auf weitere Trends und Diskurse ein, welche einen nachweislichen Einfluss auf den institutionellen Wandel genommen haben. Die Unterscheidung, ob diese dabei eine begünstigende oder eher inhibierende Wirkung entfaltet haben, lässt sich oftmals

nicht eindeutig vornehmen – insbesondere, da sich diese Diskurse im zeitlichen Verlauf in ihrer Ausprägung teilweise essenziell veränderten. Ebenso ist eine Gliederung der relevanten Entwicklungen aufgrund der wechselseitigen Einflüsse der genannten Themen untereinander nicht trennscharf möglich. Die in Kapitel III.2.2 eingeführte Abb. III-3 (S. 105) verortet einige dieser Trends und Diskurse im zeitlichen Verlauf entlang des darüberliegenden Zeitstrahls. Die relevanten Elemente werden im Folgenden von globalen und allgemeinen bis hin zu sehr speziellen und teilweise feldspezifischen Trends und Diskursen aufgearbeitet.

Einer der stärksten Einflussfaktoren für den von der institutionellen Unternehmung angestrebten Wandel war nachweislich der *allgemeine technologische Fortschritt*, welcher die gesamte Welt im Verlauf der über 30-jährigen Beobachtungsperiode nachhaltig verändert hat [II#4; II#23; II#21; IE#30; II#15; etc.], wie ein ehemaliger Investor zusammenfasst: „[...] Zu dem Zeitpunkt war die Digitalisierung unter null [...] es gab ja eigentlich noch keine home computer oder die haben gerade erst angefangen überhaupt mit PCs und Laptops. Die Daten waren nicht verfügbar, die mussten im Prinzip manuell eingegeben werden [...] Also, während die Geschichte sofort Feuer gefangen hat, war dann die wirtschaftliche Umsetzung immer noch ein Problem“ und reflektiert gleichzeitig „Es gab trotzdem schon früher Pioniere. Da haben wir angefangen, die erste Lösung auf CD-Rom auszuliefern. Weil klar, gab halt noch keine Onlineverbindung [...]“ (II#10). Eine besondere Bedeutung wurde auch dem Aufkommen und der breiten Akzeptanz von smartphones beigemessen (II#5; IE#24; Ger, etc.) welche sowohl neue use cases für den technischen Kund*innenservice ermöglichten (PC#45) als auch die allgemeine Akzeptanz für digitale Technologie in der Bevölkerung stärkten (IE#26; IE#35; II#21; PC#44; etc.). Im besonderen Fokus stand hierbei die Qualität der Handykameras, welche um das Jahr 2010 herum [PC#43; FT#18] einen Schwellenwert überschritt, so dass Fotos und Videoaufnahmen aufgezeichnet werden konnten, welche im Einsatz für eine/n Servicetechniker*in wertvolle Rückschlüsse ermöglichten. So beschrieb der einstige Gründer des Unternehmens: „[...] Im Grunde hatte kein Kunde überhaupt eine Hardware, auf der er das laufen lassen konnte [...] Geschweige denn die Möglichkeit, wie wir es heute mit den Handys machen, mal schnell ‘n Filmchen zu machen. Die gab es Anfang

der 90er nicht, da hatte keiner die Voraussetzungen sowas zu benutzen, da waren wir also unserer Zeit auch gnadenlos weit voraus“ (II#2).

Neben der rein technologischen Machbarkeit betonten einige Gesprächspartner jedoch auch die damit verbundenen *gesellschaftlichen Veränderungen* im organisationalen Feld und darüber hinaus. So äußerte ein Customer Success Manager, dass sich das „[...] Kundenverhalten geändert hat, im Privaten wie auch im Business-Umfeld. Privat ist man es gewohnt, dass einfach eine Lieferung am nächsten Tag kommt. Und dieses Verhalten oder diese Erwartung schürt sich halt auch in den Business-Bereichen [...] (II#14)“, während der Vertreter einer Investorengruppe anmerkte: „Und dann natürlich diese smartphones usw. Jetzt hat man Siri und Alexa und da ist ja überall KI drin und Google. Von daher ist das ein Stückweit normal geworden. Aber das sind B2C Sachen und B2B hat sich da echt viel, viel schwerer getan in diesem Bereich“ (IE#35). Durch diese Verfügbarkeit und Akzeptanz neuartiger Technologien – inklusive künstlicher Intelligenz – wurden wiederum neuartige Denkansätze möglich, wie ein Mitarbeiter am Beispiel einer automatisierten Gesichtserkennung verdeutlicht: „Boah, ich bau jetzt einen totalen super Computer und ich mach jetzt Gesichtserkennung für eine Eingangskontrolle“. Das hätten alle Leute schwachsinnig gefunden, wegen das ist ja big brother. Also, du verstehst, das wäre nicht aus technischen Gründen, sondern aus anderen Gründen, aus soziologischen, moralischen, wirtschaftlichen Gründen wäre das Ganze abgelehnt worden. Aber vieles hätte man auch schon vor 40 Jahren machen können, wenn man es unbedingt gewollt hätte“ (II#10). Zudem wurden über die Jahre des allgemeinen technologischen Fortschritts allmählich auch alte Feindschaften abgebaut: „Da war auch eine geliebte Feindschaft zwischen Maschinenbau und IT. Ich glaube nicht, dass die Maschinenbauer die IT besonders geliebt haben, wir haben sie eher gehasst [...] Steve Jobs hat gestunken, ist barfuß rumgelaufen. Bill Gates war auch nicht viel besser. Das waren alles irgendwie komische Leute [...] aus der Sicht eines Maschinenbauers oder eines wie auch immer, waren das alles irgendwie Spinner [...] das ist ja was, was sich geändert hat, durch Internet, durch home computer [...] Und diese stinkenden, schwitzenden IT-Nerds, die kriegen immer mehr an Einfluss. Inzwischen hat der letzte Maschinenbauer verstanden: ‚Daten sind das neue Gold‘ und damit ist natürlich IT

mehr und mehr im Kopf auch in den Mittelpunkt der Wertschöpfung gerückt“ (II#10). Diese beschriebenen Entwicklungen wurden verstärkt dadurch, dass „die Entscheider in den Positionen sehr viel digitalaffiner sind als die, die jetzt oder ja vor ein paar Jahren noch dafür verantwortlich waren“ (IE#31), wie ein Unternehmensberater aus dem Feld des technischen Kund*innendienstes ergänzt. Hieraus entwickelten sich weitere Trends und Diskurse, welche unter dem Sammelbegriff *digital leadership* Einfluss auf den Wandel entfalteten (IE#26; II#3; IE#32; etc).

Hervorzuheben ist jedoch, dass es auch innerhalb des allgemeinen technologischen Fortschritts Entwicklungen gab, welche hinsichtlich ihrer Stärke zur Beeinflussung des institutionellen Status quo besonders herausragten. So äußerten sich zahlreiche Interviewpartner*innen und Medienberichte explizit zum bereits zuvor angesprochenen Phänomen der *big data*, welches ein Unternehmensberater aus dem Serviceumfeld wie folgt beschreibt: „[...] Daten Sammeln ist sicherlich irgendwie wichtig. Wenn ich keine Daten habe, kann ich auch nichts machen. So, am Anfang ist der Grundstock an Daten zu gering, also hat jeder mal gesagt „ist noch eine gute Phase eins, wir fangen mal an Daten zu sammeln [...] So, jetzt haben sie alle Daten gesammelt und dann kommt halt irgendwann die Frage: ‚was mach ich jetzt eigentlich mit den Daten? Kann ich denn da irgendwas bei rausziehen?‘“ (IE#31). Vor diesem Hintergrund entwickelte sich im organisationalen Feld eine Nachfrage nach alternativen Lösungsansätzen, um diese Datenmassen zu verarbeiten und zu verwerten (IE#27; IE#31; PC#46), wie der Leiter eines Zentrums für die Digitalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen resümierte: „[...] Ich hab‘ irgendwie ein Haufen unstrukturierter Daten, was mach ich denn damit? Ah, das könnte vielleicht eine Ausgangsposition sein, in der ich eine KI bemühen könnte“ (IE#27). Diese Entwicklung begünstigte den durch die institutionelle Unternehmung gewünschten institutionellen Wandel (II#18; II#14; PC#1; etc.), da die neuartige Technologie und die damit verbundenen Praktiken derartige Herausforderungen abschwächten (PC#6; FT#1; PC#48). Diesen Umstand machte sich auch die Marketingabteilung des Unternehmens zu Nutze und sensibilisierte ab dem Jahr 2011 (Anhang 7) im Rahmen von Zeitungsartikeln, Blogbeiträgen, Vorträgen und Events potenzielle Interessenten verstärkt für diese

Herausforderung und kommunizierte ebenfalls Lösungsansätze auf verschiedenen Marketing-Kanälen.

Einer der wesentlichsten Trends für die Begünstigung des institutionellen Wandels wurde häufig in der als *Cloudifizierung* bezeichneten Entwicklung gesehen. Das Anbieten der neuartigen Technologie als software-as-a-service-Produkt versetzte das Unternehmen in die Lage, deutlich schneller neue Unterstützer*innen für den institutionellen Wandel zu gewinnen, wie in den Kapiteln IV.2.1 und IV.2.3 erläutert, und ermöglichte eine beschleunigte Diffusion beziehungsweise Translation der Institution im organisationalen Feld, wie in Kapitel IV.1.1 und IV.3.3 vertiefend beschrieben wurde. Die Ursachen für diese Cloudifizierung sind jedoch nicht alleinig der institutionellen Unternehmung zuzuordnen, sondern sind vielmehr selbst Produkt und Einflussgröße für den übergeordneten Trend, Softwarelösungen nicht mehr on-premise (also auf unternehmenseigenen Servern), sondern aus der cloud heraus zu betreiben. Während ein Mitarbeiter beispielsweise auf die Frage, ob (Unternehmensname) eine Pionierrolle übernommen habe, antwortete: „Hm, ich würde sagen auf jeden Fall Pionierrolle Richtung cloud [...] Da bin ich auf jeden Fall der Meinung, dass wir einer der Vorreiter waren, die früh genug erkannt haben, dass [...] das die Zukunft ist“ (II#14), merkte ein anderer langjähriger Mitarbeiter des Unternehmens an, dass es eine explizite Kund*innenanfrage gab, die Technologie aus der cloud heraus anzubieten (II#16), woraufhin die Lösung überhaupt erst entsprechend umgebaut wurde (II#7). Voraussetzung für diese Entwicklungen war zunächst einmal die technologische Realisierbarkeit von cloud-Angeboten: „Alleine schon dadurch, dass sie die Rechenpower zur Verfügung stellen. Heute würde ich sagen, ist es nicht mehr so ausschlaggebend, aber in den letzten Jahren waren gewisse Anwendungen nur durch eine cloud-Anwendung dann auch machbar. Man hat die Daten hochgeladen, hat dort die Algorithmen zum Einsatz gebracht und dann die Ergebnisse wieder runtergeladen“ (IE#35). Diese Machbarkeit wurde jedoch anfänglich durch *Sicherheitsbedenken* diverser Akteur*innen im organisationalen Feld und darüber hinaus begleitet, wie sich der Pressesprecher des Unternehmens erinnerte: „Die Vorbehalte waren tatsächlich die Sicherheit der Daten in der cloud. Also das war eben 2017 und da [...] gab es noch eben diese starken Vorbehalte.“

Die sich jetzt meiner Meinung nach eigentlich auch jetzt erledigt haben“ (II#7). Auch diese beschriebene Entwicklung selbst wurde wiederum durch diverse äußere Faktoren beeinflusst, wie beispielsweise das zunehmend erodierende Vertrauen in on-premise-Lösungen durch gezielte Hackerangriffe (PC#47), welche insbesondere kleine und mittlere Unternehmen in den letzten Jahren adressierten und dazu führten, dass Unternehmen zunehmend Daten aus der eigenen Verwaltung in die von cloud-Dienstleistern übergaben (II#16; PC#49; etc.). Ein weiterer verstärkender Effekt wurde durch die *Corona-Krise* im Jahr 2020 ausgelöst, führte ein leitender Projektmanager des Unternehmens an: „Will die Firma eine cloud-Software einführen? Und das hat sich rapide gewandelt. Spätestens seit Corona gezwungenermaßen. Für die Firmen musste sich jeder mehr digitalisieren und dann haben wir das tatsächlich auch schon mal von Kunden gehört, dass sie gesagt haben, heutzutage ist es eigentlich eher unsicherer, wenn man nicht in der cloud ist, weil, dann muss man sich selber um alles kümmern und gerade für Firmen, die nicht riesig sind, ist das schon ein enormer Aufwand“ (II#15). Diese Einschätzung wurde ebenfalls durch andere Akteur*innen untermauert: „[...] Die Digitalisierungswelle, die ist seit ein paar Jahren da. Die ist seit Corona deutlich verstärkt und seit dem Thema der zunehmenden Cyberangriffe ist auch das Thema cloud überraschenderweise gar kein Thema mehr. Also kein Fremdwort mehr, sondern wird eher angenommen, gewollt. Das ist vor allen Dingen seit der ganzen Cyberattacken immer mehr. Das waren früher, dachte man, meine eigene IT ist sicherer als eine fremde IT. Heute glaubt das so gut wie jeder – außer vielleicht der Bund – aber alle anderen Unternehmen sagen ‚Das ist mir zu unsicher, die große Amazon IT oder Microsoft IT ist sicherer als meine Haus IT. Wir können das nicht mehr leisten‘“ (II#5). Als weiterer Einflussfaktor seien die im vorherigen Zitat eingeführten *hyperscaler* wie z. B. Google, Amazon oder Microsoft zu nennen, welche durch ihre Angebote cloud-Dienstleistungen sicherer (PC#49), kosteneffizienter (PC#50; PM#3) und legitimer gestalteten. Ein Produktmanager kommentierte im Interview zu diesem Thema: „Ein ganz wesentlicher Treiber an der Stelle ist Amazon gewesen [...] Unsere eigene Entscheidung irgendwann dann auch Amazon quasi als Plattformanbieter zu nehmen [...] statt alles selber machen zu wollen, wie wir das eine Zeitlang versucht haben [...], die war absolut richtig, weil

die uns ermöglicht hat diese Lösung auch tatsächlich zu skalieren. Also, ich meine, wir haben am Ende auch Nutzer irgendwo in Asien, den USA und so weiter. Wenn man das alles aus einem kleinen Rechenzentrum in (Stadtname) betreiben will, kriegt man nicht die Latenzen hin, die man da braucht. Man braucht irgendwie Partnerschaft, man braucht eine cloud-Technologie, die skaliert [...]“ (II#18).

Ein weiterer Megatrend, welcher den institutionellen Wandel maßgeblich beeinflusst hat, wurde sowohl durch unternehmensinterne Akteur*innen als auch durch Akteur*innen im organisationalen Feld in der *Globalisierung* gesehen. Viele Unternehmen aus dem Dachmarkt bieten ihre Produkte international an (PC#51; II#11). Dies geht beispielsweise mit einer hohen Variantenvielfalt in den Produktportfolios dieser Hersteller*innen einher, welche die Komplexität des benötigten Wissens zur Wartung und Instandhaltung dieser Maschinen enorm steigern kann (II#12). Darüber hinaus muss auch der Kund*innenservice häufig multinational angeboten werden, was wiederum mit einer sprachlichen und logistischen Komplexität einhergeht (II#18; IE#32), wie ein leitender Servicemitarbeiter, welcher gleich in zwei unterschiedlichen Unternehmen die Einführung der vom institutionellen Unternehmer angebotenen Technologie realisierte, anführte: „Wir sind bei (Unternehmensname) seinerzeit auch schon die ganze Zeit schwanger gegangen mit dem Problem, dass wir relativ viele wiederkehrende Themen immer wieder erklären mussten und dann dieses typische shift-left-Thema, wie kriegen wir eigentlich Wissen zu unseren Kunden, zu unseren externen Vertriebsgesellschaften, damit im zentralen Service nicht so eine hohe Last entsteht“ (IE#23). Dieser Komplexität konnte unter anderem durch KI-basierte Wissensmanagementlösungen begegnet werden. Der Serviceleiter eines namhaften Roboterherstellers erinnerte sich vor diesem Hintergrund: „Wir wussten, wir müssen uns erstmals mit globalen Themen auseinandersetzen das war übrigens bis 2017 auch nicht unbedingt der Fall. Also alles ‚Made in Germany‘; alles montiert in Deutschland. Die Produktmanager haben in Deutschland gesessen, die Entwickler. Wir wussten aber eben, das wird sich alles ändern [...] Deswegen bedarf es dann heute neuer Lösungen [...] Und da hat uns einfach die Lösung von euch völlig überzeugt [...]“ (IE#24).

Neben diesen globalen Entwicklungen konnten jedoch zahlreiche einflussreiche und Trends und Diskurse identifiziert werden, welche sich primär auf nationaler Ebene beziehungsweise in den deutschsprachigen Ländern Österreich, Schweiz und Deutschland als maßgeblich für den institutionellen Wandel herausgestellt haben. Hier sei als einer der wichtigsten Einflüsse der *demografische Wandel* in den beschriebenen Ländern anzuführen, welcher sich durch eine alternde Bevölkerung und niedrige Geburtenraten charakterisiert. Dies führt unter anderem zu einem *Fachkräftemangel*, insbesondere in technischen und ingenieurwissenschaftlichen Berufen (PC#52; PC#53). Erfahrene Fachkräfte gehen zunehmend in den Ruhestand, während zu wenige junge Fachleute auf den Arbeitsmarkt strömen, um diese Lücken zu füllen. Hieraus resultieren Schwierigkeiten für technische Serviceabteilungen, die eigene Produktivität und damit die Kund*innenzufriedenheit weltweit zu gewährleisten (IE#26; IE#31; II#16; etc.). Neben der reinen Arbeitskraft verlässt mit den hochqualifizierten Fachkräften, welche beispielsweise in Rente gehen, auch Expert*innenwissen die Unternehmen, welches diese über Jahrzehnte aufgebaut haben, was wiederum die Nachfrage nach Technologien zur Digitalisierung von Expert*innenwissen erhöht, und den durch die institutionelle Unternehmung angestrebten Wandel begünstigt. So fasste beispielsweise der Partner einer auf den Kund*innendienst spezialisierten Unternehmensberatung zusammen: „Die alten Techniker, die alten Hasen, die alles von der Pike auf gelernt haben, gehen alle bald in Rente oder immer mehr. Das heißt, allein der Fachkräftemangel, den sie im Service haben, und das Thema [...] muss ich schauen, irgendwo aufzufangen“ (IE#31). Diese Umstände konnte die institutionelle Unternehmung nutzen, um z. B. durch die Sensibilisierung von Entscheidungsträger*innen im organisationalen Feld im Rahmen von Marketingkampagnen (MM#34; MM#35) der eigenen Technologie Legitimität zu verleihen und in Folge dieser Kampagnen neue Kund*innen zu akquirieren (IT#13). Insbesondere künstlicher Intelligenz wird in diesem Kontext zunehmend eine unterstützende Rolle beigemessen – wie ein leitender Angestellter des Unternehmens im Interview erläuterte: „Ja, also, ich bin ja jetzt überrascht, wenn du dir den Spiegeltitel anschaust: ‚Wo sind alle hin?‘. Also, dass wir jetzt ein Arbeitskräfteproblem haben, also vor ein paar Jahren hat es noch

geheißen ‚KI macht alle arbeitslos und tötet alle Jobs‘ und jetzt fragt man sich ‚wo sind alle hin? Wo sind die Arbeitskräfte?‘ Und die einfache Wahrheit, die man auch seit 30 Jahren weiß: ganz viele sind in Rente. Und es wird jeden Tag mehr“ (II#10). Verstärkt wurde dieser Fachkräftemangel durch den zunehmenden Wunsch nach work life balance in vielen Industrieländern, der neben der absoluten Anzahl an verfügbaren Arbeitskräften auch die pro Kopf geleisteten Arbeitsstunden weiter reduziert (II#2).

Neben diesen regionalen Entwicklungen existieren jedoch auch feldspezifische Trends und Diskurse, welche die Ambitionen der institutionellen Unternehmung begünstigend und/oder erschwerend beeinflussen. So führte beispielsweise eine weltweite *commoditization* dazu, dass viele Produkte an Differenzierung verloren und infolgedessen die Anforderungen an den technischen Kund*innenservice als Differenzierungsfaktor drastisch anstiegen (IE#30; II#7; PB#4; etc.). Technische Produkte wurden daraufhin zunehmend als Produkt-Service-Systeme verkauft und viele Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau begannen sich einer sogenannten Servicetransformation – auch *servitization* genannt – zu unterziehen (PB#4). Um Maschinen optimal nutzen zu können, ist wiederum Wissen erforderlich, wie diese ideal einzusetzen und instand zu halten sind. Dieser Trend führte zu einer erhöhten Nachfrage nach professionellen Wissensmanagementsystemen im Markt. Die institutionelle Unternehmung berücksichtigte diese Entwicklungen fortan z. B. im Ausbau der self-service-Funktionalitäten der eigenen Lösung und kommunizierte die resultierenden Potenziale für Akteur*innen im Feld in verschiedenen vertriebs- und marketingrelevanten Artefakten (MM#42; MM#43) sowie einem feldkonfigurierendem Event im Frühjahr 2021. Im Rahmen der *servitization* realisierten viele Akteur*innen innerhalb des organisationalen Feldes, dass Services aufgrund der hohen zu erzielenden Margen (II#1) eine vielversprechende neue Erlösquelle darstellen können. Viele Serviceabteilungen wurden infolge dieser Erkenntnis von Kostenstellen zu sogenannten *profit centers* umgestaltet (II#12; IE#27). Diese Entwicklung verschaffte vielen Serviceabteilungen und deren leitenden Angestellten die Möglichkeit, neue Ausgaben zu tätigen, wie beispielsweise Investitionen in den Aufbau von Wissensmanagementlösungen

(IE#31). Vor diesem Hintergrund kommentierte ein Sprecher des größten Verbandes für Maschinen- und Anlagenbau: „[...] Der Kund*innendienst war immer ein Kostenfaktor. Die haben immer die Aufgabe gehabt, das gerade zu ziehen, was der Vertrieb, die Konstruktion, die Produktion versiebt haben. Das musste der Service im ersten Step wieder gerade ziehen und das hat Geld gekostet. Aber deswegen hat man relativ wenig reinvestiert in den Service. Mittlerweile hat man natürlich gemerkt, dass die Deckungsbeiträge im Service viel höher sind und ist dann schon bereit, hier auch Geld für auszugeben“ (IE#26). Darüber hinaus sei als feldspezifische Entwicklung auch die Veränderung des Berufsbildes des/der Servicetechniker*in anzuführen, wie ein leitender Angestellter erklärte: „Früher war Service-Machen ein geiler Job. Weil du hast nirgends so viel Kohle verdient wie da. Service-Techniker haben richtig viel Geld verdient durch eben die Nutzung ihrer Reisekosten, ihrer Spesen, und sie waren auch noch besser bezahlt“ (II#1) und ein befragter Kollege ergänzte: „Also ich glaub das ist einfach die Generation von den Leuten früher [...] für die wars einfach nicht so leicht jetzt mal nach USA zu kommen oder sonst wohin. Sie fanden es deshalb toll, dass man fremde Kulturen und Reisen und alles dadurch hat. Heutzutage ja, ist fliegen günstig, man sieht durchs Internet eh alles und hat jetzt nicht unbedingt den Drang“ (II#8). Die daraus reduzierte Motivation für potenzielle Arbeitskräfte verstärkt den im vorherigen Abschnitt beschriebenen Fachkräftemangel und somit das Interesse im organisationalen Feld nach neuen Institutionen.

Die in diesem Kapitel vertiefend angeführten Trends und Diskurse repräsentieren lediglich jene Themen, welche von Interviewpartner*innen besonders häufig referenziert wurden oder als besonders bedeutsam angeführt wurden. Darüber hinaus wurden zahlreiche weitere Faktoren angeführt, welche inhibierend oder begünstigend auf den von der institutionellen Unternehmung angestrebten institutionellen Wandel einzahlten, darunter u. a. die *Finanzkrise* im Jahr 2008, in deren Kontext das Neugeschäft vieler Maschinen- und Anlagenbauer stark einbrach und die folglich die Relevanz von Servicedienstleistungen unterstrich (IE#31); die zunehmende *Komplexität der Produkte* im Kontext der Digitalisierung (II#6; II#12; IE#24) oder der über das betrachtete organisationale Feld hinausgehende *Trend zu Wissensmanagementlösungen*, was sich beispielsweise

durch eine zunehmende Anzahl an Wettbewerbern abzeichnet (SP#15; II#4; IE#23; etc.). Zusätzlich führten diverse Interviewpartner*innen noch weitere *schwelende Diskurse* an, wie beispielsweise ein Innovationsmanager aus dem organisationalen Feld, welcher in Bezug auf Aspekte der Datensicherheit und ethisch-moralischer Bedenken hinsichtlich künstlicher Intelligenz äußerte: „Das sind so Dinge, da hat dann, glaube ich, hat die Gesellschaft noch keinen Konsens gefunden, wie man da bestmöglich umgehen soll“ (IE#21).

IV.3.2 Anforderungen aus dem Feld

Dieses Kapitel geht verstärkt auf jene Anforderungen an die Weiterentwicklung der Technologie ein, welche aus dem Feld heraus angestoßen und an die institutionelle Unternehmung herangetragen wurden. Zudem werden Anforderungen vorgestellt, welche aus übergeordneten Diskursen – wie im vorherigen Kapitel erläutert – resultierten. Es werden zudem Maßnahmen aufgezeigt, wie die institutionelle Unternehmung versuchte, bestimmte Anforderungen an die Institution bewusst zu lenken. Abschließend werden zusätzliche Wege aufgezeigt, wie sich Koalitionen innerhalb des Feldes formierten, um Anforderungen zu formulieren und Wandel zu forcieren.

Zunächst betrachtet diese Arbeit jene Anforderungen an die betrachtete Institution, welche aus dem Feld selbst entsprangen. Den wohl stärksten Impuls, der hier als Beispiel für eine *feldspezifische Anforderung* gegeben werden kann, stellte die Forderung eines geografisch nahegelegenen Textilunternehmens im Jahre 1990 an die späteren Gründer der Unternehmung dar. Wie bereits in Kapitel IV.1.1 angeführt, weigerte sich das Textilunternehmen, ein Projekt mit der Universität, welche die Technologie zum damaligen Zeitpunkt untersuchte und entwickelte, zu beginnen, und knüpfte die Bedingungen für einen ersten Auftrag an eine Ausgründung (II#10; II#1; II#2; II#3). Hieraus entstand die Organisation, welche im Rahmen dieses Forschungsvorhabens als institutionelle Unternehmung betrachtet wird, wie sich ein damaliger Doktorand der Universität erinnerte: „Die Firma ist gegründet worden, weil die Firma (Unternehmensname) gerne die Software von der Universität einsetzen wollte und sie gesagt haben: ‚naja gut, das

ist zwar toll, aber wir wollen eine Firma dahinter, weil wir wollen das gerne gepflegt haben dauerhaft und nicht nur ein Forschungsprojekt machen.' Und das war der Grund, weswegen die Firma ursprünglich mal gegründet worden ist" (II#10). Somit kam der initiale Impuls, welcher zur Gründung führte und folglich den ersten Schritt zu einer Verstetigung der institutionellen Unternehmung markierte, aus dem organisationalen Feld selbst. Neben derart weitreichenden Anforderungen wurden zahllose inkrementelle oder sukzessiv auftretende Impulse vom Feld an die institutionelle Unternehmung gerichtet (IE#24; II#8; IE#25). Dies bezieht sich häufig auf die Implementierung sogenannter best practices aus dem organisationalen Feld in der angebotenen Softwarelösung, welche diese nach und nach veränderten. Vor diesem Hintergrund merkte ein leitender Vertriebsmitarbeiter, welcher sich regelmäßig mit Anforderungen aus dem Feld konfrontiert sieht, an: „Das sind ganz viele Sachen, also das sind ja oft auch so Kleinigkeiten, die da kommen [...], das, was mir als Erstes einfällt, ist zum Beispiel diese Freigabe-workflows, die wir momentan haben. Bei den expert-knowledge-Artikeln. Ich bin mir ziemlich sicher, dass diese Freigabe-workflows nicht von uns erfunden wurden, sondern dass die die Kunden mit reingebracht haben, weil das halt aus deren Sicht der sinnvollste Weg ist, um so einen Wissensartikel freizugeben" (II#13). Ähnliche Anforderungen erwachsen beispielsweise aus dem im vorherigen Kapitel erläuterten Phänomen der servitization, welches für das Feld des organisationalen Kund*innendienstes von besonderer Relevanz war (II#14; MM#42; MM#43) und beispielsweise im verstärkten Ausbau von sogenannten self services resultierte (IE#31; PC#54; PC#55). Viele feldspezifischen Anforderungen wurden auch gezielt durch Kund*innen an die institutionelle Unternehmung herangetragen, wie das folgende Beispiel erläutert: „Wir haben für (Unternehmensname) damals eine Variante gebaut für ein Produkt [...] das case-based-System, also tatsächlich fallbasiertes Schließen auf Daten [...] Die haben sich das angeschaut und gesagt: ‚ja, wir wollen dieses System haben, aber so wie Ihr es uns gebaut habt, das ist uns so zu kompliziert, wir brauchen es einfacher, einfacher, einfacher, einfacher.‘ [...] Wir haben sehr genau auf die Kund*innen gehört und haben nicht versucht, unser sehr ambitioniertes [...] case-based-System durchzusetzen [...]“ (II#18). Neben jenen Anforderungen, welche durch Kund*innen an die institutionelle

Unternehmung herangetragen wurden, gab es jedoch auch andere Akteur*innen im Feld, welche mittelbar bis unmittelbar an der Entstehung dieser Anforderungen an die institutionelle Unternehmung und/oder die Institution selbst beteiligt waren. Zur Verdeutlichung kann beispielsweise das Anliegen eines Vertreters des größten Verbandes für Maschinen- und Anlagenbau im D-A-CH-Raum herangezogen werden: „da bin ich auch ständig dran, versuche die Leute zu sensibilisieren: Ihr müsst das Wissen der alten Haudegen einsammeln und konservieren. Und das ist ja nicht ganz einfach, es sind Herausforderungen, weil wenn ich dem Alten einen Block hinlege und sage ‚schreib mal auf was du weißt‘, dann ist nach zwei Tagen der Block leer“ (IE#26). Weitere feldspezifische Anforderungen wurden zudem durch Partner*innen an das Unternehmen herangetragen (II#11) oder durch Analyst*innen im Feld kondensiert: „Gartner holt einen sogenannten Analysten [...] Der lernt, was die Probleme des Kunden sind. Dann dreht er sich rum, geht auf die Anbieterseite und sagt, ich weiß, was die Schmerzpunkte des IT-Leiters sind [...] Das heißt, die, die spüren auf, wo sind die Probleme von verschiedenen Bereichen im Unternehmen, insbesondere im IT- und Technologiebereich, identifizieren, wann sich im Markt Trends ergeben, nutzen das in alle Richtungen und definieren sozusagen auch ein Stück weit diesen Markt. Die schaffen Märkte“ (II#4). Als besonders bedeutsame Gruppe, durch welche indirekte Anforderungen aus dem Feld an die Institution gestellt werden, seien hier zudem Konkurrent*innen und Marktbegleiter*innen angeführt, welche durch eigene Innovationen und die Realisierung verbundener Interessen starken Druck auf die Ausgestaltung der betrachteten Technologie nahmen (SP#15; IE#23; II#15; etc.).

Neben diesen feldspezifischen Anforderungen, entstanden jedoch auch Forderungen an die Institution, deren Ursprung in feldübergreifenden Trends und Diskursen zu verorten ist. Hier seien insbesondere die technologischen Anforderungen an die Software zu nennen, welche Anwender*innen aus anderen etablierten und als hochgradig legitim erachteten Softwarelösungen bereits verinnerlicht haben: „[...] Du konntest kein copy und paste machen von Bildern. Du machst den Wissensartikel und du musst dieses Bild irgendwo speichern. Musst das Bild hochladen, musst das Bild reinlegen. Das ist ja ein toller Umstand. Jeder vernünftige Mensch kommt auf die Idee, wenn erstmal ausprobiert, zu sagen so:

„Oh, das fühlt sich aber nicht so an, wie wenn ich jetzt zum Beispiel irgendwie mal Confluence bediene oder wenn ich irgendwie ein anderes Tool bediene. Das fühlt sich klobig an“ (II#13). Um dieser Kritik zu begegnen, etablierte das Unternehmen in der Folge Funktionalitäten, welche sich an denen der genannten Marktbegleiter*innen orientierten. Ähnlich verhielt es sich auch mit Features wie der sogenannten automatischen Übersetzung (zu Englisch: auto translate), welche in das Produkt aufgenommen wurde, weil es Anwender*innen dabei half feldspezifischen Herausforderungen zu begegnen, die verschiedenen Akteur*innen diese Funktionalität jedoch bereits aus anderen, nicht feldspezifischen Anwendungen gewöhnt waren (II#15; II#12; PC#56). Darüber hinaus wurden jedoch auch tiefgreifende Veränderungen am Produkt vorgenommen, wenn diese in Form von Anforderungen an die institutionelle Unternehmung herangetragen wurden. Der Impuls, die eigene Softwarelösung aus der cloud heraus anzubieten, wurde durch eine/n Kund*in aus dem organisationalen Feld, welche/r mit cloud-Lösungen bereits aus anderen Kontexten vertraut war, an die institutionelle Unternehmung herangetragen: „War das (Unternehmensname)? [...] das waren so „die Ersten, die das Ganze als Cloud-Lösung haben wollten [...] also wir mussten dann quasi eine SaaS-Lösung bauen“ (II#7). Ähnlich verhielt es sich mit dem globalen hype, welcher ab dem Ende des Jahres 2022 rund um das Thema generative KI entstand – wie in Kapitel IV.1.2 und IV.2.1 vertiefend beschrieben – und die institutionelle Unternehmung dazu nötigte, eigene generative KI-Verfahren in die Software zu integrieren (SP#2; SP#3; FT#6; IE#35; IE#27; etc.).

Über diese Anforderungen, welche größtenteils ohne Zutun oder die Gunst der institutionellen Unternehmung an diese herangetragen wurden, hinaus, lassen sich jedoch diverse Beispiele anführen, in welchen die institutionelle Unternehmung bewusst versuchte, Anforderungen im organisationalen Feld aufzuspüren und gemeinsam mit Akteur*innen aus dem Feld auszuformulieren und auszuarbeiten. Die daraus resultierenden Forderungen werden im Folgenden als *gelenkte Anforderungen* aus dem Feld bezeichnet. Hier seien insbesondere die Bestrebungen des Product Management Teams anzuführen, welches im Rahmen sogenannter customer innovation boards bestehende Kund*innen zu gemeinsamen Treffen einlud, um mit diesen bestehende Herausforderungen im

Feld zu identifizieren und gemeinsam technologische Lösungen für diese zu erarbeiten (IE#23; II#12; II#4; etc.). Darüber hinaus wurden auch die internen Pläne der institutionellen Unternehmung zum weiteren Ausbau der Software, welche im Rahmen einer sogenannten Roadmap definiert wurden, mit dem Kund*innenkreis debattiert und bei Bedarf priorisiert, um zu gewährleisten, dass die Entwicklung des Produktes nicht an den Bedürfnissen der Akteur*innen im Feld vorbeigeht (FT#19). Exemplarisch ist in Tab. IV-1 die Agenda eines solchen Customer Innovation Board angeführt.

Zeit	Thema
10:00 – 10:30	Begrüßung, Organisation & Vorstellungsrunde
10:30 – 13:00	Workshop 1: Gemeinsame Priorisierung künftiger Roadmap-Themen
13:00 – 15:00	Mittagspause und Austausch auf dem „Schwarzmarkt des Wissens“
15:00 – 15:30	Vorstellung der wichtigsten Roadmap-Themen
15:30 – 17:30	Workshop 2: Erarbeitung von Stories zu den wichtigsten Roadmap-Themen
17:30 – 18:00	Feedbackrunde & Ausblick

Tab. IV-1: *Reduzierte Darstellung der Agenda eines customer innovation board aus dem Jahr 2022*

Ergänzend seien jedoch weitere Maßnahmen anzuführen, mit welchen die institutionelle Unternehmung versuchte, Anforderungen zu erfassen, um diese anschließend gelenkt in die Produktentwicklung einfließen lassen zu können. Hierzu zählten mitunter Kund*innenbefragungen (FT#20), welche dabei unterstützten, die Anforderungen im Feld besser zu verstehen, wie das folgende Beispiel verdeutlicht: „Und dann kam ja auch durch eine User-Befragung durch Kunden raus: Die wollen das eigentlich gar nicht [...] Die wollen eigentlich ein Tool haben, mit dem sie schneller arbeiten können, Interviews führen können, indem sie per drag and drop und sehr, sehr einfach direkt diese Entscheidungsbäume vordefinieren können“ (II#13). Vor diesem Hintergrund erinnerte sich auch ein leitender Angestellter eines Kund*innenunternehmens an die gemischte Arbeitsgruppe, welche sich damals zur Weiterentwicklung der Entscheidungsbäume im Produkt beriet: „Ich war genau in der Gruppe Bestandteil.

Das war jetzt für uns bei (Unternehmensname) damals noch nicht so wichtig, weil die Entscheidungsbäume ziemlich zentral gepflegt wurden [...] Für die anderen war es natürlich wichtiger, aber da konnte man auch erkennen: wir haben etwas erarbeitet und eine Idee identifiziert und das ist auch genauso umgesetzt worden“ (IE#23). Abschließend sei auch noch die Einrichtung eines „Ideenportals“ erwähnt, welches Kund*innen dazu nutzen können, weitere Anforderungen gelenkt an die institutionelle Unternehmung zu richten.

Während diese gelenkten Anforderungen zumeist durch die institutionelle Unternehmung gewünscht sind, entstehen auch Anforderungen, welche primär von bestimmten Anwender*innengruppen gewünscht sind und teilweise auch durch diese forciert werden. Diese *forcierten Anforderungen* werden mitunter durch organisierte Gruppen an das Unternehmen herangetragen: „Tatsächlich hat sich ohne unser Zutun im Hintergrund so eine kleine Gruppe von verschiedenen Kunden gegründet, die ihre Ideen mit geballter Power bei uns unterbringen wollen. Da ist unter anderem (Unternehmensname A), da ist (Unternehmensname B) und ich glaub da ist (Unternehmensname C) dabei. Die hatten vorher schon einiges miteinander zu tun und die haben sich irgendwie gegenseitig abgestimmt und stimmen sich auch gegenseitig ab und bereiten sich so 'n bisschen drauf vor. Weil du hast halt sehr gut vorbereitete Kund*innen. So ein (Unternehmensname B), der schickt dir irgendwie 4 Leute. Die kommen mit ihren Excel-Listen an. (Unternehmensname B) kommt da mit seinen Listen und jeder will seine Dinge da umsetzen“ (II#13). Darüber hinaus kommt es auch zu Diskussionen über sogenannte upsell features, welche durch die institutionelle Unternehmung gesondert bepreist werden. Hierbei geht es häufig um das gemeinsame Verständnis, welche Funktionen zum Standardumfang gehören sollten, und welche kund*innenindividuelle oder andere zusätzliche Mehrwerte bieten, wie das folgende Beispiel eines/r großen Kund*in verdeutlicht: „Startseite ist ein super Beispiel. Mir war das jetzt gar nicht aufgefallen [...] aber (Mitarbeitername) hat's gesehen: upsell für neue und Bestandskund*innen und ich dachte mir nur so ‚Was? - Nein! Die Startseite wollen wir nicht bezahlen‘ [...] Das Feature versteckt auch 'ne kleine Schwäche und dass man das dann als upsell schönredet kann man vielleicht nochmal diskutieren“ (IE#23).

Die Identifikation und Priorisierung von Anforderungen aus dem organisationalen Feld wurde von diversen Interviewpartner*innen als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Erarbeitung von Institutionen angeführt, um Institutionen zu erarbeiten, welchen Legitimität zugesprochen wird (II#8, IE#23; IE#24; etc). Diese sukzessiven Erweiterungen der Technologie sind explizit gewünscht und im agilen Charakter der Produktentwicklung verankert: „wir entwickeln ja agil oder sagen wir mal irgendwie, das ist eine agile Entwicklung. Und du machst nicht am Anfang den einen großen Wurf, dass du das irgendwie zu Ende denkst. Du bringst erstmal was auf den Weg“ (II#13). Translationen in verschiedene Kund*innenkontexte und die Berücksichtigung der verbundenen Interessen sollen somit einer iterativen Verbesserung der Technologie dienen, welche jedoch ebenfalls eine nachweisliche Auswirkung auf die Art und Geschwindigkeit der Verbreitung dieser im organisationalen Feld haben können, wie das folgende Kapitel vertiefend beschreibt.

IV.3.3 Verbreitung im organisationalen Feld

Dieses Kapitel widmet sich der Verbreitung der neuartigen Technologie im organisationalen Feld des technischen Kund*innendienstes. Hierbei werden insbesondere Aspekte der Translation und der Diffusion während der Ausbreitung herausgearbeitet, welche im zeitlichen Verlauf hinsichtlich ihrer Bedeutung variierten.

Mechanismen der Translation traten verstärkt immer dann auf, wenn die Technologie auf den Kontext anderer Akteur*innen angepasst werden musste und somit teilweise inkrementellen bis essenziellen Veränderungen unterzogen wurde. Dies erfolgte zumeist im Rahmen größerer Individualprojekte, in welchen die institutionelle Unternehmung in Arbeitsgruppen mit Vertretern der Kund*innen-Organisationen wechselseitige Anforderungen ausarbeiteten. Aufbauend auf diesen Ergebnissen basierte die anschließende Ausgestaltung der Softwarelösung.

Besonders starke *Mechanismen der Translation* lassen sich jedoch gleich zu Beginn des Beobachtungszeitraums dieses Forschungsvorhabens erkennen, als die Technologie noch im universitären Kontext entwickelt wurde und die

Organisation, welche hier als institutionelle Unternehmung betrachtet wird, noch nicht gegründet war. Hinsichtlich des innovativen Charakters der Institution zum damaligen Zeitpunkt resümierte ein Kommilitone des späteren Gründers, dass insbesondere die Übertragung gewohnter logischer Muster auf einer informationstechnologischen Ebene in eine technische Domäne relevant war: „[...] entstanden ist das Ganze in Yale an der Universität. Der erste Ansatzpunkt waren juristische Fragestellungen, weil in Amerika dieses Präzedenzrecht gilt. Wenn ich Anwälte unterstützen will, brauch' ich sowas. Also das war die erste Innovation, zu sagen, das geht nicht nur in Jura und Medizin, das geht auch in technischen Domänen, weil Techniker so denken. Und die zweite Sache war, [...] dies von einer beschreibenden Wissenschaft, wo man sehr viel mit Worten macht, mal auf knallharte mathematische Formeln und Algorithmen runterzuberechnen, diese Idee vom kognitionswissenschaftlichen Level auf das mathematische Level runterzuberechnen, das gab es vorher überhaupt nicht“ (II#10). Die akademischen Entscheider*innen versuchten also zur damaligen Zeit explizit die Technologie des fallbasierten Schließens für verschiedene soziale Kontexte nutzbar zu machen, wobei sie im konkreten Fall auf eine Anwendung im Service-Kontext abzielten: „Wir hatten im Prinzip technischen Kundendienst und technische Diagnose, das war unser Anwendungsgebiet. Und auf dem Anwendungsgebiet haben wir unterschiedlichste Methoden dann ausprobiert. Als Laborratte haben wir uns dann meistens unten am Mao-CNC-Zentrum zusammengesetzt [...] Wir haben das Gebäude geteilt mit 'nem Lehrstuhl von Maschinenbau, die sich mit Werkzeugmaschinen auseinandergesetzt haben. Und die haben von Mao 'n Fertigungszentrum im Keller gehabt, das wir dann halt für die Diagnose genutzt haben“ (II#1), wie sich einer der beteiligten Forscher erinnert. Infolge dieses Versuchs, die Informationstechnologie in den Maschinenbaukontext eines CNC-Zentrums zu transferieren entstand „[...] das Service Support System [...] Damit ham' wir es als (Unternehmensname) sogar ins Fernsehen in den Südwestrundfunk geschafft, weil das so cool aussah. Aber eben in einer Breite im Feld waren die Leute restlos überfordert [...] Du konntest die Technologie zwar schön auf einer sunworks station nutzen, aber die hat ja kein normales Unternehmen gehabt. Das heißt, das war für die, fürs Feld, überhaupt nicht einsetzbar“ (II#1).

Weitere starke Translations-Mechanismen bei der Verbreitung der neuartigen Institution lassen sich zudem beim allerersten Auftrag nachweisen, welcher an die institutionelle Unternehmung herangetragen wurde und die Ausgründung der Unternehmung initiierte: „Dass wir das Unternehmen gegründet haben, weil wir einen Auftrag kriegen sollten von (Unternehmensname). Nur das war der Auslöser, 'ne (Unternehmensname) war interessiert an dem, was wir da tun – fallbasiertes Schließen – und insbesondere in der Anwendung für Planung und Konfiguration. Und wir sollten für die de facto ein Assistenzsystem bauen, das ihren Vertrieblern beim Konfigurieren und Auswählen geeigneter Nähmaschinen hilft“ (II#2). Es handelte sich hierbei also um eine/n potenzielle/n Kund*in, der/die mit einer konkreten Vorstellung darüber, wie die Technologie für den eigenen Kontext angepasst werden müsste, um eigene zu Ziele zu realisieren, an die institutionelle Unternehmung herantrat. Die Technologie des fallbasierten Schließens sollte folglich aus dem initial an der Universität entwickelten Servicekontext in einen vertrieblichen Anwendungsfall eines Nähmaschinenherstellers überführt werden. Obgleich dieser Auftrag aufgrund der sich anbahnenden Insolvenz des potenziellen Auftraggebers im Jahre 1990 nicht realisiert werden konnte, hatte sich dadurch die Auffassung darüber, wie die Technologie einzusetzen sei, bereits geschärft.

Darauf folgte eine Phase, in welcher die junge Unternehmung versuchte, weitere Anwendungsfälle im Kontext anderer Akteur*innen zu identifizieren, um die eigene Technologie an diese anzupassen und folglich erste Unterstützer zu generieren, wie der Mitarbeiter eines Marktbegleiters resümiert: „[...] Da sitzen halt Leute, die haben etwas Cooles entwickelt, nicht unbedingt auf 'nen konkreten Anwendungsfall. Ist natürlich schwierig, wenn du so rum kommst. Du bist begeistert von der Technik aber was mach ich jetzt damit? Dann gehst du raus und dann versuchst du, ganz schnell irgendwelche Anwendungsfälle zu finden, wo diese Technik nachher passt. Und ich denke mal, das war das größte Problem damals. Ich hab also ne coole Technik gehabt und musste draußen suchen, wo passt das jetzt dazu“ (IE#33). Dies unterstreicht, dass das Unternehmen zu jenem Zeitpunkt bewusst auf der Suche nach Kontexten anderer Akteur*innen war, um die eigene Technologie in diese einzupassen und folglich durch Mechanismen der Translation weiterzuentwickeln.

Um den Fortbestand der Unternehmung zu sichern und folglich eigene Interessen zu realisieren, war das Unternehmen im Jahr 1992 gezwungen, erneute Anpassungen der Technologie vor einem akademischen Hintergrund zu evaluieren. Im Rahmen der in Kapitel IV.1.1 beschriebenen Forschungsprojekte gemeinsam mit einem französischen Unternehmen zum Thema "Induction and Reasoning from Cases" (PB#1; PC#3; PC#4) gelang es, Entscheidungsbäume in das Konzept des fallbasierten Schließens zu integrieren und in einen ersten Software-Prototypen zu überführen, der fortan als „Service Support System“ bezeichnet wurde. Die neuartige Institution wurde zu diesem Zeitpunkt bereits zahlreichen Translationen in verschiedene Kontexte unterzogen, noch bevor sie erstmals kaufmännisch im Feld des technischen Kund*innenservice veräußert wurde, wobei sich zunehmend zentrale und unveränderliche Bestandteile der Kerntechnologie herauskristallisierten (II#16; II#2; CLE; II#3; etc.) und die Aspekte der Translation bei der Ausbreitung im Feld abnahmen.

Die in Phase 2 in Kapitel IV.1.1 beschriebenen Individualprojekte setzten bereits einen allgemeinen Konsens von Anbieter*in und potenziellen Kund*innen darüber voraus, welche Technologie zu welchem Zweck eingesetzt werden sollte: „Wir haben es erstmal reduziert auf das Einfachste. Also auf ganz simple Dinge in Form von strukturierten Fällen. Dann haben wir irgendwann festgestellt, die Menschen sind nicht so strukturiert im Feld. Servicetechniker schreiben halt kleine Texte, Berichte, dann haben wir uns halt Ende der 90er Jahre weiterentwickelt in Richtung Textanalyse. Daraus ist dann die (Produktname) geworden irgendwann“ (II#1). So beschrieb der damalige Gründer, welcher auch an einem der ersten mit einem deutschen Aktienkonzern beteiligt war, die resultierende Lösung als Kombination von unveränderlichen Elementen, welche sich entsprechend der Diffusionsmetapher ausbreiten, und veränderlichen Elemente, welche entsprechend der Translationsmetapher in den jeweiligen Kontext des/r Kund*innen übersetzt wurden: „[...] vom backend her haben die das Eins zu Eins übernommen. Das war das Produkt ne, aber damals war halt der Modus Operandi so: du vertickst und lizenziert das backend und frontend und utility ist nicht standardisiert gewesen, sondern das war das Projektgeschäft“ (II#2).

Der damalige Entscheidungsträger seitens eines DAX-Konzerns spiegelte diese Sichtweise und erinnerte sich über 30 Jahre später im Interview an den Projektverlauf wie folgt: „Also wir haben sehr lang über dieses fallbasierende Schließen gesprochen und ich habe Anforderungen gehabt [...] Also der Aufwand fürs authoring musste deutlich geringer werden und deswegen war die Idee zu sagen, bei dem anderen Fall ist es ja so, wenn ein neuer Fall kommt, musst du den ja einordnen in das bestehende System und die Fragen dazu packen. Wir würden es anders machen, wir würden eine Taxonomie, die fest nebendran steht, nehmen und ein Grundgerüst geben, das du verfeinern kannst aber das bleibt dann lange Zeit stabil [...] Welche Fragen, welche Worte sind da drin und sind es die, die wir verwenden oder haben die eine andere Terminologie? Das heißt man muss den Match zu der hauseigenen Terminologie finden“ (IE#22).

Im Rahmen diverser Translationen in verschiedenen Individualprojekten wurden zunehmend neue best practices darüber erarbeitet, wie die betrachtete Technologie idealerweise in den Kontext des technischen Kund*innenservice einzubringen und in diesem anzuwenden sei (II#18; II#11; II#3; etc.). Hierbei gingen viele kund*innenspezifischen Erfahrungen und Expertisen im Umgang mit technischen Kund*innenanfragen von teilweise hochprofessionellen (IE#36; IE#21; II#17) Akteur*innen im organisationalen Feld auf die institutionelle Unternehmung über. Diese best practices berücksichtigte die institutionelle Unternehmung im Rahmen späterer Projekte bei der Ausgestaltung der angestrebten Lösung, wie Kapitel IV.2.1 vertiefend beschreibt. Durch diese iterativen, teilweise inkrementellen Weiterentwicklungen der Softwarelösung wurde sukzessive so viel Expertise im Produkt selbst und bei der institutionellen Unternehmung gebündelt, dass das kumulierte Wissen im Umgang mit Wissen im technischen Kund*innenservice begann, dasjenige potenzieller Kund*innenorganisationen und anderer Akteur*innen im Feld zu übersteigen (II#2; II#5; IE#26; IE#24; etc.). Die institutionelle Unternehmung wurde so zum Wissensführer im Feld.

Zudem kam es im Zusammenhang mit Individualprojekten häufig zu individuellen Anforderungen hinsichtlich der Art und Weise der technischen Implementierung in den IT-infrastrukturellen Kontext der Kund*innenorganisation, wie ein Direktor aus dem Bereich des Projektmanagements beschrieb: „Also da

ging das dann immer los, dann musste man ausrechnen, wie viele Nutzer haben wir denn da? Wie groß werden die Datenmengen? Und dann musste man in der IT der/des Kund*in entsprechende Server beschaffen lassen und dann hat man das on-premise eben bei der/beim Kund*in installiert und dann darüber zur Verfügung gestellt und das war natürlich jedes Mal was anderes, weil die alle ihre eigenen Nuancen an Sicherheitsrichtlinien hatten und keine Ahnung. Der eine hatte dann Windows Server 2003 der andere machte lieber ein Linux System der nächste usw. und das war dann immer eine Heidenarbeit, da überhaupt mit den Firewall-Regeln usw. durchzukommen“ und ergänzte, dass es bei Abweichungen zu Komplikationen im Projekt und Verstimmungen bei den Projektbeteiligten kam: „Dann waren die Datenmengen doch ganz andere oder die user-Zugriffe und dann hatte man den Server falsch gesized, dann gab’s entweder Riesenärger, weil er zu groß war [...] oder er war zu klein [...]“ (II#16).

Mit Hinblick auf die Skalierbarkeit des eigenen Geschäfts waren diverse Aspekte dieser Translationen hinderlich für die institutionelle Unternehmung, wie Kapitel IV.1.1 vertiefend behandelt. Unter anderem aus diesem Umstand heraus, resultierte das Bestreben, die eigene Technologie im Rahmen von Individualprojekten nur bis zu einem gewissen Maß auf den infrastrukturellen und fachlichen Kontext potenzieller Kund*innen anzupassen. Die Unternehmung versuchte daher Mechanismen der Translation bei der Verbreitung der Technologie im organisationalen Feld zu reduzieren und möglichst viele Bestandteile des Wertversprechens zu standardisieren, damit diese größtenteils unverändert – wie im Rahmen einer Diffusion – im Feld angeboten werden konnten (II#4; II#7; II#15; etc.). Durch den fachlichen Vorsprung, welchen sich die Unternehmung im Rahmen kollektiver und inkrementeller Veränderungen am Produkt bei der Realisierung diverser Individualprojekte erarbeitet hatte, wurde in Verbindung mit der neuartigen cloud-Technologie sowohl das Geschäftsmodell als auch die Softwarelösung selbst grundlegend umgestaltet, wie in Phase 3 in Kapitel IV.1.1 detailliert ausgeführt. Bei dieser Umstrukturierung zu einem standardisierten cloud-Produkt kam es dazu, dass „wir dann angefangen haben [...] nicht mehr nur ein standardisiertes backend zu haben, sondern auch das frontend zu standardisieren“ (II#2). Durch diese Standardisierung fixierte das Unternehmen folglich verschiedene Bestandteile der

eigenen Lösung, welche zuvor noch variabel in den jeweiligen Kund*innenkontext übersetzt werden konnten/mussten, und erhöhte folglich den Anteil jener Elemente der Technologie, welche sich im Feld im Rahmen einer Diffusion verbreiten.

Abb. IV-7 zeigt die zeitliche Entwicklung der Verbreitung der neuartigen Technologie im organisationalen Feld entlang eines Kontinuums von Mechanismen der Translation hin zu Mechanismen der Diffusion (gestrichelter Graph) und bildet gleichzeitig die korrelierende Zunahme von Neukund*innenprojekten ab (schwarzer Graph). Obgleich eine Kausalität nicht nachgewiesen werden kann, deuten dennoch diverse qualitative Beobachtungen, welche in diesem Kapitel bereits vertiefend dargestellt wurden, auf diesen Zusammenhang hin.

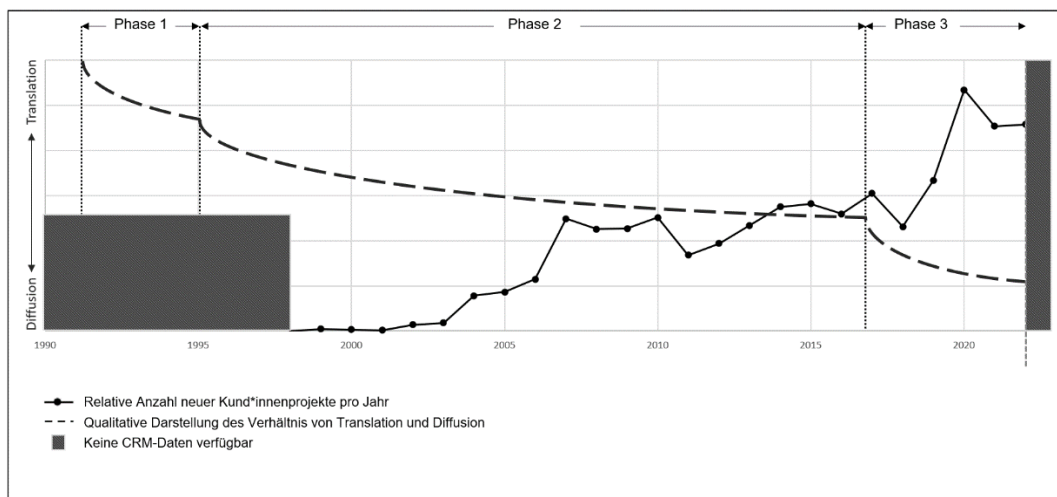


Abb. IV-7: *Veränderung der Art der Verbreitung von Translation zu Diffusion im zeitlichen Verlauf*

Die Ergebnisse zeigten klar auf, dass es bei der Verbreitung der Technologie im Feld sowohl Elemente gab, welche sich durch Translation fortsetzten, als auch feststehende, unveränderliche Kernelemente, welche im Feld diffundierten. Es zeigte sich darüber hinaus, dass für eine Verbreitung durch Diffusion die betrachtete Institution ein gewisses Maß an Legitimität im Feld besitzen muss, um potenzielle Unterstützer*innen dazu zu bewegen, eigene etablierte Praktiken und Glaubenssätze durch fremde, neuartige zu ersetzen. Im Rahmen von Translationen passte sich die Technologie hingegen bis zu einem gewissen Grad den Kontexten der jeweiligen Akteur*innen im Feld an.

V DISKUSSION

In diesem Kapitel werden die zuvor gesammelten Ergebnisse hinsichtlich der Fragestellung diskutiert, inwiefern institutionelle Unternehmungen in der Lage sind, institutionellen Wandel herbeizuführen. Basierend auf den durch das temporal bracketing erarbeiteten und in Kapitel IV.1 vorgestellten Phasen werden hierzu sowohl akteur*innenzentrierte Betrachtungen aus Kapitel IV.2 als auch prozesszentrierte Perspektiven aus Kapitel IV.3 herangezogen. Kapitel V.1 identifiziert vor diesem Hintergrund fünf allgemeine Freiheitsgrade, welche durch institutionelle Unternehmungen theoretisch genutzt werden können, um institutionellen Wandel zu forcieren. Diese primär akteur*innenzentrierte Sichtweise wird anschließend durch überwiegend prozesszentrierte Beobachtungen in Kapitel V.2, welches eine Koexistenz von Übersetzungs- und Diffusionsmechanismen bei der Ausbreitung und Weiterentwicklung der betrachteten Institution untersucht, ergänzt und relativiert. Abschließend liefert Kapitel V.3 einen konzeptionellen Rahmen für die (Ohn-)Macht institutioneller Unternehmungen, institutionellen Wandel herbeizuführen, in Form eines Wechselspiels aus Anpassung und Gestaltung und führt somit beide Forschungsperspektiven zusammen. Darauf aufbauend werden resultierende und vielversprechende Forschungsfelder und Praxisimplikationen ausgewiesen.

V.1 Freiheitsgrade institutionellen Unternehmer*innentums

Dieses Kapitel dient der Strukturierung möglicher Handlungsoptionen, welche institutionellen Unternehmungen unter idealen Bedingungen – z. B. unter Vernachlässigung von begrenzten Ressourcen oder Erkenntnissen – zur Verfügung stehen. Die Ableitung der fünf Freiheitsgrade institutionellen Unternehmer*innentums basiert dabei primär auf den in Kapitel IV.2 vorgestellten Ergebnissen, welche die verschiedenen Strategien der institutionellen Unternehmung im Rahmen dieses Forschungsvorhabens abbilden, und orientiert sich dabei an folgenden Fragen: Welche Institution soll legitimiert werden (was?); wie wird der Mehrwert dieser Institution kommuniziert (wie?); inwiefern sind andere Akteur*innen im organisationalen Feld hierbei relevant (wem?); zu welchem

Zeitpunkt soll der institutionelle Wandel angestoßen werden (wann?); in welchem organisationalen Feld soll dieser herbeigeführt werden (wo?).

Abb. V-1 zeigt die fünf Freiheitsgrade institutionellen Unternehmer*innentums sowie deren jeweilige Abhängigkeiten schematisch auf. Die Anfangsbuchstaben der einzelnen Freiheitsgrade werden im weiteren Verlauf dieses Kapitels genutzt, um jene Abhängigkeiten zu verdeutlichen. Hierbei bedeutet beispielsweise *K-I*, dass die Kommunikation (*K*) in Abhängigkeit von der Institution (*I*) variiert wurde.

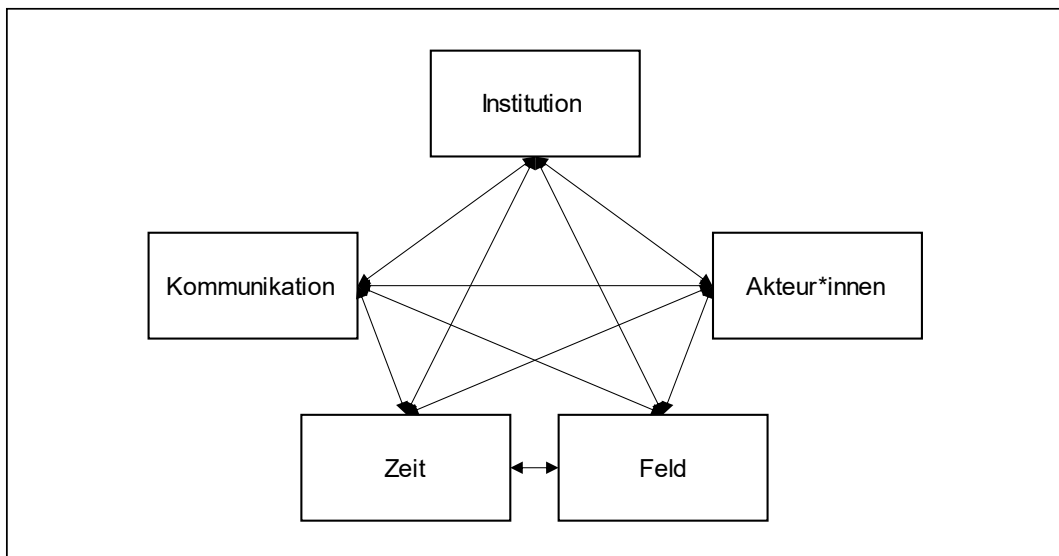


Abb. V-1: Fünf Freiheitsgrade institutionellen Unternehmer*innentums

Die wohl wichtigste Einflussgröße stellt die jeweilige *Institution (I)* selbst dar, welche im Rahmen des institutionellen Wandels legitimiert werden soll. Der institutionellen Unternehmung steht es frei, diese in Abwägung der eigenen Interessen, welche sie hoch achtet, zu verändern. Vor dem Hintergrund dieses Forschungsvorhabens handelte es sich hierbei um eine Technologie, welche im Verlauf der in IV.1.1 vorgestellten Phasen eins bis drei nachweislich sowohl disruptiven als auch iterativen Veränderungen durch die institutionelle Unternehmung unterzogen wurde. Kapitel IV.2.1 gibt hierzu eine umfassende Übersicht relevanter Weiterentwicklungen der Technologie. An dieser Stelle sei exemplarisch die zunehmende Standardisierung der Software durch die institutionelle Unternehmung zu nennen. Mit steigender Legitimität der Lösung im organisationalen Feld (*I-F*) wurde der Anteil standardisierter Elemente der Software

im zeitlichen Verlauf sukzessive erhöht (*I-Z*), da Akteur*innen zunehmend gewillt waren, eigene best practices durch standardisierte Vorgänge der Softwarelösung zu verändern.

Die *Kommunikation (K)* der Vorteile der neuartigen Institution, welche legitimiert werden soll, stellt eine weitere wichtige Einflussgröße der institutionellen Unternehmung auf den angestrebten institutionellen Wandel im Feld dar. Um das zuvor eingeleitete Beispiel fortzuführen, sei hier die Anpassung der Nutzenkommunikation im Rahmen der zunehmenden Standardisierung der Software zu nennen (*K-I*). Durch die Standardisierung entfielen zunehmend langwierige Individualprojekte zwischen Unternehmung und Kund*innen. Es mussten daher neue Wege gefunden werden, wie potenziellen Interessent*innen der Mehrwert der angebotenen Lösung schnell und einfach dargelegt werden konnte. Durch das Anbieten sogenannter proof-of-value-Projekte fand die Unternehmung eine Möglichkeit, vielen Interessent*innen die Vorteile der neuartigen Institution in kurzer Zeit und anhand eigener Dateien zu veranschaulichen. Als weiteres eindrucksvolles Beispiel sei die Anpassung der Kommunikation an die zeitliche Entwicklung (*K-Z*) des übergeordneten Diskurses zum Thema künstlicher Intelligenz anzuführen, welche opportunistisch jene Elemente der eingesetzten Technologie, die KI beinhalteten, betonte oder in der Kommunikation bewusst vermied. Versuche, die eigene Technologie in anderen organisationalen Feldern anzubieten, zeigten ebenfalls die Notwendigkeit für die institutionelle Unternehmung, die Kommunikation an das jeweilige Feld anzupassen (*K-F*). Kapitel IV.2.2 gibt eine breite Übersicht über Veränderungen der Nutzenkommunikation, welche im Rahmen des Beobachtungszeitraums vorgenommen wurden.

Ein weiterer Faktor für den Erfolg des angestrebten institutionellen Wandels lässt sich in den weiteren *Akteur*innen (A)* im organisationalen Feld sehen, welche dieses konstituieren. Hier sei auf das Beispiel referenziert, in welchem die institutionelle Unternehmung Unterstützung für den angestrebten institutionellen Wandel generieren konnte, indem sie zunächst eine kritische Masse an Unterstützer*innen für die eigene Institution akquirierte. Hierbei handelt es sich zumeist um besonders angesehene Feldteilnehmer*innen, welche hohe Legitimität

genießen, und einen großen Einfluss auf das Feld nehmen können, da sich andere Feldteilnehmer*innen an diesen orientieren, wodurch diese Forschung direkt an die Überlegungen von Haveman (1993), Palmer et al. (1993) und Czarniawski (2005) anknüpft. Die Wahl jener Feldteilnehmer*innen, welche z. B. gleich zu Beginn akquiriert werden sollten, muss hierbei unbedingt auf die einzuführende Institution abgestimmt werden (*A-I*). Kapitel IV.2.3 gibt hierbei eine Übersicht hinsichtlich der: (1) Generierung von Unterstützer*innen innerhalb besonderer Akteur*in*innenkonstellationen, (2) Ähnlichkeit und Intensität vorherrschender Probleme im organisationalen Feld, (3) Generierung von Unterstützer*innen mit besonderem Status.

Einen weiteren Freiheitsgrad für institutionelle Unternehmungen stellen die Auswahl und die Bearbeitung des *Feldes* (*F*) dar. Kapitel IV.2.4 zeigte dies anhand der Evaluation von Feldern hinsichtlich der Affinität der Akteur*innen (*F-A*) für die neuartige Institution (*F-I*), anhand des Betretens organisationaler Felder, sowie der Fokussierung, Defokussierung und Refokussierung dieser im zeitlichen Verlauf (*F-Z*). Als besonders prägnantes Beispiel sei hier nochmals das initiale Bemühen der institutionellen Unternehmung angeführt, die neuartige Institution im Feld der callcenter zu etablieren. Dieses scheiterte zunächst aufgrund des vorherrschenden Geschäftsmodells im Feld, welches eine minutenbasierte Abrechnung im Kund*innendienst vorsah. Infolgedessen defokussierte die institutionelle Unternehmung dieses Feld zunächst. Im Kontext des fortschreitenden Wandels im organisationalen Feld der callcenter, wurde dieses jedoch im zeitlichen Verlauf zunehmend affiner für die vorgeschlagene Institution, so dass die institutionelle Unternehmung dieses Feld refokussierte und Legitimität für die eigene Institution generieren konnte.

Abschließend sei noch die *Zeit* (*Z*) als Freiheitsgrad institutionellen Unternehmer*innentums anzuführen. Hierunter ist zu verstehen, dass institutionelle Unternehmungen unter idealen Bedingungen in der Lage sind, den Zeitpunkt der Aktivitäten institutionellen Unternehmer*innentums selbst so zu wählen, dass dieser dem angestrebten institutionellen Wandel zuträglich ist. Dies lässt sich beispielsweise am fortschreitenden allgemeinen technologischen Fortschritt verdeutlichen, welcher die Implementierung der neuartigen Technologie

zunehmend begünstigte. Während zu Beginn der Aktivitäten der institutionellen Unternehmung viele für den angestrebten Wandel notwendige Technologien nicht (in ausreichendem Maße) vorhanden waren, änderte sich dies im zeitlichen Verlauf, was die Einführung der KI-basierten Wissensmanagementlösung begünstigte. Während die institutionelle Unternehmung naturgemäß nicht in der Lage ist, die Zeit selbst zu beeinflussen, so steht es ihr dennoch offen, ihre unternehmerischen Aktivitäten über längere Zeit – unter Berücksichtigen der eigenen Ressourcenlage – aufrecht zu erhalten (*Z-A*; *Z-F*). Dies geschieht in der Hoffnung, dass ihr weitere Entwicklungen im Laufe der Zeit zunehmend in die Hände spielen könnten. Oder sie kann die eigenen Anstrengungen, wie im zuvor angesprochenen Beispiel im Kontext der Felddefokussierung, zwischenzeitlich einstellen, und eine Refokussierung zu einem für ihr Vorhaben günstigeren, späteren Zeitpunkt vornehmen.

Die Ergebnisse, welche im Rahmen dieses Forschungsvorhabens gesammelt wurden, legen ebenfalls nahe, dass sich das volle Spektrum der Handlungsfähigkeit institutioneller Unternehmungen stets aus einer Kombination bzw. aus der Abstimmung der eingeführten Freiheitsgrade aufeinander ergibt. So beeinflusste beispielsweise die strategische Entscheidung, die Technologie in eine cloud-basierte SaaS-Anwendung zu überführen, alle Einflussgrößen. Im Rahmen der in Kapitel IV.1.1 und IV.2.1 detailliert vorgestellten cloudification wurde die Institution nicht länger on-premise auf den Servern von Kund*innenunternehmen installiert, sondern als software-as-a-service aus der cloud heraus angeboten. Dieser globale Trend im Rahmen des allgemeinen technologischen Fortschritts führte zu einer zunehmenden Standardisierung der angebotenen Lösung (*I-Z*). Aufgrund der Möglichkeiten, die Software aus der cloud im Rahmen kleinerer Projekte mehreren Interessenten anbieten zu können (*A-I*), veränderte die institutionelle Unternehmung die eigene Kommunikationsstrategie entsprechend dieser neuen Gegebenheiten – wie zuvor in Kapitel IV.2.2 beschriebenen (*K-I*; *K-A*). Ebenso wurde ein Anbieten der Software anderen organisationalen Feldern zunehmend erleichtert (*F-I*). Dieses Beispiel soll verdeutlichen, dass die verschiedenen Einflussgrößen stets im Rahmen eines Mix aufeinander abgestimmt werden mussten. Zudem ermöglicht es Rückschlüsse hinsichtlich der Fähigkeit

institutioneller Unternehmer*innen auf inkrementelle, kollektive oder auch disruptive, prozesszentrierte Einflüsse zu reagieren. Hier sei ergänzend noch das Beispiel des allgemeinen Hype rund um das Thema generative KI in Folge des Erfolgswegs des large language models ChatGPT angeführt. Während die institutionelle Unternehmung zunächst versuchte, gegen die Innovation zu argumentieren, integrierte sie wenige Monate später die neuartige Technologie in die eigene Lösung.

Die in diesem Kapitel angeführten Erkenntnisse erweitern das bisherige Verständnis in der Literatur hinsichtlich der verfügbaren Freiheitsgrade institutionellen Unternehmer*innentums. Während Hardy und Maguire (Hardy & Maguire, 2017) aufbauend auf der dominanten Literatur zu institutionellem Unternehmer*innentum in der zweiten Auflage des SAGE Handbook of Organizational Institutionalism drei mögliche Interventionsstrategien definieren, welche die Gewinnung von Ressourcen (Beckert, 1999; Creed et al., 2002; DiMaggio, 1988), die Formulierung von Gedankengängen (Colomy, 1998; Creed et al., 2002; Greenwood et al., 2002) und die Gestaltung von Beziehungen zwischen Akteur*innen umfassen (Garud et al., 2002; Lawrence et al., 2002; Wijen & Ansari, 2007), vernachlässigen die Autor*innen hierbei weitere elementare Freiheitsgrade institutionellen Unternehmer*innentums. Hierunter fällt die in diesem Kapitel eingeführte Möglichkeit institutioneller Unternehmungen, die eigene Institution auf die Gegebenheiten im organisationalen Feld abzustimmen und in iterativer Weise auszugestalten. Diese Betrachtungen lassen – insbesondere im konkreten Kontext einer Technologie – eine Verbindung neoinstitutionalistischer Sichtweisen mit praktischen Implikationen des agilen Managements zu (Anderson, 2003; Baxter, Dacre, Dong, & Ceylan, 2023; Ritter, Danner-Schröder, & Müller-Seitz, 2021; Weber & Wild, 2005) und bieten Anknüpfungspunkte an neoinstitutionalistische Forschungen zu sogenannten Protointitutionen (Boxenbaum, 2004; Lawrence et al., 2009; Lawrence et al., 2017).

Dieses Kapitel erweitert zudem das Verständnis darüber, wie bestimmte Strategien bei der Akquise von Unterstützer*innen im Feld eingesetzt werden können. Neben den sozialen und politischen Fähigkeiten (Fligstein, 2001; Perkmann & Spicer, 2007), welche zur Formierung von Kooperationen notwendig

sind (Fligstein, 2001), zeigen die Ergebnisse dieses Forschungsvorhabens Ansätze auf, wie durch die Generierung einer kritischen Masse von Akteur*innen mit besonderem Status oder besonderen Beziehungen untereinander eine Art Domino-Effekt ausgelöst werden kann. Diese Sichtweise ermöglicht es institutionellen Unternehmungen, sich selbst verstärkende Mechanismen, wie den von Abrahamson & Rosenkopf (1993) aufgezeigten „bandwagon effect“ zu Nutze zu machen und greift dabei auf Erkenntnisse aus neoinstitutionalistischen Betrachtungen zur räumlich-geografischen Nähe (Burns & Wholey, 1993; Davis & Greve, 1997), zur wahrgenommene kulturellen Verbundenheit (Scott, 2001; Strang & Meyer, 1993) und zu bedeutsamen Interaktions- und Austauschbeziehungen (zu Englisch: ties) zurück (Granovetter, 1973; 1985). Das Berücksichtigen dieser Beziehungen und das opportunistische Ausnutzen von Konstellationen, welche für den institutionellen Wandel günstig erscheinen, lassen zudem eine Annäherung der Forschung zum institutionellen Unternehmer*innentum an Literatur aus dem Marketing- und Innovationsmanagement zu, wie beispielsweise Geoffrey A. Moores (2014) Werk „Crossing the Chasm“.

Darüber hinaus vernachlässigt der bisherige akademische Fundus die bewusste Auswahl des organisationalen Feldes oder des Zeitpunkts in Abstimmung mit den eigenen Interessen institutionellen Unternehmer*innentums und dem angestrebten Wandel. Vorherrschende Literatur zu institutionellem Unternehmer*innentum (Hardy & Maguire, 2017) sieht sowohl das organisationale Feld, als auch den Zeitpunkt, zu welchem institutioneller Wandel herbeigeführt werden soll i. d. R. als gesetzt an, was u. a. auch dem akteur*innenzentrierten und retrospektiven Forschungsdesign dieser Arbeiten geschuldet ist (Beckert, 1999; Smets, Aristidou, & Whittington, 2017). Während diese beiden Freiheitsgrade insbesondere bei Untersuchungen zu institutionellem Wandel, welcher aus dem Zentrum eines organisationalen Feldes heraus durch dominante Akteur*innen angestoßen wird (Vgl. (Greenwood & Suddaby, 2006), vernachlässigt werden kann, legen die Betrachtungen dieses Kapitels nahe, dass einige Organisationen im Rahmen ihrer Aktivitäten institutionellen Unternehmer*innentums durchaus in der Lage sein können, verschiedene organisationale Felder zu bestimmten Zeitpunkten zu betreten oder zu verlassen. Hieraus folgt, dass die Identifikation und die Bewertung

vorherrschender Institutionen mit Hinblick auf die Affinität dieser zum angestrebten institutionellen Wandel in verschiedenen organisationalen Feldern zu Schlüsselqualifikationen einiger institutioneller Unternehmungen werden.

Darüber hinaus lassen die Beobachtungen im Rahmen dieses Forschungsvorhabens hinsichtlich der Abhängigkeiten der einzelnen Freiheitsgrade voneinander nähere Rückschlüsse zu, inwiefern institutionelle Unternehmungen Materialien, Symbole und Menschen mobilisieren und in künstlerisch anmutender Art und Weise rekombinieren (Aldrich, 2012; Misangyi et al., 2008), um institutionellen Wandel herbeizuführen. Abschließend bleibt jedoch anzumerken, dass die angeführten Freiheitsgrade – wie eingangs erläutert – unter der Prämisse idealer Bedingungen für institutionelles Unternehmer*innentum festgestellt wurden. Dies setzt u. a. absolute Kenntnis aller relevanten Parameter bei der Ermittlung von Strategien und ausreichende Ressourcen, um diese zu realisieren, voraus. Hierdurch verstärkt sich fälschlicherweise der Eindruck von institutionellen Unternehmungen als privilegierte Spezies (Meyer, 2006) oder hypermuskulären Akteur*innen (Lawrence et al., 2009), was die akteur*innenzentrierte Sichtweise überbetont. Das nächste Kapitel relativiert diese vermeintliche Allmacht daher unter Berücksichtigung prozesszentrierter Aspekte und vorhandener Reziprozitäten zwischen institutioneller Unternehmung und organisationalem Feld.

V.2 Entwicklung und Ausbreitung von Institutionen

Dieses Kapitel widmet sich dem tiefergehenden, prozesszentrierten Verständnis davon, wie Institutionen entstehen, sich weiterentwickeln und sich im organisationalen Feld verbreiten und kommt somit den Forderungen einiger Neoinstitutionalist*innen (Barley & Tolbert, 1997; Tolbert & Zucker, 1996) nach, nicht primär auf die Ergebnisse institutionellen Wandels zu fokussieren, sondern stattdessen die zugrundeliegenden Prozesse zu untersuchen, welche diese herbeigeführt haben. Besonderer Fokus wird hierbei auf eine vermutete Koexistenz von Diffusions- und Übersetzungsprozessen im Rahmen der Weiterentwicklung und Ausbreitung der betrachteten Institution – in diesem Fall einer Technologie –

gelegt. Hierzu werden die in Kapitel IV.1.1 vorgestellten Phasen des institutionellen Wandels und die Erkenntnisse hinsichtlich der Weiterentwicklung der Technologie aus Kapitel IV.2.1 herangezogen und um die prozesszentrierten Betrachtungen der Feldeinflüsse aus Kapitel IV.3 ergänzt. Basierend darauf leitet dieses Kapitel Quadranten der Koexistenz von Translations- und Diffusionsmechanismen ab und geht darauf ein, inwiefern sich institutionelle Unternehmungen diese zu Nutzen machen können, um institutionellen Wandel zu steuern. Abschließend reflektiert dieses Kapitel die institutionelle Natur von Technologien vor dem Hintergrund existenter Diskurse zur Materialität.

Einschlägige Literatur betrachtet die *Diffusion* als ein zentrales Konzept bei der Erklärung institutionellen Wandels, das insbesondere die Ausbreitung von Innovationen wie Verhaltensweisen, Technologien, Strukturen und Normen beschreibt (Rogers, 1995; Strang & Soule, 1998). Diese Ausbreitung wird häufig mit dem Verlauf einer Infektion verglichen (Rogers, 2010; van de Ven & Hargrave, 2004), wobei sich ein zentraler Krankheitserreger unverändert in einem Feld ausbreiten kann. Oder sie wird mit der Metapher beschrieben, dass Innovationen wie Tinte in Wasser diffundieren und sich folglich ebenfalls unverändert im Feld ausbreiten (Czarniawska & Joerges, 1996; Czarniawska & Sevón, 2005). Wie bereits vertiefend in Kapitel 60II.3.6 eingeführt, sieht die Literatur einen grundlegenden Beitrag zu diesen Diffusionsprozessen im Konzept der Theoretisierung (Strang & Meyer, 1993), in dessen Zentrum die Abstraktion sogenannter Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge steht, welche eine zügige Diffusion von Strukturelementen und Praktiken ermöglicht, da Modelle mit hohem Allgemeingrad die Kommunikation auch zwischen Individuen und Organisationen erleichtern, welche sonst nur schwache Beziehungen zueinander aufweisen. Verschiedene Autor*innen (Haunschild & Beckman, 1998; Palmer et al., 1993; Porac et al., 1999) sehen dies darin begründet, dass Akteur*innen sich als gleich oder ähnlich wahrnehmen müssen, bevor sie Institutionen anderer Akteur*innen übernehmen, was wiederum durch die Bildung abstrahierter Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge gelingt.

Diese Argumentation konnte im Rahmen des vorgestellten Forschungsvorhabens zu verschiedenen Zeitpunkten nachgewiesen werden. Hier ist unter anderem die

Standardisierung der Technologie anzuführen, welche im Forschungszeitraum zunehmend realisiert wurde. Nachdem die Technologie zunächst in verschiedensten Kontexten angeboten wurde, zeichnete sich bereits früh in der Unternehmensgeschichte die Anwendung im Kontext des Wissensmanagements im technischen Kund*innenservice als ein geeigneter Anwendungsfall ab. Durch das zunehmende Verständnis der Prozesse und Abläufe im organisationalen Feld, welches im Rahmen von Projekten aus verschiedensten Kund*innenkontexten abgeleitet werden konnte, war das Unternehmen in der Lage, gewisse best practices zu identifizieren und diese in der angebotenen Technologie zu implementieren und so klare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu definieren. Insbesondere die cloud-Transformation, welche ab dem Jahr 2017 umgesetzt wurde, eröffnete neue Möglichkeiten der Standardisierung, so dass nicht länger nur das backend, sondern auch breite Teile des frontend der Software standardisiert wurden. Durch diese zunehmende Standardisierung erhöhte sich der Anteil jener Elemente der Technologie, welche sich im organisationalen Feld unverändert im Rahmen von Diffusionsprozessen ausbreiten konnten. Durch eine spätere Abstraktion dieser Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge war das Unternehmen zudem in der Lage, den Kern der Technologie auch in anderen Feldern anzubieten, da die darin beheimateten Organisationen, welche sich zuvor nur bedingt als ähnlich oder gleich mit den bestehenden Kund*innenorganisationen identifizierten, als potenzielle Unterstützer*innen angesprochen werden konnten.

Andere Forscher*innen kritisieren diesen Ansatz der Diffusion, da die Ausbreitung von Institutionen nicht passiv erfolgt, sondern vielfältiger Interpretations- und Definitionsleistungen der Akteur*innen im Feld bedarf (Andersson & Sahlin, 1997; Benford & Snow, 2000; Brunsson, 1989; Campbell, 2004; Meyer, 2004) und das Objekt der Diffusion folglich aktiv von anderen Akteur*innen übernommen werden muss. Vor diesem Hintergrund legen insbesondere die Ergebnisse aus Kapitel IV.3.2 und IV.3.1 nahe, dass die Ausbreitung der Institution im organisationalen Feld keineswegs ausschließlich durch die institutionelle Unternehmung initiiert wurde und sich anschließend ohne das Zutun anderer Akteur*innen verbreitete. Vielmehr nahmen Akteur*innen aus dem Feld aktiv Einfluss auf die Ausgestaltung der Technologie, indem sie

Anforderungen aus dem Feld (Vgl. Kapitel IV.3.2) an die institutionelle Unternehmung herantrugen oder globale Diskurse neue Ansprüche an dessen Technologie stellten (Vgl. Kapitel IV.3.1). Ebenso führte der Einsatz der Technologie durch verschiedene Kund*innen zu neuen Erkenntnissen über diese und zu neuartigen best practices. Dieser aktive Einfluss von Feldteilnehmer*innen erfolgte dabei sowohl *gelenkt* als auch *ungelenkt* durch die institutionelle Unternehmung. Darüber hinaus konnte dieser Einfluss auch durch Akteur*innen aus dem organisationalen Feld *forciert* werden, wie das Beispiel einiger Allianzen unter den Kund*innen eindrucksvoll belegt (Vgl. Kapitel IV.3.2), welche gemeinsam versuchten, im Rahmen der customer innovation boards Einfluss auf die kommenden Weiterentwicklungen der Technologie zu nehmen.

Ebenso konnten im Rahmen dieser Arbeit bestärkende Argumente für die Kritik u. a. führender Vertreter des Skandinavischen Institutionalismus (Boxenbaum & Battilana, 2005; Czarniawska & Sevón, 2005; Frenkel, 2005) oder der „Glokalisierung“ (Djelic & Sahlin-Andersson, 2008; Saka, 2004) gefunden werden, welche die Annahme, dass sich Institutionen – entsprechend der Tintenmetapher – unverändert im organisationalen Feld ausbreiten, in Frage stellen. Der von diesen Kritikern aufgebrachte Gegenentwurf sogenannter Übersetzungsprozesse (Vgl. Kapitel II.3.6), welche berücksichtigen, dass Ideen nicht unverändert bleiben, wenn sie zirkulieren, sondern einer *Übersetzung* unterworfen werden, konnte ebenfalls nachgewiesen werden (Vgl. Kapitel IV.1.2 und IV.2.1). Dies sehen u. a. Wedlin & Sahlin (2017) darin begründet, dass sich Ideen nicht in einem Vakuum verbreiten, sondern immer im Kontext mit anderen Ideen, Akteur*innen und Institutionen. Die Ergebnisse, welche insbesondere in Kapitel IV.3.3 dieses Forschungsvorhabens zusammengefasst wurden, stützen diese These. So konnten im Verlauf der Untersuchungsperiode von über 30 Jahren zahllose Variationen und Weiterentwicklungen entsprechend der Argumentation einiger Autor*innen (Czarniawska, 2008; Czarniawska & Joerges, 1996; Czarniawska & Sevón, 1996) identifiziert werden, während sich die Technologie im Feld ausbreitete. Die wohl weitreichendste Übersetzung der Institution in andere Kontexte erfolgte noch vor Gründung der betrachteten Unternehmung, als die Technologie des fallbasierten Schließens im Rahmen universitärer Forschungen aus dem Umfeld der Juristerei

und der Medizin auf Anwendungsfälle des technischen Kund*innenservice übertragen („übersetzt“) wurde. Weitere Translationen erfuhr die Technologie dann im Rahmen des ersten Auftrags eines textilverarbeitenden Unternehmens, welcher schließlich auch die Ausgründung des betrachteten Unternehmens bedingte (Vgl. Kapitel IV.1.1). Im Rahmen diverser Individualprojekte im Zeitraum von ca. 1995 bis 2017 erlebte die Technologie diverse Anpassungen an verschiedene Kund*innenkontexte, wobei Erkenntnisgewinne aus diesen kontinuierlich in die Weiterentwicklung der Technologie zurückflossen (Vgl. Kapitel IV.3.2). Selbst nach der Standardisierung der Software im Rahmen der cloud-Transformation um das Jahr 2017 herum umfasste die Technologie noch immer modulare Bestandteile, um eine gewisse Anpassung an verschiedene Kontexte zu ermöglichen. Im Rahmen von kostenintensiveren Projekten wurden bis zum Ende des Beobachtungszeitraums um die Kerntechnologie herum nach wie vor weitere Ausbaustufen und Individuallösungen entwickelt und realisiert. Des Weiteren ermöglicht der kontinuierliche Austausch der institutionellen Unternehmung mit Kund*innen und Teilnehmer*innen aus dem Feld Rückflüsse von Einblicken aus verschiedenen Kontexten in die agile Produktentwicklung (Vgl. Kapitel IV.3.2), was auch weitere Übersetzungsprozesse ermöglichte. Dies geschah u. A. im Rahmen sogenannter customer innovation boards oder eines Ideenportals oder auf feldkonfigurierenden Events

Folglich lassen sich im Rahmen dieses Forschungsvorhabens und der betrachteten Technologie sowohl Mechanismen der Diffusion als auch der Translation gleichzeitig identifizieren, deren Gewichtung sich im Laufe der Zeit und in Abhängigkeit der wahrgenommenen Legitimität im Feld veränderte (Vgl. Abb. IV-7 in Kapitel IV.3.3). Aus den Ergebnissen ließen sich daher die folgenden Quadranten ableiten, welche in Abb. V-2 schematisch dargestellt und anschließend näher erläutert werden.

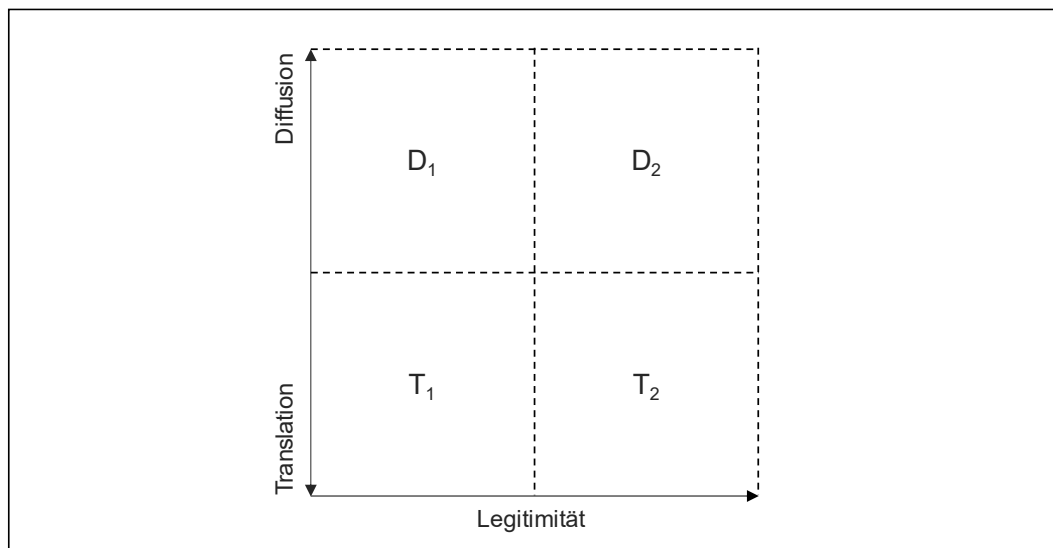


Abb. V-2: *Quadranten der Koexistenz von Diffusions- und Translationsmechanismen*

Die Ordinate gibt hierbei das Verhältnis von Diffusions- zu Translationsmechanismen während der Ausbreitung der Technologie im Feld wieder, während die Abszisse Zustände steigender Legitimität der Institution im organisationalen Feld widerspiegelt. So bezeichnet der Quadrant T_1 beispielsweise ein Stadium, in welchem eine Institution wenig Legitimität im Feld genießt und sich primär durch Übersetzungsprozesse ausbreitet. Aufgrund dieser geringen Legitimität erwarten potenzielle Unterstützer*innen im Feld, dass die Institution stärker an ihren individuellen Kontext angepasst werden muss, um nicht oder nur geringfügig von den eigenen, legitimierten Praktiken und Denkmustern abweichen zu müssen. Translationsmechanismen bieten vor diesem Hintergrund eine geeignete Art der Ausbreitung im organisationalen Feld, da Übersetzungsprozesse exakt diese Anpassungen ermöglichen. Da Übersetzungsprozesse jedoch stets mit einem gewissen Maß an Übersetzungsaufwänden einhergehen (Czarniawska & Joerges, 1996; Czarniawska & Sevón, 2005; Strang & Meyer, 1993), können diese leicht die Ressourcen und Kapazitäten sowohl der institutionellen Unternehmung als auch der Übernehmer im Feld übersteigen, wodurch die Ausbreitung durch Übersetzungen gegebenenfalls mit einer verminderten Ausbreitungsgeschwindigkeit einhergeht.

Nimmt hingegen die Legitimität einer Institution zu, sind potenzielle Unterstützer*innen im organisationalen Feld eher gewillt, sich von eigenen Praktiken und Glaubenssätzen zu trennen, und die legitimierte Institution an deren Stelle zu adaptieren (Haack, 2012). Im Falle von T_2 ist eine individuelle Übersetzung der Institution in den jeweiligen Akteur*innenkontext daher nicht mehr so zwingend erforderlich wie im Stadium niedriger Legitimität. Eventuelle Übersetzungsaufwände haben vor diesem Hintergrund einen zunehmen verlangsamen Effekt in Relation zu einer maximal möglichen Ausbreitungsgeschwindigkeit.

Im Gegensatz zu diesen Übersetzungsprozessen bietet die Diffusion von Institutionen, welche geringe Legitimität besitzen, im Falle von D_1 nur unzulängliche Chancen mit Hinblick auf die Akzeptanz von potenziellen Unterstützern im Feld. Die Notwendigkeit, eigene Glaubenssätze durch eine nicht oder nur geringfügig legitimierte Institution zu ersetzen, verringert die Chancen, dass sich die Institution überhaupt im organisationalen Feld ausbreiten kann.

Steigt die Legitimität hingegen auf ein Stadium an, wie es durch D_2 repräsentiert wird, so eignen sich Diffusionsmechanismen zunehmend, um eine möglichst schnelle Ausbreitung im Feld zu gewährleisten, da aufwändige Übersetzungsvorgänge entfallen und Einstiegshürden für potenzielle Unterstützer*innen verringert werden und insbesondere abnehmende Übersetzungsaufwände bei der institutionellen Unternehmung diese entlasten und Kapazitäten für andere Formen institutionellen Unternehmer*innentums (Hardy & Maguire, 2017; Leca et al., 2008; Walgenbach & Meyer, 2008) oder institutioneller Arbeit (Lawrence et al., 2009; Lawrence & Suddaby, 2006) freisetzen.

Mit Hinblick auf den akademischen Diskurs bezüglich der Ausbreitung und Entwicklung von Institutionen in organisationalen Feldern, welcher entweder Übersetzungs- oder Diffusionsmechanismen berücksichtigt, legt diese Arbeit folglich nahe, dass es zu einer Koexistenz beider Mechanismen kommen kann und schließt somit an Studien zur Adaption von Innovationen während ihrer Diffusion (Ansari et al., 2010; Nicolini et al., 2019) an. Im Rahmen dieser Koexistenz sind unterschiedliche Gewichtungen beider Mechanismen denkbar, welche unter

geeigneten Bedingungen wiederum durch die institutionelle Unternehmung beeinflusst werden können, um so insbesondere die Ausbreitungsgeschwindigkeit der neuartigen Institution im Feld in einer Art und Weise zu beeinflussen, wie sie der Realisierung eigener Interessen (DiMaggio, 1988; DiMaggio & Powell, 1983) zuträglich ist.

Einschränkend sei an dieser Stelle jedoch angemerkt, dass es sich bei der betrachteten Institution im Rahmen dieses Forschungsvorhabens um eine Technologie handelte. Obwohl einige Innovationsforscher*innen Technologien gleichbedeutend mit anderen Innovationen behandeln (Strang & Soule, 1998) oder einige Neoinstitutionalist*innen Technologien explizit als Institutionen begreifen (Vgl. Jepperson, 1991; Lawrence et al., 2002; Lawrence et al., 2009; Lawrence & Suddaby, 2006), deuten die Ergebnisse dieses Forschungsvorhabens an, dass sich Technologien in gewisser Hinsicht von andersartigen Institutionen (z. B. Verhaltensnormen) unterscheiden. Dies liegt u. a. in den notwendigen technischen Kompetenzen begründet, welche zur Entwicklung und Weiterentwicklung einer Technologie benötigt werden. Somit sind nur jene Akteur*innen im organisationalen Feld in der Lage, die jeweilige Technologie zu verändern, welche über derartige Kompetenzen verfügen. Folglich können andere Akteur*innen nur bedingt an den Übersetzungsprozessen teilnehmen und die Institution nicht ungehindert in den eigenen Kontext übertragen. Dies könnte der institutionellen Unternehmung im konkreten, hier betrachteten Fall einen größeren Einfluss auf den institutionellen Wandel gewähren, als es bei anderen Institutionen der Fall wäre. Diese Betrachtungen zahlen zudem auf existente Diskurse in der Academia ein, welche die institutionelle Natur von Technologien vor dem Hintergrund der Materialität kritisch hinterfragen (Feldman & Orlikowski, 2011; Gawer & Phillips, 2013; Pinch, 2008).

V.3 Institutionelles Unternehmer*innentum als Wechselspiel von Anpassung und Gestaltung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der (Ohn-)Macht institutioneller Unternehmungen, institutionellen Wandel in einer bereits organisierten Welt herbeizuführen und führt hierzu sowohl die akteur*innenzentrierten als auch die prozesszentrierten Einblicke des Forschungsvorhabens abschließend zusammen. Diese Betrachtungen werden zunächst anhand eines konzeptionellen Rahmens eingeordnet, welcher das Wechselspiel aus Gestaltung des Feldes durch die Unternehmung (Macht) und aus Anpassung der institutionellen Unternehmung an die Gegebenheiten im organisationalen Feld (Ohnmacht) fokussiert. Dieses Wechselspiel wird zunächst anhand der im Ergebnisteil gesammelten Erkenntnisse diskutiert. Abschließend werden die gesammelten Erkenntnisse abstrahiert und in einschlägiger Literatur verortet.

Die in Kapitel IV.2 vorgestellten akteur*innenzentrierten Betrachtungen der Strategien institutionellen Unternehmer*innentums, welche primär darauf abzielten, eigene Ressourcen zu nutzen, um neue Institutionen zu schaffen oder bestehende in institutionell gefestigten Umgebungen (Hjorth & Reay, 2022) zu verändern (Maguire et al., 2004), stellen trotz breiter Kritik an der heroisierenden Komponente institutioneller Unternehmungen (Dorado, 2005; Lawrence et al., 2009; Meyer, 2006) auch weiterhin eine tragende Säule für die Forschung dar, da sie helfen, den Grad der Handlungsfähigkeit von Akteur*innen besser zu verstehen (Battilana, 2006; Battilana et al., 2009; Battilana & D'Aunno, 2009). Die aus diesen identifizierten Strategien in Kapitel V.1 abgeleiteten Freiheitsgrade institutionellen Unternehmer*innentums bilden daher den Ausgangspunkt für das hier entwickelte Rahmenwerk. Die Freiheitsgrade *Zeit* und *Feld* werden im Rahmen dieser Betrachtung ausgeklammert, um die Komplexität zu reduzieren und die fixierten Parameter des Forschungszeitraums und des untersuchten Feldes zu berücksichtigen. Somit verbleiben die Freiheitsgrade *Institution*, *Kommunikation* und *Feldteilnehmer*innen* als Einflussgrößen für die institutionelle Unternehmung. Abb. V-3 skizziert das abgeleitete Wechselspiel aus Anpassung an das organisationale Feld und Gestaltung eben dieses Feldes durch die institutionelle Unternehmung.

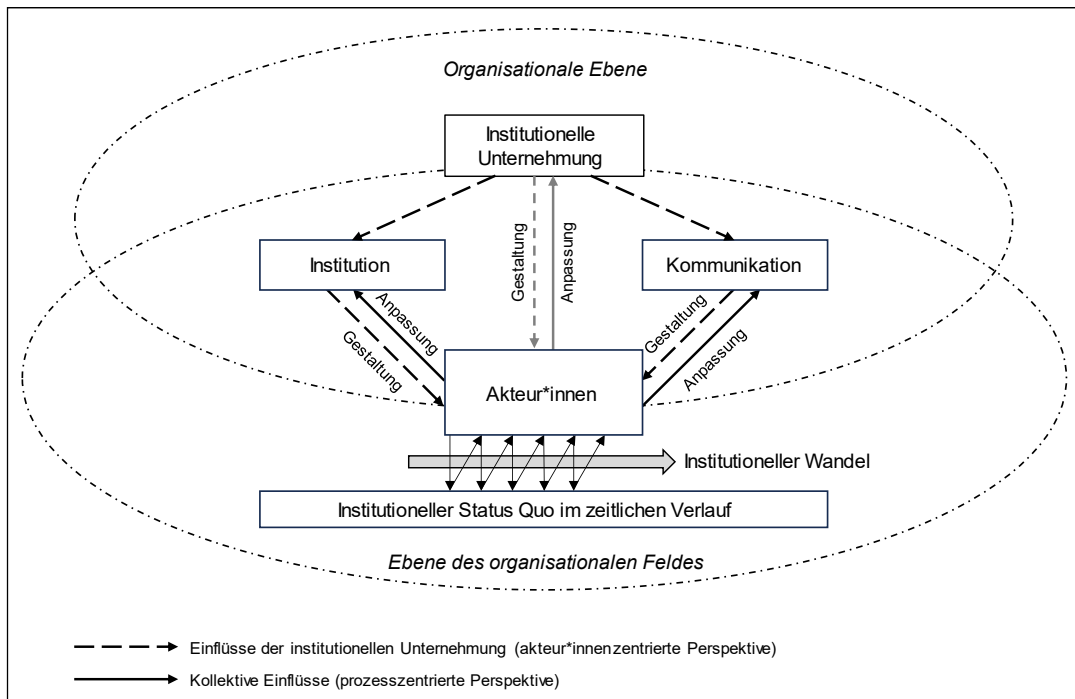


Abb. V-3: *Institutionelles Unternehmer*innentum als Wechselspiel von Anpassung und Gestaltung*

Hinsichtlich der Ausgestaltung der *Institution*, welche in das organisationale Feld eingeführt werden sollte, ließen sich im zeitlichen Verlauf verschiedene Zustände identifizieren, die Rückschlüsse auf das Verhältnis von Gestaltung und Anpassung zulassen. Hierbei unterscheidet diese Arbeit zwischen Phasen, in denen sich die institutionelle Unternehmung gezwungen sah, die eigene Institution – in diesem Falle eine Technologie – so zu verändern, dass sich diese den vorherrschenden Bedingungen im organisationalen Feld anpasst, und Phasen, in denen die neuartige Institution den Kontext der Feldteilnehmer*innen gestaltete und somit institutionellen Wandel forcierte. Im Rahmen der Ergebnisse, ließen sich hierbei verschiedene Zustände dieses Dualismus aus Anpassung und Gestaltung der Institution identifizieren: (1) Die neuartige Technologie musste zu Beginn starken Anpassungen unterzogen werden, um ihren Einsatz für das Feld des technischen Kund*innendienstes überhaupt zu ermöglichen. Hierbei war die institutionelle Unternehmung gezwungen, die eigene Institution auf den im Feld vorherrschenden Kontext anzupassen. (2) Nach der Einführung der neuartigen Technologie in das

organisationale Feld stellte diese aufgrund ihres innovativen Charakters per Definition eine Disruption des vorherrschenden institutionellen Status quo dar, so dass der institutionellen Unternehmung zu diesem Zeitpunkt eine gestaltende Rolle zukam. (3) Im Rahmen diverser Individualprojekte sah sich die Unternehmung erneut dazu gezwungen, die eigene Institution an verschiedene Kontexte von Feldteilnehmer*innen anzupassen. (4) Die gegen Ende des Untersuchungszeitraums vorgenommene Standardisierung der Technologie führte dazu, dass viele Akteur*innen im organisationalen Feld begannen, den eigenen Kontext an die durch die Unternehmung vorgeschlagene Institution anzupassen, wodurch erneut der gestaltende Charakter der unternehmerischen Aktivitäten hervortrat. Durch dieses Wechselspiel war es der institutionellen Unternehmung möglich, sukzessive Legitimität für die eigene Institution zu generieren und den institutionellen Kontext der Feldteilnehmer*innen schrittweise zu verändern.

Aus einer prozesszentrierten Perspektive heraus bieten die in Kapitel V.2 zusammengefassten Erkenntnisse Einblicke darüber, wie sich im zeitlichen Verlauf jedoch nicht nur ein institutioneller Wandel im Feld vollzogen hat, sondern auch die Institution selbst im Rahmen von Übersetzungsprozessen (Strang & Meyer, 1993; Wedlin & Sahlin, 2017) einen Wandel durchlief und somit im Sinne von Reay et al. (2019) als „lebendig“ und „in action“ bezeichnet werden kann. Hiermit knüpfen diese Beobachtungen an Forschungen zu Protoinstitutionen an (Boxenbaum, 2004; Smolka & Heugens, 2020) und werfen die Frage auf, inwiefern die Entwicklung und Weiterentwicklung derartiger Technologien als co-creation zwischen Feldteilnehmer*innen und institutionellen Unternehmungen zu betrachten sind (Kleinaltenkamp, Corsaro, & Sebastiani, 2018) und organisationale Felder als sogenannte Serviceökosysteme fungieren können (Polese, Payne, Frow, Sarno, & Nenonen, 2021; Vargo, Wieland, & Akaka, 2015). Dieser Reziprozität wird in Abb. V-3 durch die beiden gegenläufigen Pfeile zwischen den Feldern *Institution* und *Akteur*innen* Rechnung getragen. Dass es sich bei diesem betrachteten Spannungsfeld aus Gestaltung und Anpassung um einen Dualismus handelt, verdeutlicht sich auch dadurch, dass zu keinem Zeitpunkt des Beobachtungszeitraums ausschließlich Mechanismen der Anpassung oder der Gestaltung zu beobachten waren. Selbst nach der breit angelegten

Standardisierung vieler Elemente der Technologie verblieb beispielsweise ein hohes Maß an Individualisierungsoptionen für potenzielle Unterstützer der Technologie, um weiterhin eine graduelle Anpassung der Technologie an den institutionellen Kontext dieser Akteur*innen zu ermöglichen.

Ein ähnliches Wechselspiel lässt sich ebenfalls im Rahmen der *Kommunikation* der institutionellen Unternehmung identifizieren. Als Beispiel sei hierzu der übergeordnete Diskurs um künstliche Intelligenz angeführt, welcher in Kapitel IV.1.2 vertiefend erläutert wurde. Vor diesem Hintergrund zeigte Kapitel IV.2.2 auf, dass sich (1) die institutionelle Unternehmung während einer Phase vorsichtigen Optimismus Anfang der 90er Jahre aktiv am Diskurs um das Thema KI beteiligte und somit das Feld gestaltete und entsprechende Aspekte der eigenen Technologie hervorhob. (2) In der folgenden Phase, in welcher der öffentliche Diskurs zum Thema durch diverse technologische Enttäuschungen stark negativ gefärbt wurde, orientierte sich die institutionelle Unternehmung bei der Nutzenkommunikation der eigenen Institution an diesem Zustand und paraphrasierte bewusst jene Elemente, welche KI beinhalteten. (3) Zwischen den Jahren 2012 und 2017 hingegen herrschte überwiegend Indifferenz im Diskurs zu künstlicher Intelligenz, weswegen die institutionelle Unternehmung erneut begann, am Diskurs zu partizipieren und opportunistisch KI-basierte Elemente der eigenen Technologie zu betonen und somit erneut eine gestaltende Rolle jenes Diskurses einnahm. (4) Durch das Aufkommen sogenannter large language models im Rahmen des Erfolgszuges der OpenAI-Lösung ChatGPT hingegen erfuhr der Diskurs eine derart hohe Relevanz, dass sich die institutionelle Unternehmung nicht nur gezwungen sah, die eigene Technologie um jene Aspekte zu erweitern (Vgl. Kapitel IV.2.1), sondern darüber hinaus die eigene Nutzenkommunikation entsprechend der Erwartungshaltung im Feld anzupassen (Vgl. Kapitel IV.2.2). Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die Kommunikation der institutionellen Unternehmung sich ebenfalls durch ein Wechselspiel aus Anpassung an die institutionellen Rahmenbedingungen im Feld und aus aktiver Gestaltung dieser zusammensetzte. Abb. V-4 zeigt vor diesem Hintergrund das Spannungsfeld auf,

welchem sich institutionelle Unternehmungen im Rahmen der eigenen Nutzenkommunikation gegenübersehen.

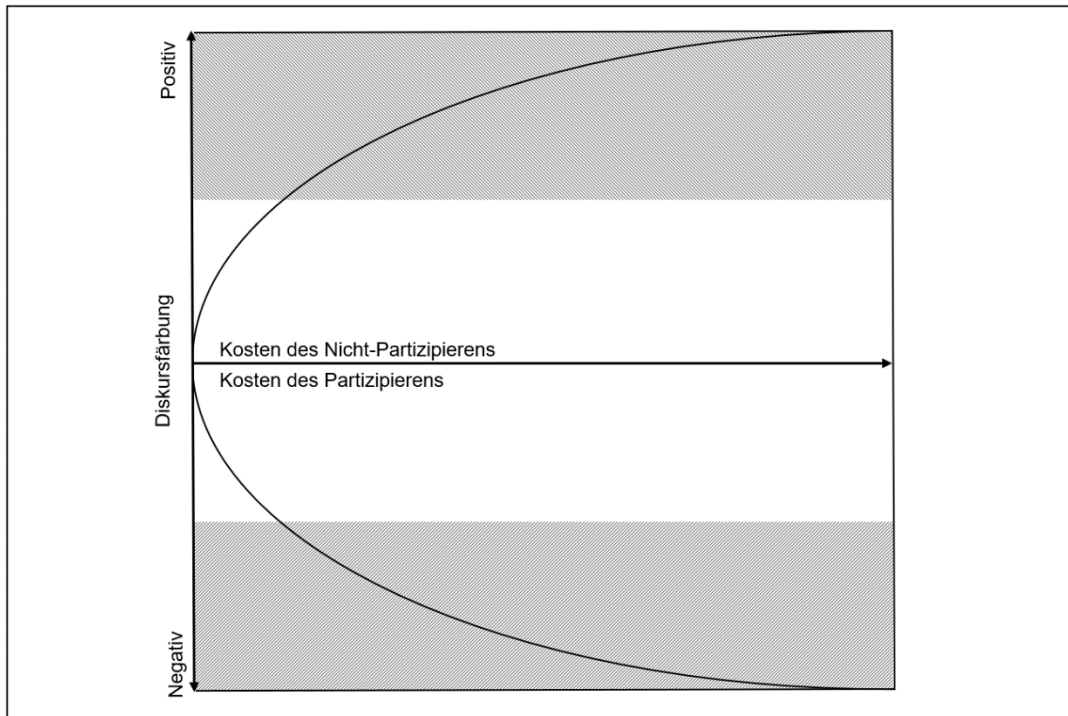


Abb. V-4: Einfluss der Diskursfärbung auf die Kommunikationsgestaltung

Analog zur Einflussnahme auf andere Akteur*innen durch die Institution selbst kann die institutionelle Unternehmung über die Kommunikation diese Akteur*innen bis zu einem gewissen Grad indirekt beeinflussen und institutionellen Wandel gestalten. Umgekehrt sind der Kommunikation jedoch auch Grenzen gesetzt, welche durch den institutionellen Status quo und die Färbung der vorherrschenden Diskurse bestimmt werden. Dieser Dualismus wird ebenfalls durch die beiden gegenläufigen Pfeile in Abb. V-3 zwischen den Feldern *Kommunikation* und *Akteur*innen* repräsentiert. Damit knüpfen diese Betrachtungen direkt an jene Strömungen in der neoinstitutionalistischen Forschung an, welche Bedeutung als Medium berücksichtigen, durch welches Machtkämpfe ausgetragen werden können (Zilber, 2006) und welche somit selbst zu einer Ressource wird (Zilber, 2002). Die Argumentation, dass die Färbung eines Diskurses die Kommunikation institutioneller Unternehmungen einschränken kann, welche sich in Abb. V-4 wiederfindet, trägt darüber hinaus zur Diskussion bei, dass Diskurse nicht

unendlich „biegsam“ sind (Phillips et al., 2004; Zilber, 2006) und Bedeutung dadurch eine restringierende Rolle einnehmen kann (Hardy & Maguire, 2017). Die schraffierten Flächen bezeichnen hierbei Zustände, in denen die Kosten für das Partizipieren bzw. Nicht-Partizipieren derart hoch sind, dass die jeweilige Option für die institutionelle Unternehmung ungangbar wird, um die eigenen Interessen, die durch den institutionellen Wandel realisiert werden sollen, nicht zu gefährden. Zwischen den schraffierten Flächen entsteht hingegen ein Gelegenheitsfenster, welches die Macht der institutionellen Unternehmung, selbstbestimmt am Diskurs zu partizipieren bzw. nicht zu partizipieren, beschreibt.

Abschließend sei das Wechselspiel von Anpassung und Gestaltung ebenfalls anhand der Beziehungen zwischen institutioneller Unternehmung und *Akteur*innen* skizziert. Diese unterscheiden sich hinsichtlich der beiden anderen Freiheitsgrade insofern, als Einflüsse hier nicht indirekt – also über ein Medium wie die Institution oder die Kommunikation – vorgenommen werden, sondern direkte Beziehungen vorherrschen und sich die verschiedenen Akteur*innen gegenseitig beeinflussen können. Anhand dieser Beziehungen lassen sich insbesondere Betrachtungen von Macht im Kontext des institutionellen Unternehmer*innentums vornehmen (Clegg, 2010; Lawrence, 2008; Maguire & Hardy, 2009) und die Fragestellung diskutieren, inwiefern institutionelle Unternehmer über Macht verfügen oder lediglich Positionen im Feld besetzen (oder nicht besetzen), welche es ihnen ermöglichen, Macht auszuüben (Bourdieu, 1986; Bourdieu & Wacquant, 1992; Everett, 2002; Hardy & Maguire, 2017). Es zeigte sich jedoch auch bei der Generierung von Unterstützer*innen im Feld, dass sich die institutionelle Unternehmung im Rahmen ihrer Aktivitäten an dieses anpassen musste (Vgl. Kapitel IV.2.3), indem sie beispielsweise Rücksicht auf besondere Akteurskonstellationen oder das Renommée verschiedener Akteur*innen nahm, um sukzessive eine kritische Masse an Unterstützer*innen aufzubauen. Somit zählen die Ergebnisse dieser Arbeit auf Forschungen hinsichtlich der räumlich-geografischen Nähe (Burns & Wholey, 1993; Davis & Greve, 1997), hinsichtlich einer gesteigerten kulturellen Verbundenheit (Scott, 2001; Strang & Meyer, 1993) oder hinsichtlich bedeutsamer Austauschbeziehungen (Granovetter, 1973; 1985) ein.

Die in diesem Kapitel gesammelten Einblicke in das Wechselspiel aus Anpassung und Gestaltung zeigen auf, dass die hier betrachteten Freiheitsgrade institutioneller Unternehmungen alle reziproke Beziehungen zum organisationalen Feld und dem vorherrschenden institutionellen Status quo aufweisen, welcher wiederum durch die Akteur*innen konstituiert wird. Durch die Kombination prozesszentrierter und akteur*innenzentrierter Perspektiven ließen sich tiefergehende Einblicke in diese Dualismen sammeln und sich die (Ohn-)Macht institutioneller Unternehmungen näher eingrenzen. Unter Berücksichtigung der Erkenntnis, dass sich Unternehmer*innentum nicht lediglich mit dem „Erträumen“ und „Planen“ der Zukunft beschäftigt, sondern ebenfalls als in strukturierte Kontexte der Gegenwart und Vergangenheit eingefasst verstanden werden muss (Cole, 1959), zeichnet es sich ab, dass institutionelle Unternehmungen in iterativen Prozessen versuchen, diese Kontexte allmählich zu dehnen und sukzessive zu erweitern, während sie selbst und die vorgeschlagene Institution gleichzeitig zum Produkt dieses Feldes werden und sich im Laufe der Zeit durch eben jene reziproken Beziehungen verändern. Auf der einen Seite lassen sich somit die Erkenntnisse dieser Arbeit in der Forschung zur Rolle von Handlung (zu Englisch: agency) für institutionellen Wandel verorten (Canning & O'Dwyer, 2016; Garud et al., 2007; Smets & Jarzabkowski, 2013), welche einen strukturationstheoretischen Ansatz verfolgen (Giddens, 1984). Auf der anderen Seite, lässt sich die (Weiter-)Entwicklung von Institutionen innerhalb sogenannter Übersetzungsökologien ((Nicolini et al., 2019) besser analysieren und ebenfalls als co-creation zwischen der Unternehmung und dem Feld verstehen (Alvarez, Young, & Woolley, 2015; Sarma & Sun, 2017; Solli-Sæther & Flak, 2014). Diese Perspektive wirft zunehmend Fragen darüber auf, inwiefern institutionelle Unternehmungen überhaupt für das Ergebnis institutionellen Wandels oder für nicht-intendierte Konsequenzen (Lawrence et al., 2009; Mica et al., 2011; Zietsma & McKnight, 2009) verantwortlich sein können, und gibt Einblicke in die Wechselwirkungen zwischen institutioneller Unternehmung und organisationalem Feld, aus welchen die kreative Arbeit und institutionelle Bricolage erwachsen, welche notwendig sind, damit Variation und Wandel überhaupt stattfinden können (Berthod, Helfen, & Sydow, 2018).

VI SCHLUSSWORT

Durch die Diskussion wurden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen und dem aufgezeigten Forschungsinteresse kritisch reflektiert und neue Erkenntnisse hinsichtlich der (Ohn-)Macht institutioneller Unternehmungen abgeleitet. Die zentralen Erkenntnisse werden im Folgenden in Kapitel VI.1 zusammengefasst. Kapitel VI.2 zeigt in diesem Kontext zudem Limitationen des Forschungsvorhabens und der gewonnenen Erkenntnisse auf. Abschließend führt Kapitel VI.3 aus den Erkenntnissen abgeleitete neue Forschungsfelder und Ausblicke für die Praxis auf.

VI.1 Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse

Im Zwischenfazit (Kapitel II.4) der vorliegenden Arbeit wurde anhand des aktuellen Stands der Forschung aufgezeigt, dass bisher weder akteur*innenzentrierte noch prozesszentrierte Sichtweisen auf das institutionelle Unternehmer*innentum in der Lage waren, einen konzeptionellen Rahmen zu liefern, welcher die (Ohn-)Macht institutioneller Unternehmungen, institutionellen Wandel zu gestalten, erklärt. Vor diesem Hintergrund wurden die drei folgenden Forschungsleitfragen gestellt und im Rahmen der Diskussion dieser Arbeit beantwortet:

1. Welche Möglichkeiten stehen einer institutionellen Unternehmung offen, um institutionellen Wandel zu initiieren und zu beeinflussen?
2. Wie verbreiten sich neuartige Institutionen in organisationalen Feldern?
3. Wie lassen sich die Einflüsse von organisationalem Feld und institutioneller Unternehmung auf institutionellen Wandel beschreiben?

Zur Beantwortung der ersten Forschungsleitfrage wurden aus den in Kapitel IV.2 gesammelten, akteur*innenzentrierten Betrachtungen der Strategien institutionellen Unternehmer*innentums herangezogen. Im Rahmen der Diskussion wurden hieraus fünf Freiheitsgrade abgeleitet, welche institutionellen Unternehmungen offenstehen, um institutionellen Wandel herbeizuführen. Hierbei ist insbesondere anzumerken, dass die Freiheitsgrade *Zeit* und *Feld* in der Literatur bis dato als fixierte Größen betrachtet wurden. Dieses Forschungsvorhaben weist

jedoch nach, dass institutionelle Unternehmungen durchaus in der Lage sein können, diese Größen aktiv zu beeinflussen und dass die Fähigkeit, organisationale Felder zu gewissen Zeitpunkten hinsichtlich ihrer Affinität zum angestrebten institutionellen Wandel zu bewerten, zu einer der Schlüsselqualifikationen institutionellen Unternehmer*innentums zählt. Darüber hinaus wurde aufgezeigt, dass sich das volle Spektrum institutionellen Unternehmer*innentums häufig erst durch eine Kombination der verschiedenen Einflussgrößen ergibt, welche stets durch den/die Akteur*in aufeinander abzustimmen sind.

Durch die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage stellt die vorliegende Arbeit den zuvor angeführten, stark akteur*innenzentrierten Erkenntnissen prozesszentrierte Einblicke gegenüber, durch die das Verständnis über die Entwicklung und Ausbreitung von Institutionen erweitert wird. Als zentrale Erkenntnis ist hierbei anzuführen, dass sich die Ausbreitung und Weiterentwicklung von Institutionen sowohl durch Diffusionsprozesse als auch durch Übersetzungsprozesse gleichzeitig vollziehen kann. Hierbei wurde aufgezeigt, dass sich das gewichtete Verhältnis beider Ausbreitungsarten auf die Geschwindigkeit und Wahrscheinlichkeit, mit welcher sich Institutionen in organisationalen Feldern ausbreiten, auswirken kann und folglich eine bedeutende einflussgröße für institutionelle Unternehmer darstellt. Vor diesem Hintergrund wurden Quadranten zur Koexistenz von Diffusions- und Translationsmechanismen identifiziert, welche das gewichtete Verhältnis beider Mechanismen einordnen und institutionellen Unternehmungen Rückschlüsse darüber erlauben, wie Institutionen ausgestaltet werden können, um gewünschte Ausbreitungsprozesse zu begünstigen.

Zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage wurden die zuvor gesammelten Erkenntnisse abschließend zusammengeführt und anhand eines konzeptionellen Rahmens eingeordnet, welcher das Wechselspiel aus der Gestaltung eines organisationalen Feldes durch eine institutionelle Unternehmung und aus der Anpassung des Vorgehens der institutionellen Unternehmung mit Hinblick auf die institutionellen Gegebenheiten im Feld beschreibt. Dieses Wechselspiel zeigt die direkten und indirekten Einflüsse der institutionellen Unternehmung auf andere

Akteur*innen im Feld auf, welche wiederum den institutionellen Status quo im organisationalen Feld konstituieren und reziproken Einfluss auf die institutionelle Unternehmung haben können. Durch die resultierende Veränderung des institutionellen Status quo im zeitlichen Verlauf entsteht institutioneller Wandel.

VI.2 Limitationen der vorliegenden Arbeit

Im Rahmen des vorliegenden Forschungsvorhabens bleibt angesichts der entwickelten Erkenntnisse anzumerken, dass diese mit verschiedenen Limitationen einhergehen, welche sowohl methodischer und theoretisch-konzeptioneller Natur sind, als auch durch den vorliegenden Untersuchungsgegenstand bedingt werden. Prinzipiell handelt es sich bei der Untersuchung institutionellen Wandels, wie Barley und Tolbert (Barley & Tolbert, 1997) einräumen, um kein leichtes Unterfangen (Walgenbach & Meyer, 2008).

Bei Studien zum institutionellen Unternehmertum handelt es sich häufig – analog zur vorliegenden Arbeit – um Fallstudien, welche retrospektiv bearbeitet werden und primär auf Archiv- und Interviewdaten basieren, die sich teilweise über lange Zeiträume erstrecken (Gawer & Phillips, 2013). Selten sind diese Archive jedoch detailliert genug, um genaue Handlungen zu einzelnen Akteuren zuordnen zu können (Barley, 2019). Mit Hinblick auf die prozessuale Perspektive, welche sich u. a. mit Debatten um Bedeutung beschäftigt, ist anzumerken, dass durch die Art und Weise, wie Organisationen Archive erstellen, Dokumente in der Regel so beschaffen sind, dass sie höchst selten „heat, passion, or politics“ beinhalten (Barley, 2019, S. 22). Folglich gestaltet es sich auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit herausfordernd, institutionellen Wandel und relevante Einflüsse der institutionellen Unternehmung umfassend prozesszentriert zu erfassen, da sich Deutungskämpfe (Barley, 2008; Clegg, 2010; Zilber, 2002) häufig verdeckt im Feld ereignen und Gegenarrative oftmals im Verborgenen formuliert werden (Czarniawska, 2009), weshalb aktive Akteur*innen als zu passiv dargestellt werden können (Dew, 2006; Garud et al., 2002).

Um dieser Herausforderung zu begegnen, schlagen verschiedene Autor*innen ethnographische Methoden (Barley, 2019) oder ein action research design

(Hampel, Lawrence, & Tracey, 2017) vor, um institutionellen Wandel und die Rolle institutioneller Unternehmungen zu untersuchen. Das vorliegende Forschungsvorhaben kommt diesen Forderungen nach, indem es neben den historischen Daten und Interviews auch teilnehmende Beobachtungen nutzt.

Durch die berufliche Anstellung des Forschenden in der untersuchten Unternehmung kann es hierbei jedoch zu einem Ungleichgewicht hinsichtlich der Einblicke in die institutionelle Unternehmung im Vergleich zu denen in das organisationalem Feld kommen, was mit der Gefahr verbunden ist, dass insbesondere bei neoinstitutionalistischen Untersuchungen Forscher*innen häufig dazu neigen, die Sichtweise des Managements oder der Investorenkreise zu übernehmen (Suddaby, 2015). Neben diesem qualitativen Ungleichgewicht ist anzumerken, dass auch hinsichtlich der Quantität der durch teilnehmende Beobachtung erlangten Daten eine nennenswerte Asymmetrie vorliegt. Dies liegt insbesondere darin begründet, dass diese Art der Datenerhebung nur über 32 Monate (im Vergleich zum gesamten Untersuchungszeitraum von über 30 Jahren) erfolgte.

Darüber hinaus verdichten sich auch die gesammelten Archiv- und Sekundärdaten im zeitlichen Verlauf zunehmend, was durch die zunehmende Digitalisierung und Professionalisierung der betrachteten Unternehmung zu erklären ist. Es kommt folglich zu einer quantitativen Asymmetrie des Datenschatzes, weshalb sich die Erkenntnisse insbesondere zu Beginn des institutionellen Wandels überwiegend auf wenige Archivdaten und Experteninterviews beschränken.

Bei der Nutzung von Experteninterviews zur Untersuchung von institutionellem Unternehmer*innentum ist einschränkend anzumerken, dass Befragte häufig dazu neigen, wichtige Details der Vergangenheit zu vergessen, insbesondere solche, die der befragten Person trivial erschienen (Barley, 2019). Befragte können darüber hinaus dazu neigen, Geschichten über kohärente Prozesse und Ergebnisse zu erzählen, um nicht als irrational oder unwissend wahrgenommen zu werden (Garfinkel, 1967).

Hinsichtlich der ermittelten Freiheitsgrade institutionellen Unternehmer*innentums (Kapitel V.1) ist festzuhalten, dass diese unter der

Prämisse idealer Bedingungen festgestellt wurden. Dies bedingt u. a. absolute Kenntnis aller relevanten Parameter bei der Ermittlung von Strategien und ausreichende Ressourcen, um diese zu realisieren. Hierdurch kann sich fälschlicherweise der Eindruck von institutionellen Unternehmer*innen als privilegierte Spezies (Meyer, 2006) oder hypermuskuläre Akteur*innen (Lawrence et al., 2009) verstärken, was die akteur*innenzentrierte Sichtweise überbetont.

Der beobachtete institutionelle Wandel wurde im Rahmen dieses Forschungsvorhabens zudem mit dem in Kapitel IV.1.2 vorgestellten übergeordneten Diskurs um künstliche Intelligenz kontextualisiert. Hierbei ist anzumerken, dass es sich beim KI-Trend um einen Sammelbegriff (Tiwari, 2018) für verschiedenste Technologien und verbundene gesellschaftliche Implikationen handelt, welcher sich zudem im Laufe des Forschungsvorhabens kontinuierlich veränderte. Es besteht daher die Möglichkeit, dass eventuelle Nuancen dieses Trends (z. B. knowledge graphs oder large language models), welche mehr oder weniger starken Einfluss auf das organisationale Feld hatten, zu stark oder zu schwach dargestellt werden. Obwohl Kapitel IV.3.1 zusätzlich weitere relevante Diskurse für den institutionellen Wandel anführt, konnte im Rahmen der vorliegenden Arbeit keine ausreichend vertiefende Analyse für sämtliche dieser Trends und Diskurse vorgenommen werden, um eine abschließende Beurteilung ihrer Relevanz für den beobachteten institutionellen Wandel abzuleiten.

Obwohl renommierte Neoinstitutionalist*innen Technologien explizit als Institutionen bezeichnen (Vgl. Jepperson, 1991; Lawrence et al., 2002; Lawrence et al., 2009; Lawrence & Suddaby, 2006), wirft Kapitel V.2 die Frage auf, inwiefern Technologien vor dem Hintergrund institutionellen Unternehmer*innentums überhaupt als solche zu behandeln sind. Das gewählte Vorgehen vernachlässigt daher gegebenenfalls relevante Einflüsse der Materialität (Feldman & Orlikowski, 2011; Gawer & Phillips, 2013; Leonardi & Barley, 2008; Pinch, 2008) auf den institutionellen Wandel und die Bedeutung der institutionellen Unternehmung auf diesen (Hampel et al., 2017).

Trotz der Tatsachen, dass Arbeiten zum institutionellen Unternehmer*innentum eng verwandt sind mit anderen Forschungsströmungen, wie z. B. institutioneller Arbeit (Lawrence & Suddaby, 2006; Pacheco, York, Dean, & Sarasvathy, 2010)

oder social entrepreneurship (Dacin, Dacin, & Matear, 2010), konnten Implikationen dieser Forschungsfelder im Umfang dieser Arbeit nur bedingt berücksichtigt werden. Die Zusammenführung dieser theoretischen Linsen stellt jedoch eines der aussichtsreichen Forschungsfelder für künftige Untersuchungen dar, welche im folgenden Kapitel abschließend aufgezeigt werden.

VI.3 Ausblick für Forschung und Praxis

Abschließend leitet dieses Kapitel Implikationen der gesammelten Erkenntnisse für die neoinstitutionalistische Forschung und die Managementpraxis ab. Diese Implikationen werden chronologisch und analog der Struktur aus den Kapiteln V.1, V.2 und V.3 aufgeführt.

Hinsichtlich der im Rahmen dieses Forschungsvorhabens identifizierten neuen *Freiheitsgrade institutionellen Unternehmer*innentums* lassen sich die Einflussgrößen *Zeit* und *Feld* als neue Forschungsfelder herausstellen, welche ähnlich vertiefend erschlossen werden können, wie es durch andere Autoren mit anderen Einflussgrößen – wie der Gewinnung von Ressourcen (Beckert, 1999; Creed et al., 2002; DiMaggio, 1988), dem Formulieren von Narrativen (Colomy, 1998; Creed et al., 2002; Greenwood et al., 2002) oder der Beeinflussung von Akteur*innenbeziehungen (Garud et al., 2002; Lawrence et al., 2002; Wijen & Ansari, 2007) – bereits erfolgt ist. Insbesondere die Fähigkeit einiger institutioneller Unternehmungen, Felder hinsichtlich ihrer Affinität zum angestrebten Wandel zu bewerten und zu betreten, stellt eine neue und wichtige Disziplin institutionellen Unternehmer*innentums dar. Durch die Berücksichtigung der *Institution* als einen weiteren Freiheitsgrad der institutionellen Unternehmung bietet diese Arbeit zudem eine Verknüpfung neoinstitutionalistischer Forschung mit praktischen Implikationen des *agilen Managements* (Anderson, 2003; Baxter, Dacre, Dong, & Ceylan, 2023; Ritter, Danner-Schröder, & Müller-Seitz, 2021; Weber & Wild, 2005) und Untersuchungen zu sogenannten *Proto-Institutionen* (Boxenbaum, 2004; Lawrence et al., 2009; Lawrence, Hardy, & Phillips, 2017). Darüber hinaus eröffnet die potenzielle Kombination dieser Freiheitsgrade einen Forschungsrahmen, um nähere Rückschlüsse darauf zu gewinnen, inwiefern institutionelle

Unternehmer*innen Materialien, Symbole und Menschen mobilisieren und in künstlerisch anmutender Art und Weise rekombinieren können (Aldrich, 2012; Misangyi et al., 2008). Die im Rahmen der Gewinnung von Unterstützer*innen identifizierten Taktiken bieten zudem neue Erkenntnisse für die Managementpraxis, da so neoinstitutionalistische Phänomene wie z. B. der *bandwagon effect* (Abrahamson & Rosenkopf, 1993) in für Praktiker anwendbare Handlungsmaßnahmen übersetzt werden können.

Die bei der *Entwicklung und Ausbreitung von Institutionen* gewonnene Erkenntnis, dass *Translations-* und *Diffusionsprozesse* gleichzeitig auftreten können, verknüpft diese Institutionalierungsprozesse mit Studien zur Adaption von Innovationen während ihrer Diffusion (Ansari et al., 2010; Nicolini et al., 2019) und eröffnet somit die Möglichkeit neuer theoretischer Synergien. Die abgeleiteten *Quadranten* zu dieser Koexistenz zeigen ein weiteres Forschungsfeld auf. Hierbei ist das prozentuale Verhältnis dieser beiden Prozesse bei der Ausbreitung einer Institution von Interesse, welches in Abhängigkeit der Legitimität, die die Institution genießt, variieren kann. Durch weitere Forschungen hinsichtlich der Fähigkeit institutioneller Unternehmungen, dieses Verhältnis aktiv zu beeinflussen, vereinen derartige Betrachtungen *prozess-* und *akteur*innenzentrierte* Perspektiven. Dieser aktive Einfluss auf die Art der Ausbreitung verspricht zudem aufschlussreiche Einblicke für die Managementpraxis, da durch eine derartige Einflussnahme u. a. die *Ausbreitungsgeschwindigkeit* im Feld beeinflusst werden kann. Abschließend sei in diesem Kontext noch einmal die bereits in der Diskussion (Kapitel V.2) und im Rahmen der Limitationen (Kapitel VI.2) aufgeworfene Frage angeführt, inwiefern Technologien als Institutionen im eigentlichen Sinne verstanden und behandelt werden können. Die gesammelten Erkenntnisse im Rahmen dieses Forschungsvorhabens bestätigen die Kritik einiger Forscher (Hampel et al., 2017), dass wenig über die Manipulation physischer Aspekte im institutionellen Umfeld bekannt ist, wodurch die Rolle der Materialität bei der Gestaltung des institutionellen Wandels durch institutionelle Unternehmungen (Feldman & Orlikowski, 2011; Gawer & Phillips, 2013; Leonardi & Barley, 2008; Pinch, 2008) besonderes Interesse erfährt.

Der in Kapitel V.3 hergeleitete konzeptionelle Rahmen in Form eines Wechselspiels institutionellen Unternehmer*innentums aus Gestaltung und Anpassung konnte im Umfang dieses Forschungsvorhabens lediglich aufgespannt, nicht aber umfassend befüllt werden. Dies liegt darin begründet, dass verschiedene Akteur*innen mit unterschiedlichen Herausforderungen und Möglichkeiten konfrontiert werden können, wenn sie versuchen, institutionellen Wandel herbeizuführen und hierbei unterschiedlich erfolgreich sein können (Hampel et al., 2017). Dieser Rahmen kann daher als Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen an anderen institutionellen Unternehmungen genutzt und durch diese angereichert werden. Darüber hinaus bestärken die identifizierten reziproken Beziehungen zwischen institutioneller Unternehmung und Feldteilnehmer*innen bei der Herbeiführung von institutionellem Wandel die Auffassung einiger Autor*innen (Kleinaltenkamp, Corsaro, & Sebastiani, 2018), dass Wandel stets als co-creation (Spraul & Stumpf, 2022; Alvarez, Young, & Woolley, 2015; Sarma & Sun, 2017; Solli-Sæther & Flak, 2014) von Unternehmung und Feld zu verstehen ist. Hiermit verbinden die Implikationen dieser Arbeit die Theorie des institutionellen Unternehmer*innentums mit Ansätzen der service-dominant logic (Vargo et al., 2015; Vargo & Lusch, 2018) und bieten eine Basis, um zu erforschen, inwiefern organisationale Felder als sogenannte Serviceökosysteme fungieren können (Polese, Payne, Frow, Sarno, & Nenonen, 2021; Vargo, Wieland, & Akaka, 2015). Der aufgezeigte konzeptionelle Rahmen wirft darüber hinaus Forschungsfragen dazu auf, inwiefern institutionelle Unternehmungen überhaupt für das Ergebnis institutionellen Wandels oder für nicht-intendierte Konsequenzen (Lawrence et al., 2009; Mica et al., 2011; Zietsma & McKnight, 2009; etc.) verantwortlich sein können und woher die kreative Arbeit und institutionelle Bricolage erwächst, die notwendig ist, damit Variation und Wandel überhaupt stattfinden können (Berthod, Helfen, & Sydow, 2018).

VII LITERATURVERZEICHNIS

- Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the expert division of labor*. Chicago.
- Abdelkafi, N., Döbel, I., Drzewiecki, J. D., Meironke, A., Niekler, A., & Ries, S. (2023). *Künstliche Intelligenz im Unternehmenskontext: Literaturanalyse und Thesenpapier*.
- Abell, P. (1995). The new institutionalism and rational choice theory. In R. W. Scott & S. Christensen (Eds.), *The institutional construction of organizations: international and longitudinal studies* (pp. 3–14). Thousand Oaks: SAGE.
- Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708–740.
- Abrahamson, E., & Rosenkopf, L. (1993). Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion. *Academy of Management Review*, 18(3), 487–517.
- Abrahamsson, E. (1996). Technical and aesthetic fashion. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 117–138). Berlin: DE GRUYTER.
- Aldrich, H. E. (2012). The emergence of entrepreneurship as an academic field: A personal essay on institutional entrepreneurship. *Research Policy*. (41), 1240–1248.
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645.
- Aldrich H. E. (1992). Incommensurable paradigms?: Vital signs from three perspectives. *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*, 17–45.

- ALPAC (1966). *Automatic Language Processing Advisory Committee Report*. Washington DC.
- Alston, L. J. (1996). Empirical work in institutional economics: an overview. In D. C. North, L. J. Alston, & T. Eggertsson (Eds.), *Political Economy of Institutions and Decisions. Empirical Studies in Institutional Change* (pp. 25–30). Cambridge: Cambridge University Press.
- Alvarez, S. A., Young, S. L., & Woolley, J. L. (2015). Opportunities and institutions: A co-creation story of the king crab industry. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 95–112.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2019). Neo-Institutional Theory and Organization Studies: A Mid-Life Crisis? *Organization Studies*, 40(2), 199–218.
- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2004). The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change. *Academy of Management Journal*, 47(1), 15–39.
- Anderson, D. (2003). *Agile Management for Software Engineering: Applying the Theory of Constraints for Business Results*. Hoboken: Pearson Education, Limited.
- Andersson, A. E., & Sahlin, N. E. (1997). *The complexity of creativity. Synthese library: Vol. 258*. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 67–92.
- Aoki, M. (2001). *Toward a comparative institutional analysis. Comparative institutional analysis: Vol. 2*. Cambridge, Mass., London: MIT Press.
- Aoki, M. (2007). Endogenizing institutions and institutional changes. *Journal of Institutional Economics*, 3(1), 1–31.
- Archer, M. S. (1982). Morphogenesis versus Structuration: On Combining Structure and Action. *The British Journal of Sociology*, 33(4), 455.

- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–194.
- Ayres, C. E. (1944). The Theory of Economic Progress. *Political Science Quarterly*, 59(4), 622.
- Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93–103.
- Barley, S. R. (1986). Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. *Administrative Science Quarterly*. (31), 78–108.
- Barley, S. R. (2019). Working Institutions. In T. Reay, T. B. Zilber, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *Institutions and Organizations. A Process View* (pp. 12–33). Oxford: Oxford Univ. Press.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*. (18), 93–117.
- Barley, S. R. (2008). *Coalface Institutionalism* (The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism): SAGE Publications Ltd, pp. 491–518.
- Baron, J. N., Dobbin, F. R., & Jennings, P. D. (1986). War and Peace: The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry. *AJS; American journal of sociology*, 92(2), 350–383.
- Baron, K. (2016). *Jean-Jacques Rousseau: Im Bann der Institutionen. Deutsche Zeitschrift für Philosophie / Sonderbände: Vol. 38: DE GRUYTER*.
- Baron, K., & Harald, H. (2016). Rousseau im Bann der Institutionen. In K. Baron & H. Bluhm (Eds.), *Jean-Jacques Rousseau* (pp. 9–32). DE GRUYTER.

- Battilana, J. (2006). Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position. *Organization*, 13(5), 653–676.
- Battilana, J., Besharov, M., & Mitzinneck, B. (2017). On Hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for Future Research. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *SAGE reference. The SAGE handbook of organizational institutionalism* (2nd ed., pp. 128–163). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE.
- Battilana, J., & D'Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, B. Leca, T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), *Institutional Work* (pp. 31–59). Cambridge: Cambridge University Press.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3(1), 65–107.
- Baur, N., & Blasius, J. (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*: Springer.
- Baxter, D., Dacre, N., Dong, H., & Ceylan, S. (2023). Institutional challenges in agile adoption: Evidence from a public sector IT project. *Government Information Quarterly*, 101858.
- Beckert, J. (1999). Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations. *Organization Studies*. (20), 777–799.
- Benford, R. D., & Snow, D. A. (2000). Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 611–639.
- Berger P., & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.

- Berger P. L., & Kellner, H. (1984). Für eine neue Soziologie: ein Essay über Methode und Profession. Frankfurt am Main.
- Berlinski, D. (2001). The advent of the algorithm: The 300-year journey from an idea to the computer. San Diego, Calif.: Harcourt.
- Bertels, S., Hoffman, A. J., & DeJordy, R. (2014). The Varied Work of Challenger Movements: Identifying Challenger Roles in the US Environmental Movement. *Organization Studies*, 35(8), 1171–1210.
- Berthod, O., Helfen, M., & Sydow, J. (2018). Institutional Work for Value Co-Creation: Navigating amid Power and Persistence. In S. Vargo & R. Lusch (Eds.), *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic* (pp. 317–334). SAGE Publications Ltd.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381.
- Birzniece, I. (2011). Artificial Intelligence in Knowledge Management: Overview and Trends. *Scientific Journal of Riga Technical University*, 720.
- Bitektine, A. (2011). Toward a Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation, and Status. *Academy of Management Review*, 36(1), 151–179.
- Bitektine, A. & Haack, P. (2014). The "Macro" and the "Micro" of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process. *Academy of Management Review*. Vol. 40, No. 1.
- Blokdyk, G. (2022). *Knowledge-Centered Service: A Clear and Concise Reference: The Art of Service*.
- Bourdieu, & Wacquant (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (Ed.), *Childhood Studies* (pp. 241–258). Westport: Greenwood Press.
- Boxenbaum, E. (2004). The Emergence of a Proto-institution: A working paper. *Copenhagen Business School*, 1–48.
- Boxenbaum, E., & Battilana, J. (2005). Importation as innovation: transposing managerial practices across fields. *Strategic Organization*, 3(4), 355–383.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, Diffusion and Decoupling: Concept Evolution and Theoretical Challenges. in *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (2nd ed., pp. 77–102). Los Angeles. SAGE.
- Brette, O. (2003). Thorstein Veblen's theory of institutional change: beyond technological determinism. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 10(3), 455–477.
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530.
- Brown, A. D. (1998). Narrative, Politics and Legitimacy in an IT Implimentation. *Journal of Management Studies*, 35(1), 35–58.
- Bruhn, M., & Hadwich, K. (2018). *Service Business Development: Methoden - Erlösmodelle - Marketinginstrumente* (2nd ed.). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Brunsson, N. (1989). The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations.
- Brunsson, N., & Sahlin, K. (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21, 721–746.
- Buhr, K. (2012). The inclusion of aviation in the EU emissions trading scheme: Temporal conditions for institutional entrepreneurship. *Organization Studies*. (33), 1565–1587.
- Burns, L. R., & Flam, H. (1987). *The Shaping of Social Organization: Social Rule System Theory with Applications*. London: SAGE Publications.
- Burns, L. R., & Wholey, D. R. (1993). Adoption and abandonment of matrix management programs: effects of organizational characteristics and interorganizational networks. *Academy of Management Journal*, 36(1), 106–138.
- Calvert, R. (1995). Rational Actors, Equilibrium and Social Institutions. *Explaining social institutions*.
- Campbell, J. L. (1997). Evolutionary economics and path dependence.
- Campbell, J. L. (2004). *Institutional change and globalization*. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.
- Canning, M., & O'Dwyer, B. (2016). Institutional work and regulatory change in the accounting profession. *Accounting, Organizations and Society*, 54, 1–21.
- Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1989). Density Dependence in the Evolution of Populations of Newspaper Organizations. *American Sociological Review*, 54(4), 524.
- Casagrande, M. (1994). *Industrielles Service-Management: Grundlagen, Instrumente, Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd edition). London, Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

- Child, J., Lu, Y., & Tsai, T. (2007). Institutional Entrepreneurship in Building an Environmental Protection System for the People's Republic of China. *Organization Studies*, 28(7), 1013–1034.
- Clark, J. (1990). Anthony Giddens, sociology and modern social theory. In J. Clark, C. Modgil, & S. Modgil (Eds.), *Anthony Giddens. Consensus and Controversary* (pp. 21–27). London.
- Clegg, S. (2010). The State, Power, and Agency: Missing in Action in Institutional Theory? *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 4–13.
- Clemens, E. S. (1997). The people's lobby: Organizational innovation and the rise of interest group politics in the United States. Chicago: University of Chicago Press, pp. 1890–1925, from *The people's lobby*: .
- Clemens, E. S., & Cook, J. M. (1999). Politics and Institutionalism: Explaining Durability and Change. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 441–466.
- Coccia, M. (2018). *An Introduction to the Theories of Institutional Change*.
- Coffey, A. (2014). Analysing documents. In U. Flick (Ed.), *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (pp. 367–380). Los Angeles: SAGE.
- Cohen, I. J. (1989). Structuration Theory: Anthony Giddens and the Constitution of Social Life. *Social Forces*, 69(1), 285.
- Cole, A. (1959). *Business enterprise in its social setting*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Colomy, P. (1998). Neofunctionalism and neoinstitutionalism: Human agency and interest in institutional change. *Sociological Forum*. 13.
- Cortell, A. P., & Peterson, S. (2001). Limiting the Unintended Consequences of Institutional Change. *Comparative Political Studies*. (34).

- Coser, L., Kadushin, C., & Powell, W. W. (1982). The culture and commerce of publishing. *American Political Science Review*. (76), 896–897.
- Craib, I. (2011). *Anthony Giddens (Routledge Revivals)*. Routledge Revivals. Hoboken: Taylor & Francis.
- Creed, W. E. D., Scully, M. A., & Austin, J. R. (2002). Clothes Make the Person? The Tailoring of Legitimizing Accounts and the Social Construction of Identity. *Organization Science*, 13(5), 475–496.
- Crevier, D. (1993). *The tumultuous history of the search for artificial intelligence* (2.th ed.). New York, NY: Basic Books.
- Czarniawska, B. (1997). *A Narrative Approach to Organization Studies. Qualitative Research Methods Ser.* Thousand Oaks: SAGE Publications, Incorporated.
- Czarniawska, B. (2005). Fashion in organizing. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Global Ideas. How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy* (pp. 129–146). Liber and Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska, B. (2008). How to Misuse Institutions and Get away with it: Some Reflections on Institutional Theroy(ies). In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 767–780). London, United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
- Czarniawska, B. (2009). Emerging institutions: Pyramids or anthills? *Organization Studies*. (30), 422–441.
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). *Travels of Ideas* (Translating Organizational Change): DE GRUYTER.
- Czarniawska, B., & Sevon, G. (Eds.) (1996). *Translating organizational change*. Berlin: DE GRUYTER.

- Czarniawska, B., & Sevón, G. (Eds.) (2005). *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *Academy of Management Journal*, 45(1), 43.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37–57.
- Danner-Schröder, A., & Müller-Seitz, G. (2017). *Qualitative Methoden in der Organisations- und Managementforschung: Ein anwendungsorientierter Leitfaden für Datensammlung und -analyse* (1. Auflage). München: Vahlen.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2010). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- David, R. J., Sine, W. D., & Haveman, H. A. (2013). Seizing opportunity in emerging fields: How institutional entrepreneurs legitimate the professional form of management consulting. *Organization Science*, 24, 356–377.
- Davis, G. F., Diekmann, K. A., & Tinsley, C. H. (1994). The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s: The Deinstitutionalization of an Organizational Form. *American Sociological Review*, 59(4), 547.
- Davis, G. F., & Greve, H. R. (1997). Corporate Elite Networks and Governance Changes in the 1980s. *American Journal of Sociology*, 103(1), 1–37.

- Deeds, D. L., Mang, P. Y., & Frandsen, M. L. (2004). The Influence of Firms' and Industries' Legitimacy on the Flow of Capital into High-Technology Ventures. *Strategic Organization*, 2(1), 9–34.
- Deephouse, D. L. (1996). Does Isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational Legitimacy: Six Key Questions. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 27–52). London: SAGE Publications Ltd.
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation*. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360.
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism in *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*: SAGE Publications Ltd, pp. 49–77.
- Delmestri, G. (2006). Streams of inconsistent institutional influences: Middle managers as carriers of multiple identities. *Human Relations*, 59(11), 1515–1541.
- Denzin, N. K. (2017). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociologica*: Routledge.
- Dew, N. (2006). Institutional Entrepreneurship. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 7(1), 13–22.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Research on Institutional Patterns. Environment and Culture* (p. 3). Ballinger Publishing.
- DiMaggio, P. (1997). Culture and Cognition. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 263–287.

- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, (48), 147–160.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- DiMaggio P. J. (1986). *organizational Research in behavior* (Vol. 8).
- Djelic, M.-L., & Sahlin-Andersson, K. (2008). Transnational governance: Institutional dynamics of regulation. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dobbin, F., & Sutton, J. R. (1998). The Strength of a Weak State: The Rights Revolution and the Rise of Human Resources Management Divisions. *AJS; American journal of sociology*, 104(2), 441–476.
- Dorado, S. (2005). Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening. *Organization Studies*, 26(3), 385–414.
- Dorado, S., & Ventresca, M. J. (2013). Crescive entrepreneurship in complex social problems: Institutional conditions for entrepreneurial engagement. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 69–82.
- Douglas, M. (1986). *How institutions think*. Syracuse: Syracuse University Press.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
- Drori, G., Höllerer, M., & Walgenbach, P. (2014). Global Themes and Local Variations in Organization and Management. New York: Routledge.
- Dunn, M. B., & Jones, C. (2010). Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 114–149.

- Durand, R., & McGuire, J. (2005). Legitimizing Agencies in the Face of Selection: The Case of AACSB. *Organization Studies*, 26(2), 165–196.
- Durkheim, É. (1895). *The Rules of Sociological Method* (8th ed.).
- Edelman, L. B. (1992). Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law. *American Journal of Sociology*, 97(6), 1531–1576.
- Edelman, L. B. (2004). Overlapping Fields and Constructed Legalities: The Endogeneity of Law.
- Edelman, L. B., & Stryker, R. (2005). A Sociological Approach to Law and the Economy. In N. J. Smelser & R. Sewdberg (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology* (2nd ed.). Princeton: Princeton University Press.
- Edelman, L. B., & Suchman, M. C. (1997). The Legal Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 479–515.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532.
- Eisenstadt, S. N. (1980). Cultural orientations, institutional entrepreneurs, and social change: comparative analysis of traditional civilizations. *American Journal of Sociology*. (85), 840–869.
- Ellingson, S. (1995). Understanding the Dialectic of Discourse and Collective Action: Public Debate and Rioting in Antebellum Cincinnati. *AJS; American journal of sociology*, 101(1), 100–144.
- Emirbayer, M. (1997). Manifesto for a relational sociology. *American Journal of Sociology*. (103), 281–317.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is Agency? *American Journal of Sociology*. (103), 962–1023.
- Esser, H. (2002). *Soziologie: Spezielle Grundlagen*. Frankfurt: Campus-Verl.

- Everett, J. (2002). Organizational Research and the Praxeology of Pierre Bourdieu. *Organizational Research Methods*, 5(1), 56–80.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240–1253.
- Fligstein (2001). Social Skill and the Theory of Fields. *Sociological Theory*. (19).
- Fligstein, N. (1990). *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge: Harvard University Press.
- Fligstein, N. (1997). Social Skill and Institutional Theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 397–405.
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2012). *A Theory of Fields*: Oxford University Press.
- Frenkel, M. (2005). The Politics of Translation: How State-Level Political Relations Affect the Cross-National Travel of Management Ideas. *Organization*. (12).
- Friedland R. (1991). The new institutionalism in organizational analysis.
- Friedland R., & Alford, R. (1991) Bringing Society back. In W. W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), *Symbols, Practices and institutional contradictions. The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232–263). Chicago: Univ of California Press.
- Friedrich, C. & Spraul, K. (2022) Either You Need Me, or I'm Leaving! How Sustainability Managers Influence the Legitimacy Process. *Academy of Management Proceedings*.
- Galaskiewicz, J. (1985). Professional Networks and the Institutionalization of a Single Mind Set. *American Sociological Review*, 50(5), 639.
- Galaskiewicz, J., & Burt, R. S. (1991). Interorganization Contagion in Corporate Philanthropy. *Administrative Science Quarterly*. (36), 88–105.

- Galaskiewicz, J., & Wasserman, S. (1989). Mimetic Processes Within an Interorganizational Field: An Empirical Test. *Administrative Science Quarterly*, (34), 454–479.
- Gamson, W. A., Croteau, D., Hoynes, W., & Sasson, T. (1992). Media Images and the Social Construction of Reality. *Annual Review of Sociology*, 18(1), 373–393.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. London, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Garud, R., Jain, S., & Kumaraswamy, A. (2002). Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of sun microsystems and java. *Academy of Management Journal*, 45(1), 196–214.
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28(7), 957–969.
- Gawer, A., & Phillips, N. (2013). Institutional Work as Logics Shift: The Case of Intel's Transformation to Platform Leader. *Organization Studies*, 34(8), 1035–1071.
- Gebhardt, C., & Müller-Seitz, G. (2011). *Phönix aus der Asche: Eine ereignisorientierte Betrachtung des Siemens-Korruptionsskandals als Nexus zwischen Organisation und Umwelt*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- George, E., Chattopadhyay, P., Sitkin, S. B., & Barden, J. (2006). Cognitive Underpinnings of Institutional Persistence and Change: A Framing Perspective. *Academy of Management Review*, 31(2), 347–365.
- Giddens, A. (1976). *New rules for sociological method*. New York.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*. London.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley, Los Angeles.

- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *AJS; American journal of sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Gray, B., Purdy, J. M., & Ansari, S. (2015). From Interactions to Institutions: Microprocesses of Framing and Mechanisms for the Structuring of Institutional Fields. *Academy of Management Review*, 40(1), 115–143.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Suddaby, R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58–80.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1993). Understanding Strategic Change: the Contribution of Archetypes. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1052–1081.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371.
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional Entrepreneurship In Mature Fields: The Big Five Accounting Firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27–48.

- Greif, A., & Laitin, D. (2004). A Theory of Endogenous Institutional Change. *American Political Science Review*. (4).
- Grönroos, C., & Ojasalo, K. (2004). *Service Productivity: Toward a Conceptualisation of the Transformation of inputs*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Gudszend, T., Benz, A., Gies, J., & Wälchli, O. (2002). Telemaintenance in einer betreiberorientierten Instandhaltungskooperation. *Industrie Management*. (18).
- Guillen M. F. (2001). The limits of convergence: Globalization and organizational change in Argentina, South Korea, and Spain.
- Haack, P. (2012). Legitimacy in institutional theory: Three essays on social judgments in a globalized world. Zurich: Faculty of Economics.
- Hadler, M. (2015). Institutionalism and Neo-institutionalism: History of the Concepts. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 186–189). Elsevier.
- Hampel, C., Lawrence, T. B., & Tracey, P. (2017). Institutional work: taking stock and making it matter. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 558–590). London: SAGE Publications Ltd.
- Hannigan, J. A., & Kueneman, R. M. (1977). Legitimacy and Public Organizations: A Case Study. *Canadian Journal of Sociology / Cahiers canadiens de sociologie*, 2(1), 125.
- Hardy, C., & Phillips, N. (1999). No joking matter: Discursive struggle in the Canadian refugee system. *Organization Studies*. (20), 1–24.
- Hardy, C., & Maguire, S. (2008). Institutional Entrepreneurship. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. Los Angeles, London: SAGE.

- Hardy, C., & Maguire, S. (2010). Discourse, Field-Configuring Events, and Change in Organizations and Institutional Fields: Narratives of DDT and the Stockholm Convention. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1365–1392.
- Hardy, C., & Maguire, S. (2017). Institutional entrepreneurship and change in fields. In SAGE Publications (Ed.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 261–280). London.
- Hargadon, A. B., & Douglas, Y. (2001). When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 476–501.
- Harmon, D. J., Green, S. E., & Goodnight, G. T. (2015). A Model of Rhetorical Legitimation: The Structure of Communication and Cognition Underlying Institutional Maintenance and Change. *Academy of Management Review*, 40(1), 76–95.
- Harnasch, R. (2008). Kooperatives Informations- und Knowledge-Management in wissensintensiven Anwendungsfeldern am Beispiel des technischen Service. Hamburg: Kovac.
- Haucap, J. (2022). Zeitenwende. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 23(1), 1–2.
- Haunschild, P. R., & Beckman, C. M. (1998). When Do Interlocks Matter?: Alternate Sources of Information and Interlock Influence. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 815.
- Haveman, H. A. (1993). Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593.
- Haveman, H. A., & Rao, H. (1997). Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry. *American Journal of Sociology*, 102(6), 1606–1651.

- Haveman, H. A., & Rao, H. (2006). Hybrid Forms and the Evolution of Thrifts. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 974–986.
- Hayek, F. (1973). *Law, Legislation and Liberty: A new statement of the liberal principles of justice and political economy*. London: Routledge.
- Hedmo, T., Sahlin-Andersson, K., & Wedlin, L. (2005). Fields of imitation: The global expansion of management education. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Global Ideas. How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Henfridsson, O., & Yoo, Y. (2014). The Liminality of Trajectory Shifts in Institutional Entrepreneurship. *Organization Science*, 25(3), 932–950.
- Hensmans, M. (2003). Social Movement Organizations: A Metaphor for Strategic Actors in Institutional Fields. *Organization Studies*, 24(3), 355–381.
- Hirsch, P. M. (1997). Review Essay. *American Journal of Sociology*, 102(6), 1702–1723.
- Hjorth, D., & Reay, T. (2022). Organizational and Institutional Entrepreneurship: Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 43(2), 159–177.
- Hoffman (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 351–371.
- Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 398.
- Hoogstraaten, M. J., Frenken, K., & Boon, W. P. (2020). The study of institutional entrepreneurship and its implications for transition studies. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 36, 114–136.

- Inglehart, R. F., Ponarin, E., & Inglehart, R. C. (2017). Cultural Change, Slow and Fast: The Distinctive Trajectory of Norms Governing Gender Equality and Sexual Orientation. *Social Forces*, 95(4), 1313–1340.
- Jepperson, R. (1991). Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In J. W. Meyer & R. L. Jepperson (Eds.), *Institutional Theory: The Cultural Construction of Organizations, States, and Identities* (pp. 37–66). Cambridge: Cambridge University Press.
- John G. Maurer (1971). *Readings in organization theory : open-system approaches*.
- Johnson, C., Dowd, T. J., & Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a Social Process. *Annual Review of Sociology*, 32(1), 53–78.
- Kamens, D. H. (1977). Legitimizing Myths and Educational Organization: The Relationship Between Organizational Ideology and Formal Structure. *American Sociological Review*, 42(2), 208.
- Kanter, R. M. (1972). *Commitment and community: Communes and utopias in sociological perspective*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Karnoe, P. (1997). Only in social action. *American Behavioral Scientist*. (40), 419–430.
- Kieser, A., & Ebers, M. (2018). *Organisationstheorien* (8., erweiterte und aktualisierte Auflage): Kohlhammer Verlag.
- Kingston, C. (2009). Comparing Theories of Institutional Change. *Journal of Institutional Economics*, 5, 151–180.
- Kirkpatrick, I., Bullinger, B., Lega, F., & Dent, M. (2013). The translation of hospital management models in European health systems: A framework for comparison. *British Journal of Management*. (24), 48–61.

- Kisfalvi, V., & Maguire, S. (2011). On the Nature of Institutional Entrepreneurs: Insights From the Life of Rachel Carson. *Journal of Management Inquiry*, 20(2), 152–177.
- Kleinaltenkamp, M., Corsaro, D., & Sebastiani, R. (2018). The role of proto-institutions within the change of service ecosystems. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(5), 609–635.
- Klostermann, T. (2007). Optimierung kooperativer Dienstleistungen im Technischen Kundendienst des Maschinenbaus (1.th ed.). Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Knight, J., & Sened, I. (2001). Explaining social institutions (Repr. 1998 ed.). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Knoke, D. (1986). Associations and Interest Groups. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 1–21.
- Kondra, A. Z., & Hinings, C. R. (1998). Organizational diversity and change in institutional theory. *Organization Studies*, (19), 747–767.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215–233.
- Kraatz, M. S., & Moore, J. H. (2002). Executive migration and institutional change. *Academy of Management Journal*, 45(1), 120–143.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism in *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*: SAGE Publications Ltd, pp. 243–275.
- Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (1996). Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change. *American Sociological Review*, 61(5), 812.
- Kruse, J. (2009). *Einführung in die qualitative Interviewforschung*. Freiburg: Selbstvrlag.

- Kuhn, A., & Schnell, M. (2001). *Wissensmanagement im Expertennetzwerk*. Dortmund: Praxiswissen Verlag.
- La Mettrie, J. O. d. (1748). *L' Homme Machine*: Luzac.
- Lamertz, K., & Baum, J. A. C. (1998). The Legitimacy of Organizational Downsizing in Canada: An Analysis of Explanatory Media Accounts. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 15(1), 93–107.
- Lamin, A., & Zaheer, S. (2012). Wall Street vs. Main Street: Firm Strategies for Defending Legitimacy and Their Impact on Different Stakeholders. *Organization Science*, 23(1), 47–66.
- Lampel, J., & Meyer, A. D. (2005). Field-Configuring Events as Structuring Mechanisms: How Conferences, Ceremonies, and Trade Shows Constitute New Technologies, Industries, and Markets. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1099–1100.
- Lampel, J., & Meyer, A. D. (2008). Guest Editors' Introduction. *Journal of Management Studies*, 45(6), 1025–1035.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691.
- Langley, A., & Truax, J. (1994). A process study of technology adoption in smaller manufacturing firms. *Journal of Management Studies*, 31(5), 619–652.
- Laplace, P. S. m. de (1825). *Essai philosophique sur les probabilités*: Bachelier.
- Latour, B. (1986). The power of associations. In J. Law (Ed.), *Power, Action and Belief* (pp. 264–280). London: Routledge.
- Laurila, J., & Lilja, K. (2002). The Dominance of Firm-Level Competitive Pressures Over Functional-Level Institutional Pressures: The Case of

- the Finnish-Based Forest Industry Firms. *Organization Studies*, 23(4), 571–597.
- Lawrence, T. (1999). Institutional strategy. *Journal of Management*, 25(2), 161–187.
- Lawrence, T. B., Hardy, C., & Phillips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*, 45(1), 281–290.
- Lawrence, T. B., Hardy, C., & Phillips, N. (2017). Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-Institutions. *Academy of Management Journal*. (45).
- Lawrence, T. B., Winn, P., & Jennings, P. D. (2001). The temporal dynamics of institutionalization. *Academy of Management Review*. (26), 624–644.
- Lawrence, T. B. (2008). Power, Institutions and Organizations. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 170–197). London: SAGE Publications Ltd.
- Lawrence, T. B., & Phillips, N. (2004). From Moby Dick to Free Willy: Macro-Cultural Discourse and Institutional Entrepreneurship in Emerging Institutional Fields. *Organization*, 11(5), 689–711.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In *The SAGE Handbook of Organization Studies* (pp. 215–254). London: SAGE Publications Ltd.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (Eds.) (2009). *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Lawrence, T. B., Suddaby, R., Leca, B., Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (Eds.) (2009). *Institutional Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., & King, T. (1991). Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 333.
- Leca, B., Battilana, J., & Boxenbaum, E. (2008). Agency and institutions:: A review of institutional entrepreneurship.
- Leca, B., & Naccache, P. (2006). A Critical Realist Approach To Institutional Entrepreneurship. *Organization*, 13(5), 627–651.
- Lee, K., & Pennings, J. M. (2002). Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form. *Academy of Management Journal*, 45(1), 144–162.
- Lee, M., & Lounsbury, M. (2015). Filtering institutional logics: community logic variation and differential responses to the institutional complexity of toxic waste. *Organization Science*. (26), 847–866.
- Leonardi, P. M., & Barley, S. R. (2008). Materiality and change: Challenges to building better theory about technology and organizing. *Information and Organization*, 18(3), 159–176.
- Levy, D., & Scully, M. (2007). The Institutional Entrepreneur as Modern Prince: The Strategic Face of Power in Contested Fields. *Organization Studies*, 28(7), 971–991.
- Libecap, G. (2000). Contracting For Property Rights. *Property Rights: Cooperation, Conflict, and Law*.
- Lounsbury, M. (2003). The problem of order revisited: Towards a more critical institutional perspective. *Westwood, R. / Clegg, S.: Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies*, 210–219.

- Lounsbury, M. (2002). Institutional Transformation and Status Mobility: The Professionalization of the Field of Finance. *Academy of Management Journal*, 45(1), 255–266.
- Lounsbury, M. (2007). A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289–307.
- Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 545–564.
- Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship. In S. Clegg & J. R. Bailey (Eds.), *International encyclopedia of organization studies* (pp. 674–678). London: SAGE.
- Maguire, S., & Hardy, C. (2006). The Emergence of New Global Institutions: A Discursive Perspective. *Organization Studies*, 27(1), 7–29.
- Maguire, S., & Hardy, C. (2009). Discourse and Deinstitutionalization: the Decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52(1), 148–178.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5), 657–679.
- March, J. G. (1999). A learning perspective on the network dynamics of institutional integration. In M. Egeberg & P. Laegreid (Eds.), *Organizing Political Institutions* (pp. 129–155). Oslo: Scandinavian University Press.
- Markoff, J. (2005, October 13). AI reemerges from a funding desert. *New York Times*. Retrieved April 14, 2023.
- Mason, J. (2017). *Qualitative Researching*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Ltd.

- McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (1955). Proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence. Retrieved April 14, 2023.
- McGaughey, S. L. (2013). Institutional entrepreneurship in North American lightning protection standards: Rhetorical history and unintended consequences of failure. *Business History*, (55), 73-97.
- McKinsey Global Institute (2011). Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. Retrieved April 14, 2023.
- McPherson, C. M., & Sauder, M. (2013). Logics in Action. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165–196.
- Ménard, C., & Shirley, M. M. (Eds.) (2005). *Handbook of new institutional economics*. Dordrecht, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Meyer, J. W., Boli, J., & Thomas, G. M. (1987). *Ontology and rationalization in the western cultural account*. Newbury Park.
- Meyer, J. W., & Jepperson, R. L. (2000). The “Actors” of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency. *Sociological Theory*, 18(1), 100–120.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. (Vol. 83, No. 2).
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1978). The structure of educational organizations. In J. W. Meyer, J. Freeman, M. T. Hannan, Ouchi, W.G., J. Pfeffer, et al. (Eds.), *Environments and Organizations* (pp. 78–109). San Francisco.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (Eds.) (1992). *The Organization of Societal Sectors: Organizational Environments: Rituals and Rationality*. Newbury Park: SAGE.

- Meyer, J. W., Scott, W. R., & Deal, T. E. (1991). *Organizational environments: Rituals and Rationality*: SAGE.
- Meyer, R. E. (2004). Globale Managementkonzepte und lokaler Kontext: Organisationale Wertorientierung im österreichischen öffentlichen Diskurs. Wien.
- Meyer, R. E. (2019). A Processual View on Institutions: A Processual View on Institutions A Note from a Phenomenological Institutional Perspective. In T. Reay, T. B. Zilber, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *Institutions and Organizations. A Process View* (pp. 33–42). Oxford: Oxford Univ. Press.
- Meyer, R. E., & Hammerschmid, G. (2006). Changing institutional logics and executive identities: A managerial challenge to publicadministration in Austria. *American Behavioral Scientist*. (49), 1000–1014.
- Meyer, R. E. (2006). Review Essay. *Organization*, 13(5), 725–738.
- Mezias, S. J. (1990). An Institutional Model of Organizational Practice: Financial Reporting at the Fortune 200. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 431.
- Mica, A., Peisert, A., & Winczorek, J. (2011). *Sociology and the unintended: Robert Merton revisited. Polish studies in culture, nations and politics: vol. 1*. Frankfurt am Main, New York: Peter Lang.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.): SAGE Publications.
- Milgrom, P. R., North, D. C., & Weingast*, B. R. (1990). The role of institutions in the revival of trade: The law merchant, private judges, and the champagne fairs. *Economics & Politics*, 2(1), 1–23.
- Misangyi, V. F., Weaver, G. R., & Elms, H. (2008). Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. *Academy of Management Journal*. (33), 750–770.

- Monteiro, P., & Nicolini, D. (2015). Recovering materiality in institutional work prizes as an assemblage of human and material entities. *Journal of Management Inquiry*, (24), 61-81.
- Montiel, I., & Husted, B. W. (2009). The adoption of voluntary environmental management programs in Mexico: First movers as institutional entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, (88), 349–363.
- Moore, G. A. (2014). *Crossing the chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers* (3rd ed.). New York, NY: HarperBusiness.
- Munir, K. A. (2005). The Social Construction of Events: A Study of Institutional Change in the Photographic Field. *Organization Studies*, 26(1), 93–112.
- Mutch, A. (2007). Reflexivity and the Institutional Entrepreneur: A Historical Exploration. *Organization Studies*, 28(7), 1123–1140.
- N. Fligstein, & I. Mara-Drita (1996). How to Make a Market:: Reflections on the Attempt to Create a Single Market in the European Union. *American Journal of Sociology*, 1–33.
- Newquist, H. P. (1994). *The Brain Makers: Genius, Ego, and Greed in the Search For Machines That Think.*: Macmillan/SAMS.
- Nicolini, D., Lippi, A., & Monteiro, P. (2019). Systematic Heterogeneity in the Adaption Process of Management Innovations. In T. Reay, T. B. Zilber, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *Institutions and Organizations. A Process View* (194 ff). Oxford: Oxford Univ. Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance. Political Economy of Institutions and Decisions.* Cambridge: Cambridge University Press.

- Nüttgens, M., Thomas, O., & Fellmann, M. (2014). *Dienstleistungsproduktivität: Mit mobilen Assistenzsystemen zum Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Oakes, L. S., Townley, B., & Cooper, D. J. (1998). Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field. *Administrative Science Quarterly*, *43*(2), 257.
- Ocasio, W., Mäuskopf, M., & Steele, C. W. J. (2016). History, Society, and Institutions: The Role of Collective Memory in the Emergence and Evolution of Societal Logics. *Academy of Management Review*, *41*(4), 676–699.
- Ocasio, W., Thornton, P. H., & Lounsbury, M. (2017). Advances to the Institutional Logics Perspective. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2nd ed., pp. 509–532). Thousand Oaks, California: SAGE Publications Ltd.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, *16*(1), 145.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*. (13), 563–588.
- Orru, M., Biggart, N. W., & Hamilton, G. G. (1991). Organizational Isomorphism in East Asia. In W. W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Ortmann, G. (1996). Wiedergänger der Moderne: Derrida, Giddens und die Geister der Aufklärung. *Soziologisches Revue*. (19), 16–28.
- Ostrom, E. (2005). Understanding institutional diversity. Princeton paperbacks. Princeton: Princeton University Press.

- Outhwaite, W. (1990). Realism, Naturalism and Social Behaviour. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20(4), 365–377.
- Pache, A., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*. (56), 972.1001.
- Pacheco, D. F., York, J. G., Dean, T. J., & Sarasvathy, S. D. (2010). The Coevolution of Institutional Entrepreneurship: A Tale of Two Theories. *Journal of Management*, 36(4), 974–1010.
- Palmer, D. A., Jennings, P. D., & Zhou, X. (1993). Late Adoption of the Multidivisional Form by Large U.S. Corporations: Institutional, Political, and Economic Accounts. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 100.
- Patton, M. (1990). Designing Qualitative Studies: Purposeful Sampling, 169–186.
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative research and evaluation methods: Integrating Theory and Practice (4th edition). Los Angeles: SAGE.
- Perkmann, M., & Spicer, A. (2007). Healing the Scars of History: Projects, Skills and Field Strategies in Institutional Entrepreneurship. *Organization Studies*, 28(7), 1101–1122.
- Perrow, C. (1985). Overboard with Myth and Symbols Organizational Environments: Ritual and Rationality. John W. Meyer W. Richard Scott Brian Rowan Terrence E. Deal. *AJS; American journal of sociology*, 91(1), 151–155.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and Institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635.
- Pinch, T. (2008). Technology and institutions: living in a material world. *Theory and Society*, 37(5), 461–483.

- Polese, F., Payne, A., Frow, P., Sarno, D., & Nenonen, S. (2021). Emergence and phase transitions in service ecosystems. *Journal of Business Research*, 127, 25–34.
- Pollock, T. G., & Rindova, V. P. (2003). Media legitimation effects in the market for initial public offerings. *Academy of Management Journal*, 46(5), 631–642.
- Porac, J. F., Wade, J. B., & Pollock, T. G. (1999). Industry Categories and the Politics of the Comparable Firm in CEO Compensation. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 112–144.
- Portes, A. (Ed.) (2010). *Economic Sociology: A systematic inquiry*: Princeton University Press.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. (Eds.) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (2010). *The new institutionalism in organizational analysis* (9.[print.]). Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Powell R. (1991). Absolute and Relative Gains in International Relations Theory. *The American Political Science Review*. (85), 1303–1320.
- Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. New York: Oxford University Press.
- Pratt, M. G. (2008). Fitting oval pegs into round holes: Tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier North American journals. *Organizational Research Methods*. (11), 481–509.
- Priore, M., & Sabel, C. (1985). *Das Ende der Massenproduktion*. Berlin.
- Raffaelli, R., & Glynn, M. A. (2014). Turnkey or tailored?: Relational pluralism, institutional complexity, and the organizational adoption of more or less customized practices. *Academy of Management Journal*. (57), 541–562.

- Rao, H. (1994). The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895–1912. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 29–44.
- Rao, H., Davis, G. F., & Ward, A. (2000). Embeddedness, Social Identity and Mobility: Why Firms Leave the NASDAQ and Join the New York Stock Exchange. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 268–292.
- Rao, H., Greve, H. R., & Davis, G. F. (2001). Fool's Gold: Social Proof in the Initiation and Abandonment of Coverage by Wall Street Analysts. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 502–526.
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795–843.
- Rathnayake, P., & Kraus, D. (2022). Market Guide for Customer Service Knowledge Management Systems, 1. Retrieved August 11, 2023.
- Reay, T., Golden-Biddle K., & Germann, K. (2006). Legitimizing a new role: small wins and microprocesses of change. *Academy of Management Journal*. (49), 977–998.
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2005). The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta. *Organization Studies*, 26(3), 351–384.
- Reay, T., Zilber, T. B., Langley, A., & Tsoukas, H. (Eds.) (2019). *Institutions and Organizations: A Process View*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Reed, M. I. (1992). *The sociology of organizations: Themes, perspectives and prospects*. New York.
- Reimann, F., Ehr Gott, M., Kaufmann, L., & Carter, C. R. (2012). Local stakeholders and local legitimacy: MNEs' social strategies in emerging economies. *Journal of International Management*, 18(1), 1–17.

- Reinmann-Rothmeier, G. (2001). *Wissen managen: Das Münchener Modell*.
- Ritter, F., Danner-Schröder, A., & Müller-Seitz, G. (2021). Rethinking the Agility Puzzle – Toward an Understanding of Endogenous Dynamics in Becoming Agile. *Journal of Competences, Strategy & Management*, 11, 1–14.
- Ritvala, T., & Granqvist, N. (2009). Institutional entrepreneurs and local embedding of global scientific ideas: The case of preventing heart disease in Finland. *Scandinavian Journal of Management*. (25), 133–145.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations* (4th ed.). New York.
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of Innovations*. New York: Simon and Schuster.
- Römer, D. (2021). Verschwörungstheorien als argumentative Narrative. *Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik*, 51(2), 281–298.
- Rothenberg, S., & Levy, D. (2012). Corporate perceptions of climate science: The role of corporate environmental scientists. *Business and Society Review*. (51), 31–61.
- Røvik, K.-A. (1996). Deinstitutionalization and the logic of fashion. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 139–171). Berlin: DE GRUYTER.
- Røvik, K.-A. (2011). From Fashion To Virus: An Alternate Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*. (32), 631–653.
- Rowan, B. (1982). Organizational Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools. *Administrative Science Quarterly*, 27(2), 259.

- Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877.
- Russel, S., & Norvig, P. (2003). *Artificial intelligence: A modern approach* (2.th ed.). Prentice Hall.
- Sahlin, K., & Sevón, G. (2008). Imitation and identification as performatives. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
- Sahlin, K., & Wedlin, L. (2008). Circulating ideas: Imitation, translation and editing. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 218–242). 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change*. Berlin: DE GRUYTER.
- Sahlin-Andersson, K., & Engwall, L. (2002). The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources. Standford, Calif.: Stanford University Press.
- Saka, A. (2004). The Cross-National Diffusion of Work Systems: Translation of Japanese Operations in the UK. *Organization Studies*. (25), 2009–2228.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224.

- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles: SAGE.
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. Oxford: Oxford University Press.
- Sarma, S., & Sun, S. L. (2017). The genesis of fables business model: Institutional entrepreneurs in an adaptive ecosystem. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3), 587–617.
- Sauder, M. (2008). Interlopers and Field Change: The Entry of US News into the Field of Legal Education. *Administrative Science Quarterly*, (53), 209–234.
- Schienstock, G. (1991). Managementsoziologie: ein Desiderat der Industriesoziologie? Theoretische Perspektiven einer Soziologie des Managements. *Soziale Welt*, 42(3), 349–370.
- Schneiberg, M. (Ed.) (2002). *Social Structure and Organizations Revisited*: Emerald Group Publishing Limited.
- Schneiberg, M. (2007). What's on the path? Path dependence, organizational diversity and the problem of institutional change in the US economy, 1900–1950. *Socio-Economic Review*, 5(1), 47–80.
- Schramm, W. (1949). The Nature of News. *Journalism Quarterly*, 26(3), 259–269.
- Schuster, L. (2019). *Steigerung der Kundenzufriedenheit durch den Einsatz von Chatbots*: GRIN.
- Scott, R. W. (1994). Conceptualizing Organizational Fields: Linking Organizations and Societal Systems. *in Systems Rationality and Partial Interests*, 203.
- Scott, R. W. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Los Angeles: SAGE.

- Scott, R. W. (2014). *Institutions and organizations : ideas, interests and identities*.
- Scott, W. R. (1991). Unpacking Institutional Arguments. In W. W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 164–182). Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations. Foundations for organizational science*. Thousand Oaks [u.a.]: SAGE.
- Scott, W. R. (2003). Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. *Industrial and Corporate Change*. (12), 879–894.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1983). *Organizational Environments: Rituals and Rationality*. Beverly Hills: SAGE.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1994). *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Scott, W. R., Ruef, M., & Caronna, C. A. (2000). *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*. Chicago: University of Chicago Press.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. (1956). *Leadership in Administration: A sociological interpretation*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*.
- Seo, M.-G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222.

- Sevón, G. (1996). Organizational imitation in identity transformation. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 49–67). Berlin: DE GRUYTER.
- Sewell, W. H. (1992). A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. *AJS; American journal of sociology*, 98(1), 1–29.
- Shortliffe, E. H., & Buchanan, B. G. (1975). A model of inexact reasoning in medicine. *Mathematical Biosciences*, 23(3-4), 351–379.
- Sitaloppi, J., & Wieland, H. (Eds.) (2018). *The SAGE handbook of service-dominant logic. Institutional Change in Service Ecosystems*.
- Simon, H. A. (1965). *The shape of automation for men and management*. New York: Harper & Row.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*, 31(2), 171.
- Smets, M., Aristidou, A., & Whittington, R. (2017). Towards a Practice-Driven Institutionalism. In SAGE Publications (Ed.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 365–391). London.
- Smets, M., & Jarzabkowski, P. (2013). Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. *Human Relations*, 66(10), 1279–1309.
- Smolka, K. M., & Heugens, P. P. (2020). The Emergence of Proto-Institutions in the New Normal Business Landscape: Dialectic Institutional Work and the Dutch Drone Industry. *Journal of Management Studies*, 57(3), 626–663.
- Solli-Sæther, H., & Flak, L. S. (2014). Proposing an Entrepreneurial Process for the Co-creation of IT Value. In M. Janssen, H. J. Scholl, M. A. Wimmer, & F. Bannister (Eds.), *Lecture Notes in Computer Science*.

Electronic Government (pp. 313–324). Berlin, Heidelberg: Springer Nature.

- Spraul, K. & Stumpf, S. (2022). Circular Business Models: A Network Approach to Promote Circularity and Value Co-Creation from the Producers Perspective in Bals, L.; Tate, W. L. & Ellram, L. M. (Ed.) *Circular Economy Supply Chains: From Chains to Systems*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 89-107.
- Steinmo, S., Thelen, K., & Eds, F. (1992). Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Analysis. *Property Rights: Cooperation, Conflict, and Law*.
- Strang, D., & Meyer, J. W. (1993). Institutional conditions for diffusion. *Theory and Society*, 22(4), 487–511.
- Strang, D., & Soule, S. A. (1998). Diffusion in Organizations and Social Movements: From Hybrid Corn to Poison Pills. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 265–290.
- Streeck, W. (2005). *Beyond continuity: Institutional change in advanced political economies*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571.
- Suddaby, R. (2015). Can Institutional Theory Be Critical? *Journal of Management Inquiry*, 24(1), 93–95.
- Tacke, V., & Bonazzi, G. (Eds.) (2014). *Geschichte des organisatorischen Denkens* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Terry, N. (Ed.) (1969). *Gabriel Tarde on Communication and Social Influence: A ne Approach to Culture, Structure and Process*. Chicago: University of Chicago Press.

- Thomas, O. (Ed.) (2010). *Hybride Wertschöpfung: Mobile Anwendungssysteme für effiziente Dienstleistungsprozesse im technischen Kundendienst*. Heidelberg: Springer.
- Thornton, P. H. (2002). The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of Management Journal*, 45(1), 81–101.
- Thornton, P. H. (2004). *Markets From Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99–129). London: SAGE Publications Ltd.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990. *AJS; American journal of sociology*, 105(3), 801–843.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*: OUP Oxford.
- Tiwari, S. (2018). How Artificial Intelligence, Machine Learning and Deep Learning are Radically Different? *International Journal of Advanced*
- Tolbert, P. S. Resource dependence and institutional environments: Sources of administrative structure in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 1985(20), 229–249.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22.

- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. *Handbook of Organization Studies*.
- Townley, B. (2002). The role of competing rationalities in institutional change. *Academy of Management Journal*, 45(1), 163–179.
- van de Ven, A. H., & Hargrave, T. (2004). Social, technical, and institutional change: a literature review and synthesis. In *Handbook of organizational change and innovation* (pp. 259–303). Oxford: Oxford University Press.
- Vargo, S., & Lusch, R. (Eds.) (2018). *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*. 1 Oliver's Yard, 55 City Road London EC1Y 1SP: SAGE Publications Ltd.
- Vargo, S. L., Wieland, H., & Akaka, M. A. (2015). Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, 44, 63–72.
- VDMA e.V. Expertenkreis Plattformökonomie (2023). Beispiele plattformbasierter Wertschöpfungsnetzwerke in digitalen Ökosystemen. Retrieved 11.08.23.
- Veblen, T. (1899). *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institutions*. New York: Macmillan.
- W Scott (1992). The Organization of Societal Sectors. *Organizational Environments: Rituals and Rationality*, 129.
- Walgenbach, P. (1995). Die Theorie der Strukturierung. *Die Betriebswirtschaft*. (55), 761–782.
- Walgenbach, P. (2000). Kognitive Skripten und die Theorie der Strukturierung. In T. Beschorner & R. Pfriem (Eds.), *Evolutorische Ökonomik und Theorie der Strukturierung* (pp. 93–122). Marburg.
- Walgenbach, P. (2008). Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. *Managementforschung*.

- Walgenbach, P., & Meyer, R. E. (2008). Institutional entrepreneurship and the structuring of organizations and markets. In A. Ebner & N. Beck (Eds.), *The institutions of the Market. Organisations, Social Systems, and Governance*. Oxford.
- Warren, R. L. (1967). The Interorganizational Field as a Focus for Investigation. *Administrative Science Quarterly*. (12), 396–419.
- Webb, E. J., Campbell, D. T., Schwartz, R. D., & Sechrest, L. (1966). *Unobtrusive measures: Nonreactive research in the social sciences*: Rand McNally.
- Weber, B., & Wild, W. (2005). Towards the Agile Management of Business Processes. In K.-D. Althoff (Ed.), *Lecture Notes in Computer Science: Vol. 3782. Professional knowledge management. Third biennial conference, WM 2005 Kaiserslautern, Germany, April 10-13, 2005 : rev. selected papers* (pp. 409–419). Berlin: Springer.
- Weber, M. (1979). *Economy and society: An Outline of Interpretive Sociology*: University of California Press.
- Weber, M., Lassman, P., & Speirs, R. (2005, 1994). *Weber: Political writings. Cambridge texts in the history of political thought*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Weber Max (1927). *General Economic History*.
- Wedlin, L., & Sahlin, K. (2017). The Imitation and Translation of Management Ideas. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2nd ed., pp. 102–128). Thousand Oaks, California: SAGE Publications Ltd.
- Weik, E. (2011). Institutional Entrepreneurship and Agency. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 41(4), 466–481.
- Weinrauch, M. (2004). Wissensmanagement im technischen Service: Praxisorientierte Gestaltungsrahmen am Beispiel industrieller

Großanlagen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag/GWV
Fachverlage GmbH.

- Wennker, P. (2020). Künstliche Intelligenz in der Praxis: Anwendungen in Unternehmen und Branchen: KI wettbewerbs- und zukunftsorientiert einsetzen. Wiesbaden, Germany, Heidelberg: Springer Gabler.
- Westphal, J. D., Gulati, R., & Shortell, S. M. (1997). Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366.
- Wijen, F., & Ansari, S. (2007). Overcoming Inaction through Collective Institutional Entrepreneurship: Insights from Regime Theory. *Organization Studies*, 28(7), 1079–1100.
- Willig, C. (2014). Interpretation and analysis. In U. Flick (Ed.), *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. SAGE.
- Windeler, A. (2021). Innovationsfelder. Feldtheoretische Perspektiven auf Innovation. In B. Blättel-Mink, I. Schulz-Schaeffer, & A. Windeler (Eds.), *Handbuch Innovationsforschung* (pp. 447–465). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wippermann, W. (2007). Agenten des Bösen: Verschwörungstheorien von Luther bis heute. Berlin: be.bra-Verl.
- Wolf, J. (1996). Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien und Kritik. Wiesbaden.
- Wooten, M., & Hoffman, A. J. (2008). Organizational Fields: Past, Present and Future. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 129–148). London: SAGE Publications Ltd.
- Wooten, M., & Hoffman, A. J. (2016). Organizational Fields Past, Present and Future. *SSRN Electronic Journal*.

- Wrona, T. (2006). Fortschritts- und Gütekriterien im Rahmen qualitativer Sozialforschung. In S. Zelewski & N. Akca (Eds.), *Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften. Wissenschaftstheoretische Grundlagen und exemplarische Anwendungen* (pp. 189–216). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish* (Second edition). New York: Guildford Publications.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition). Thousand Oaks, California: SAGE.
- Young, P. (1996). The Economics of Convention. *Journal of economic Perspectives*. (10), 105–122.
- Zere, T. (2022). *Gesellschaft im Wandel: Beständige Veränderung*, from <https://www.boell.de/de/2022/03/02/gesellschaft-im-wandel-bestaendige-veraenderung>.
- Zhang, Y., & Shaw, J. D. (2012). Publishing in AMJ —Part 5: Crafting the Methods and Results. *Academy of Management Journal*, 55(1), 8–12.
- Zietsma, C., & McKnight, B. (2009). Building the iron cage: Institutional creation work in the context of competing proto-institutions. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), *Institutional Work. Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (pp. 143–177). Cambridge: Cambridge University Press.
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings and actors: The case of a rape crisis center in Isreal. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234–254.
- Zilber, T. B. (2007). Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: The case of Israeli high-tech after the bubble. *Organization Studies*. (28), 1035–1054.

- Zilber, T. B. (2013). Institutional logics and institutional work: should they be agreed? In M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations: 39. Institutional logics in action* (pp. 77–96). Bingley, U.K.: Emerald.
- Zilber, T. B. (2006). The Work of the Symbolic in Institutional Processes: Translations of Rational Myths in Israeli High Tech. *Academy of Management Journal*, 49(2), 281–303.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 443–464.
- Zucker, L. G. (1988). Where do institutional patterns come from?: Organizations as actors in social systems. *Institutional Patterns and Organizations*, 23–52.
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726.

VIII ANHANG

Anhang 1:	Managementdimensionen organisationaler Legitimität	LVI
Anhang 2:	Technische und institutionelle Kontrolle von Organisationen	LVI
Anhang 3:	Stufen der Institutionalisierung und vergleichende Dimensionen	LVII
Anhang 4:	Interviewleitfaden für organisationsinterne Interviewpartner*innen der institutionellen Unternehmung	LVIII
Anhang 5:	Interviewleitfaden für Interviewpartner*innen aus dem organisationalen Feld	LX
Anhang 6:	Übersicht und Kodierung aller Interviewpartner*innen	LXII
Anhang 7:	Zeitliche Aufbereitung der Archiv- und Sekundärdaten von 2008 bis 2020	LXIII
Anhang 8:	Curriculum Vitae	LXXVIII

Anhang 1: Managementdimensionen organisationaler Legitimität

Concept/ Scenario	Gaining	Maintaining	Challenged by	Responding	Institutionally Innovating
<i>Legitimacy</i>	Demonstrate propriety	Remain acceptable or taken-for-granted	Challenges of appropriateness	Demonstrate appropriateness	Create new definition of propriety
<i>Regulatory legitimacy</i>	Apply and meet standards	Satisfy routine monitoring	Performance Challenges	Verify performance vis-à-vis standards	Change regulation
<i>Pragmatic legitimacy</i>	Demonstrate adequate performance	Avoid poor performance	Performance Challenges	Affirm adequate performance	Change performance criteria
<i>Moral legitimacy</i>	Show fit with social values	Don't violate social values	Value challenges	Affirm fit with social values	Change social values
<i>Cultural-cognitive legitimacy</i>	Conform to meaning systems	Don't violate meaning systems	Meaning challenges	Affirm fit with meaning systems	Change meaning systems

Quelle: Eigene Darstellung nach Suchman, 1995

Anhang 2: Technische und institutionelle Kontrolle von Organisationen

	Institutionelle Kontrolle			
		Stärker		Schwächer
		<i>Technische Kontrolle</i>	<i>Stärker</i>	Versorgungsbetriebe
Banken	Pharmaunternehmen			
Krankenhäuser				
<i>Schwächer</i>	Psychatrien	Restaurants		
	Schulen, Behörden	Gesundheitsämter		
	Kirchen	Kindertagesstätten		

Quelle: Eigene Darstellung nach Scott (2003, S. 140)

Anhang 3: Stufen der Institutionalisation und vergleichende Dimensionen

Dimension	Vor- Institutionalisierung	Teil- Institutionalisierung	Voll- Institutionalisierung
<i>Prozesse</i>	Habitualisierung	Objektivierung	Sedimentation
<i>Charakteristika der Übernehmenden</i>	Homogen	Heterogen	Heterogen
<i>Antrieb der Diffusion</i>	Imitation	Imitation/Normativ	Normativ
<i>Theoretisierungs- aktivität</i>	Keine	Hoch	Niedrig
<i>Varianz bei der Einführung</i>	Hoch	Moderat	Niedrig
<i>Strukturelle Fehlerrate</i>	Hoch	Moderat	Niedrig

Quelle: Eigene Darstellung nach Tolbert und Zucker (1996, S. 185)

*Anhang 4: Interviewleitfaden für organisationsinterne Interviewpartner*innen
der institutionellen Unternehmung*

**Interviewleitfaden „intern“: Legitimität der Anwendung von künstlicher Intelligenz
im technischen Kundenservice**

Datum / Uhrzeit

**Lehrstuhl für Strategie, Innovation und Kooperation; Technische Universität
Kaiserslautern; Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz**

Interviewer: Jannik Westram; M. Sc. Wirtschaftsingenieurwesen

Interviewte/r: Vorname Nachname; Position, Unternehmen/Organisation

Einführungsteil

- Motivation für das Interview meinerseits.
- Aufbau und Dauer des Interviews
- Audio-/Video-Aufzeichnung für Forschungszwecke in Ordnung?

[ggf. Start Aufnahme]

Fragen zur Person

- Wie bist du zu deiner jetzigen Position innerhalb der Empolis gekommen?
- Seit wann arbeitest du für die Empolis?
- Hattest du auch davor mit KI und/oder dem technischen Kundenservice zu tun?
- Wann bist du zum ersten Mal mit KI und/oder dem technischen Kundenservice in Kontakt gekommen?

Fragen zur Entwicklung der Legitimität im zeitlichen Verlauf

- Wie schätzt du die Legitimität der Lösung im D-A-CH-Markt heutzutage ein?
- Wie hat sich diese Auffassung im Laufe der Zeit geändert?
- Gab es Vorbehalte gegenüber der Einführung einer solchen Lösung?
- Gab es Widerstände gegen die Einführung?
- Gibt es einen Zeitpunkt oder ein konkretes Ereignis, seitdem sich die allgemeine Auffassung grundlegend geändert hat?

Fragen nach Einflüssen auf die Legitimität

- (Warum) Denkst du, dass der Einsatz derartiger Lösungen im Laufe der Zeit an Legitimität gewonnen hat?
- Was hat die Empolis unternommen, um derartigen Lösungen Legitimität zu verschaffen?
- Welche anderen Akteure haben dazu beigetragen, und wenn ja, wie?

Abschluss

- Wie würdest du abschließend den Einfluss der Empolis auf diesen Wandel hinsichtlich der Legitimität einschätzen?
- Hast du noch weitere Hinweise, die ich nicht adressiert haben, die jedoch relevant erscheinen?
- Könntest du mir weitere Ansprechpartner empfehlen?
- Dankeschön!

[ggf. Stopp Aufnahme]

*Anhang 5: Interviewleitfaden für Interviewpartner*innen aus dem organisationalen Feld*

Interviewleitfaden „Feld“: Legitimität der Anwendung von künstlicher Intelligenz im technischen Kundenservice

Datum / Uhrzeit

Lehrstuhl für Strategie, Innovation und Kooperation; Technische Universität Kaiserslautern; Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz

Interviewer: Jannik Westram; M. Sc. Wirtschaftsingenieurwesen

Interviewte/r: Vorname Nachname; Position, Unternehmen/Organisation

Einführungsteil

- ➔ Motivation für das Interview meinerseits.
- ➔ Aufbau und Dauer des Interviews
- ➔ Audio-/Video-Aufzeichnung für Forschungszwecke in Ordnung?

[ggf. Start Aufnahme/Transkription]

Fragen zur Person

- ➔ Wie bist du zu deiner/n derzeitigen Position/en gekommen?
- ➔ Wann bist du zum ersten Mal mit KI und/oder dem technischen Kundenservice in Kontakt gekommen?
- ➔ Kennst du die KI-basierte Lösung (Empolis Service Express), welche Empolis im Feld des technischen Kundenservice anbietet?

Fragen zur Entwicklung der Legitimität im zeitlichen Verlauf

- ➔ Wie schätzt du die Legitimität dieser (oder einer vergleichbaren) Lösung im D-A-CH-Markt heutzutage ein?

- Wie hat sich diese Auffassung im Laufe der Zeit geändert?
- Gab es Vorbehalte gegenüber der Einführung einer solchen Lösung?
- Gab es Widerstände gegen die Einführung?
- Gibt es einen Zeitpunkt oder ein konkretes Ereignis, seitdem sich die allgemeine Auffassung grundlegend geändert hat?

Fragen nach Einflüssen auf die Legitimität

- (Warum) Denkst du, dass der Einsatz derartiger Lösungen im Laufe der Zeit an Legitimität gewonnen haben?
- Was hat die Empolis unternommen, um derartigen Lösungen Legitimität zu verschaffen?
- Welche anderen Akteure haben dazu beigetragen, und wenn ja, wie?

Abschluss

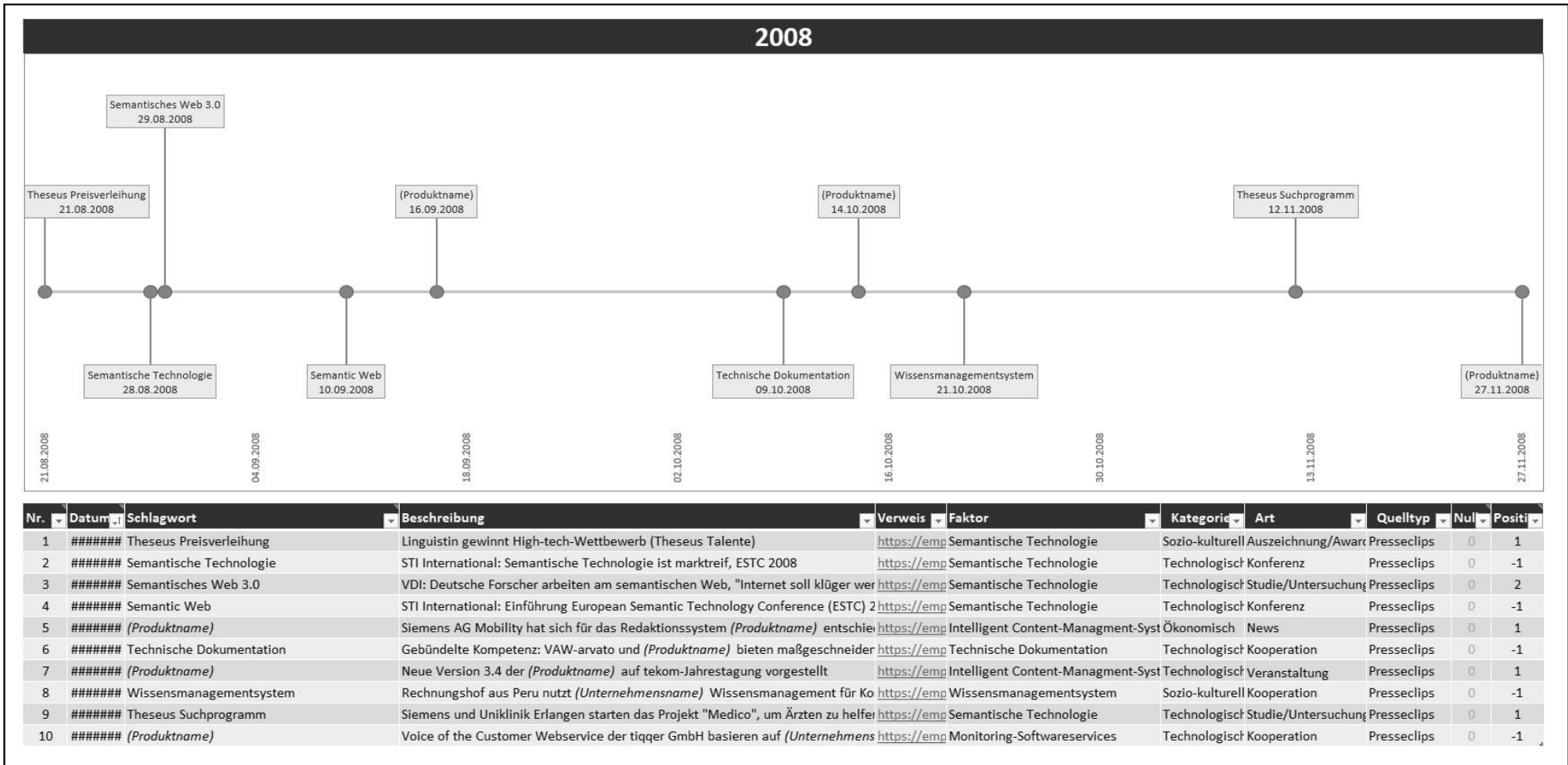
- Wie würdest du abschließend den Einfluss der Empolis auf diesen Wandel hinsichtlich der Legitimität einschätzen?
- Hast du noch weitere Hinweise, die ich nicht adressiert haben, die jedoch vor diesem Hintergrund relevant erscheinen?
- Könntest du mir weitere Ansprechpartner empfehlen?
- Dankeschön!

[ggf. Stopp Aufnahme]

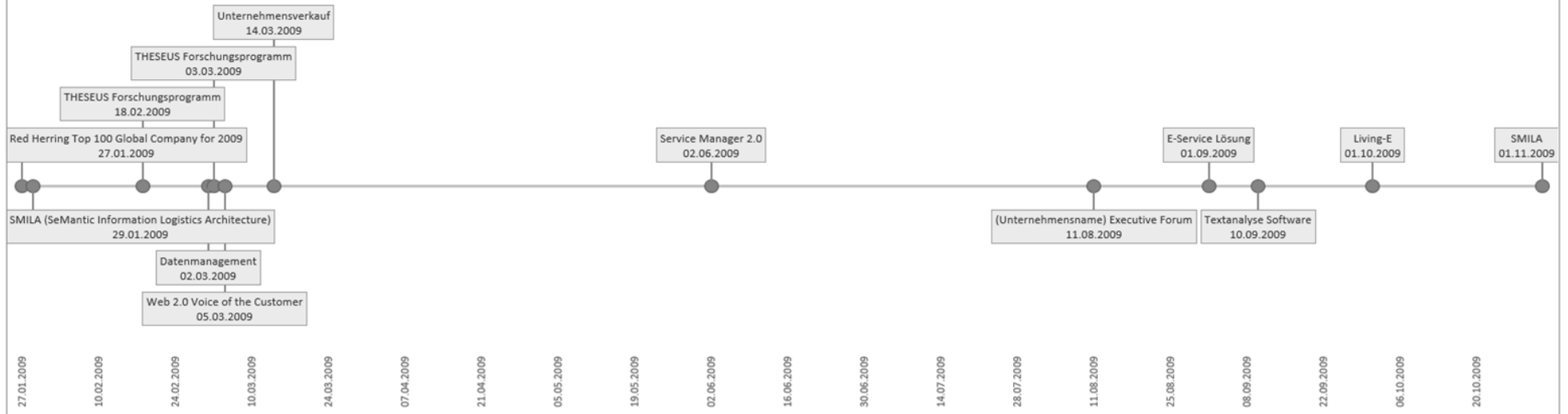
Anhang 6: Übersicht und Kodierung aller Interviewpartner*innen

Nr.	Organisation	Berufsbezeichnung	Kodierung
1	Intern	Gründer & Principal Consultant	II#1
2	Intern	Gründer & Principal Consultant	II#2
3	Intern	Senior Vice President Marketing	II#3
4	Intern	Senior Vice President Product, Chief Evangelist	II#4
5	Intern	Executive Vice President Delivery	II#5
6	Intern	Senior Product Marketing Manager	II#6
7	Intern	Senior Public Relations Manager	II#7
8	Intern	Executive Vice President Sales	II#8
9	Intern	Head of Marketing	II#9
10	Intern	Geschäftsführender Gesellschafter	II#10
11	Intern	Director Channel Sales	II#11
12	Intern	Director Sales	II#12
13	Intern	Director Sales	II#13
14	Intern	Head of Customer Success Management	II#14
15	Intern	Head of Delivery	II#15
16	Intern	Director Delivery & Operations	II#16
17	Intern	Head of Consulting	II#17
18	Intern	Senior Product Manager	II#18
19	Intern	Director Finance & Controlling	II#19
20	Technologiekonzern	Manager Development	IE#20
21	Technologiekonzern	Product Owner	IE#21
22	Technologiekonzern	Senior Product Manager	IE#22
23	Technologiekonzern	Innovation Manager	IE#23
24	Technologiekonzern	Customer Support Manager	IE#24
25	Verband	Geschäftsführer	IE#25
26	Verband	Referent	IE#26
27	Verband	Managing Director	IE#27
28	Verband	Ex-Vice President	IE#28
29	Verband	KI-Trainer	IE#29
30	Unternehmensberatung	Senior Executive	IE#30
31	Unternehmensberatung	Gesellschafter	IE#31
32	Unternehmensberatung	Senior Consultant	IE#32
33	Konkurrent	Sales Manager	IE#33
34	Investor	Account Manager	IE#34
35	Investor	Geschäftsführer	IE#35
36	Cloud-Anbieter	Senior Account Manager	IE#36

Anhang 7: Zeitliche Aufbereitung der Archiv- und Sekundärdaten von 2008 bis 2020

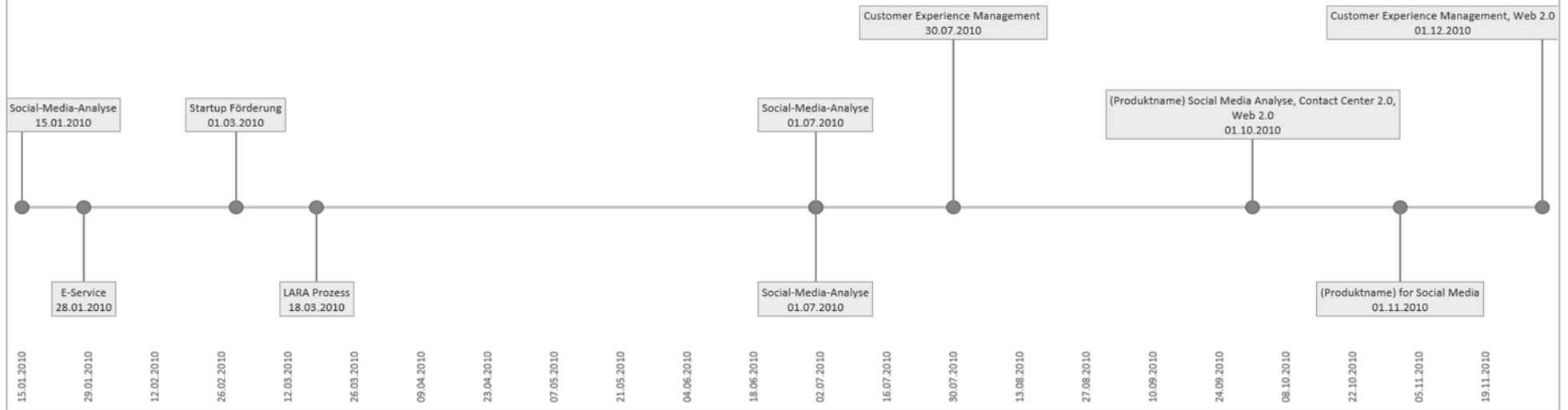


2009



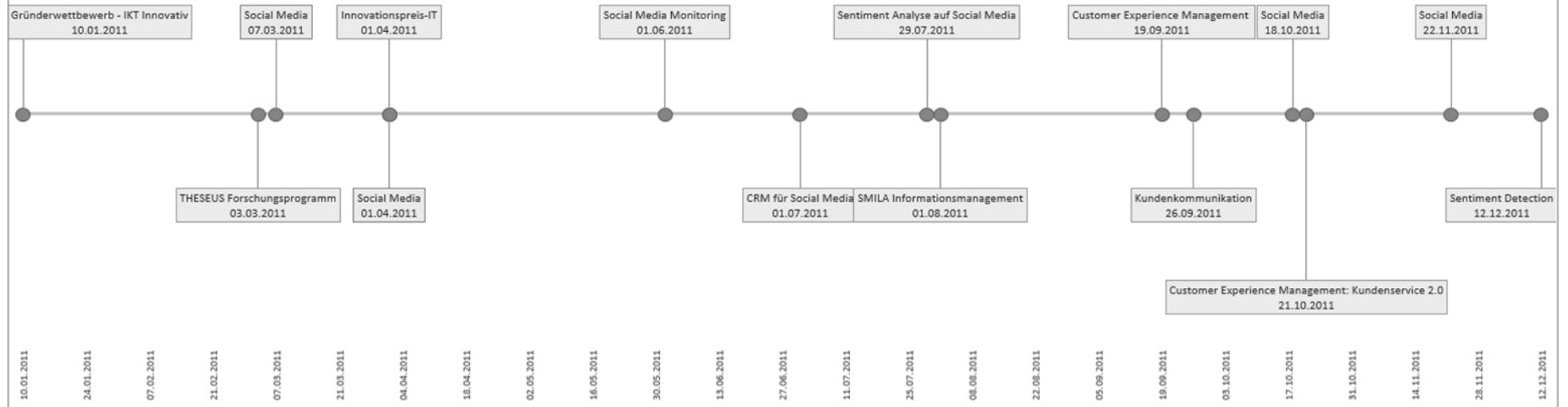
Nr.	Datum	Schlagwort	Beschreibung	Verweis	Faktor	Kategorie	Art	Quelltyp	Nul	Positi
1	#####	Red Herring Top 100 Global Company for 2009	(Unternehmensname) erhält Auszeichnung und gibt bekannt, sich an der Open-S	https://emp	Reputation	Technologisch	Auszeichnung/Award	Presseclipping		Zeichnungsfläche
2	#####	SMILA (SeMantic Information Logistics Archite	SMILA-Initiative gewinnt mit (Unternehmensname) und living-e AG neue Partner	https://emp	Semantische Technologie	Technologisch	Kooperation	Presseclipping	0	-1
3	#####	THESEUS Forschungsprogramm	CeBIT 2009: Anwendungsprototypen des Forschungsprogramms THESEUS vorgest	https://emp	Semantische Technologie	Technologisch	Veranstaltung	Presseclipping	0	2
4	#####	Datenmanagement	Künstliche Intelligenz (KI) als Hilfsmittel für das Datenamangement	https://emp	Künstliche Intelligenz	Technologisch	Studie/Untersuchung	Presseclipping	0	-2
5	#####	THESEUS Forschungsprogramm	Im Rahmen der Initiative „Informationsgesellschaft Deutschland 2010“ wird The	https://emp	Semantische Technologie	Ökonomisch/	Kooperation	Presseclipping	0	3
6	#####	Web 2.0 Voice of the Customer	Kunde=Content-Lieferant: Unternehmen müssen "Voice of the Customer" system	https://emp	Semantische Technologie	Ökonomisch/	Studie/Untersuchung	Presseclipping	0	-3
7	#####	Unternehmensverkauf	SAP-Mitbegründer Klaus Tschira kauft das Unternehmen (Unternehmensname)	https://emp	Akquisition	Ökonomisch	News	Presseclipping	0	4
8	#####	Service Manager 2.0	Web 2.0 (vernetzte Interaktion) im Servicebereich beeinflusst Anforderungen inne	https://emp	Semantische Technologie	Ökonomisch/	Studie/Untersuchung	Presseclipping	0	1
9	#####	(Unternehmensname) Executive Forum	Behörden Wirtschaft Politik und Wissenschaft sprechen zu Web 2.0 und Semant	C:\Users\wi	Semantische Technologie	Ökonomisch/	Veranstaltung	Presseclipping	0	-1
10	#####	E-Service Lösung	E-Service verbessert das Kundenerlebnis durch KI-basierte Inhaltsanalyse der Voi	https://emp	Künstliche Intelligenz	Technologisch	Studie/Untersuchung	Presseclipping	0	1
11	#####	Textanalyse Software	JetBlue verwendet die Textanalyse Software von (Unternehmensname) für Email	https://emp	Semantische Technologie	Ökonomisch	Kooperation	Presseclipping	0	-1
12	#####	Living-E	Klaus Tschira hat Living-E (Programmbetrieb) in die (Unternehmensname) einget	https://emp	Semantische Technologie	Ökonomisch	Geschäftsstrategie	Presseclipping	0	1
13	#####	SMILA	(Unternehmensname) initiiert gemeinsam mit IT-Solutions GmbH und DFKI das	https://emp	Semantische Technologie	Ökonomisch	Kooperation	Presseclipping	0	1

2010



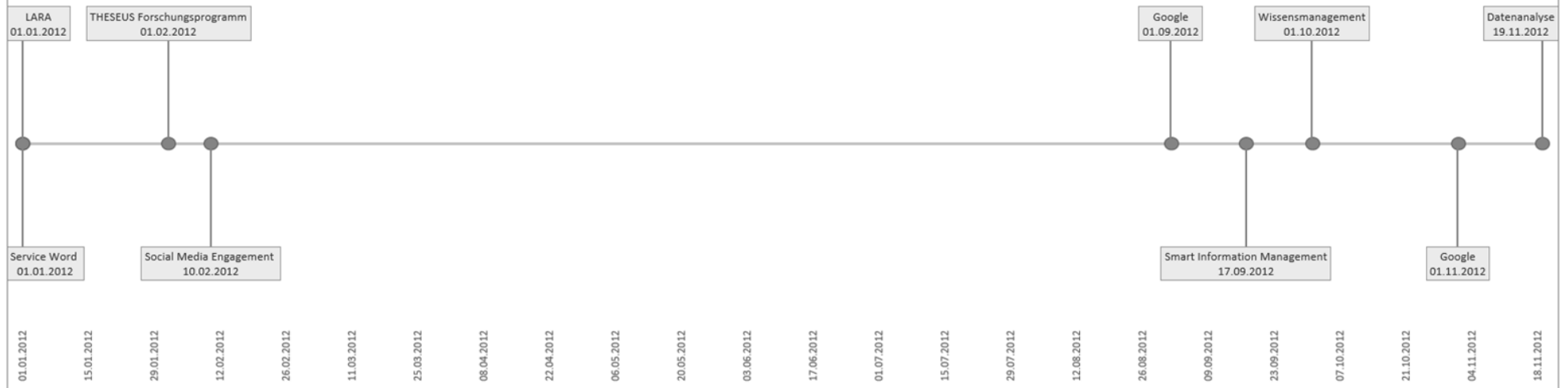
Nr.	Datum	Schlagwort	Beschreibung	Verweis	Faktor	Kategorie	Art	Quellentyp	Nul	Positi
1	#####	Social-Media-Analyse	(Unternehmensname) untersucht Werbekampagnen auf Social Media	https://emp	Semantische Technologie	Ökonomisch/	Studie/Untersuchung	Presseclipping	0	1
2	#####	E-Service	E-Service verbessert das Kundenerlebnis durch KI-basierte Inhaltsanalyse der Voi	https://emp	Künstliche Intelligenz	Technologisch	Studie/Untersuchung	Presseclipping	0	-1
3	#####	Startup Förderung	(Unternehmensname) unterstützt das Startup Ontolog GmbH mit ihrer Semantisc	https://emp	Semantische Technologie	Ökonomisch	Kooperation	Presseclipping	0	1
4	#####	LARA Prozess	Nutzung von semantischer Technologie im Online Handel mithilfe des LARA-Proz	https://emp	Semantische Technologie	Technologisch	News	Presseclipping	0	-1
5	#####	Social-Media-Analyse	(Unternehmensname) analysiert Social Media Aussagen zum Thema WM-Finale	https://emp	Semantische Technologie	Ökonomisch/	Studie/Untersuchung	Presseclipping	0	1
6	#####	Social-Media-Analyse	(Produktname) analysiert Social Media Inhalte und ergänzt die (Unternehmensnc	https://emp	Semantische Technologie	Technologisch	Studie/Untersuchung	Presseclipping	0	-1
7	#####	Customer Experience Management	(Unternehmensname) plü Zeichnungsfläche 1512,03.2010; Datenbeschreibung: gmer Experi	https://emp	Unternehmenswachstum	Ökonomisch	Geschäftsstrategie	Presseclipping	0	2
8	#####	(Produktname) Social Media Analyse, Contact	(Produktname) zur Beobachtung und Analyse von Social Media nun auch für den I	https://emp	Semantische Technologie	Technologisch	Geschäftsstrategie	Presseclipping	0	1
9	#####	(Produktname) for Social Media	Einführung von "(Produktname) for Social Media": Erweiterung von (Produktnam	https://emp	Semantische Technologie	Technologisch	Produkteinführung	Presseclipping	0	-1
10	#####	Customer Experience Management, Web 2.0	(Unternehmensname) Customer Experience Management Lösungen (Produktnan	https://emp	Semantische Technologie	Ökonomisch	Geschäftsstrategie	Presseclipping	0	2

2011



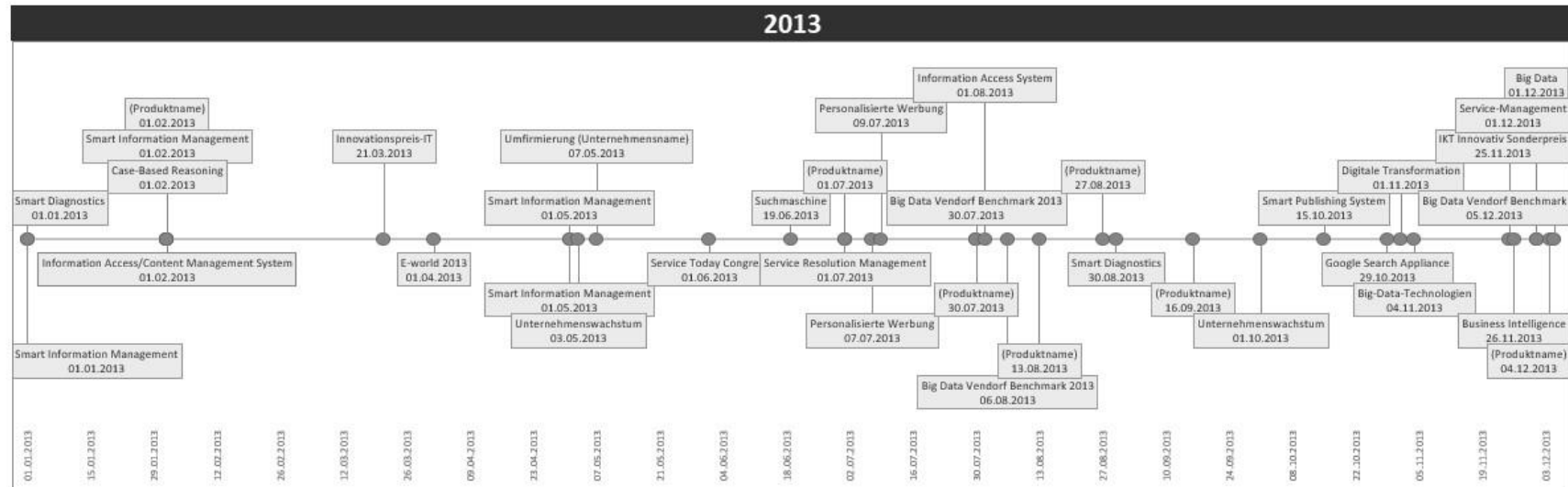
Nr.	Datum	Schlagwort	Beschreibung	Verweis	Faktor	Kategorie	Art	Quellentyp	Nu	Posit
1	10.01.2011	Gründerwettbewerb - IKT Innovativ	Forschungsprogramm THESEUS erhält (<i>Produktname</i>) einen Sonderpreis zum TI	https://em	Reputation	Sozio-kulturel	Auszeichnung/Awar	Presseclipping	0	1
2	03.03.2011	THESEUS Forschungsprogramm	Theseus-Programm befinden sich in der Phase der Verwertung	https://em	Semantische Technologie	Ökonomisch/	News	Presseclipping	0	-1
3	07.03.2011	Social Media	(<i>Unternehmensname</i>) Studie: Amerikanische Versicherer nutzen Social Media v	https://em	Semantische Technologie	Ökonomisch/!	News	Presseclipping	0	1
4	01.04.2011	Social Media	Web 2.0 zieht an vielen Versicherern vorbei und die meisten Gesellschaften sind	https://em	Web 2.0	Ökonomisch/	News	Presseclipping	0	-1
5	01.04.2011	Innovationspreis-IT	"(<i>Unternehmensname</i>) Analyse for Germany" wird mit "Innovationspreis-IT" im	https://em	Semantische Technologie	Ökonomisch/!	Veranstaltung	Presseclipping	0	1
6	01.06.2011	Social Media Monitoring	Warum und wie Firmen soziale Netze beobachten sollen: "Social Media Monitor	https://em	Semantische Technologie	Technologisch	News	Presseclipping	0	1
7	01.07.2011	CRM für Social Media	Semantischer Technologien helfen Beiträge aus einer Vielzahl von Quellen zu ar	https://em	Semantische Technologie	Technologisch	News	Presseclipping	0	-1
8	29.07.2011	Sentiment Analyse auf Social Media	(<i>Unternehmensname</i>) führt Sentiment Analyse für Google durch, um User-Meir	https://em	Semantische Technologie	Technologisch	News	Presseclipping	0	1
9	01.08.2011	SMILA Informationsmanagement	SMILA unterstützt das interne und externe Datenmanagement und reduziert sc	https://em	Semantische Technolog	Technologisch	News	Presseclipping	0	-1
10	19.09.2011	Customer Experience Management	(<i>Unternehmensname</i>) Software analysiert Stimmungsbild der Kundschaft (Whir	https://em	Semantische Technologie	Ökonomisch/!	News	Presseclipping	0	1
11	26.09.2011	Kundenkommunikation	Fokus der Veranstaltung "Be Connected+Voice+IP+Digital Touch" ist die Zukunft	https://em	Networking	Ökonomisch/!	Veranstaltung	Presseclipping	0	-1
12	18.10.2011	Social Media	Theseus Veranstaltung: "Social Media im Unternehmen ist die Zukunft." für Ver	https://em	Networking	Ökonomisch/!	Veranstaltung	Presseclipping	0	1
13	21.10.2011	Customer Experience Management: Kundens	Verarbeitung von Kundenfeedback durch Textanalysetools, (<i>Unternehmensnam</i>	https://em	Semantische Technologie	Ökonomisch/!	News	Presseclipping	0	-2
14	12.12.2011	Social Media	Vermittler kommen ohne Kenntnisse von Social Media kaum noch aus	https://em	Big Data	Sozio-kulturel	News	Presseclipping	0	1
15	12.12.2011	Sentiment Detection	Durch Sentiment Detection erfassen Maschinen automatisch das Stimmungsbil	https://em	Semantische Technologie	Technologisch	News	Presseclipping	0	-1

2012



Nr.	Datum	Schlagwort	Beschreibung	Verweis	Faktor	Kategorie	Art	Quelltyp	Nul	Positi
1	#####	LARA	Hinter den intelligenten Text-Analyse-Tools wie (<i>Produktname</i>) stecht das Prinzip	https://emp	Semantische Technologie	Ökonomisch/	Studie/Untersuchung	Presseclipping	0	1
2	#####	Service Word	Auf der Fachmesse Service Word werden unterschiedliche Service-Lösungen prä	https://emp	Networking	Sozio-kulturell	Veranstaltung	Presseclipping	0	-1
3	#####	THESEUS Forschungsprogramm	Forschungsprogramm zum "Internet der Dienste" wurde Planmäßig nach 5 Jahre	https://emp	Semantische Technologie	Ökonomisch/	Studie/Untersuchung	Presseclipping	0	1
4	#####	Social Media Engagement	Interaktionen zwischen Mitgliedern sozialer Netzwerke und eigener Mitarbeiter b	https://emp	Semantische Technologie	Ökonomisch/	Studie/Untersuchung	Presseclipping	0	-1
5	#####	Google	Google hat den betreiber von Freebase erworben, um eine riesige Datenbank auf	https://emp	Akquisition	Ökonomisch	News	Presseclipping	0	1
6	#####	Smart Information Management	Smart Information Management ermöglicht eine ganzheitliche Erstellung, Verwal	https://emp	Big Data	Ökonomisch/	Studie/Untersuchung	Presseclipping	0	-1
7	#####	Wissensmanagement	Information Management wird durch das Information Access System optimiert	https://emp	Semantische Technologie	Ökonomisch/	Interview	Presseclipping	0	1
8	#####	Google	Durch die Analyse von Datenbeständen und das Verstehen von Zusammenhänge	https://emp	Wissensmanagementsystem	Ökonomisch/	Unternehmensentwi	Presseclipping	0	-1
9	#####	Datenanalyse	Die Analyse von Big Data ermöglicht Unternehmen vielfältige Chancen für innov	https://emp	Big Data	Ökonomisch/	Studie/Untersuchung	Presseclipping	0	1

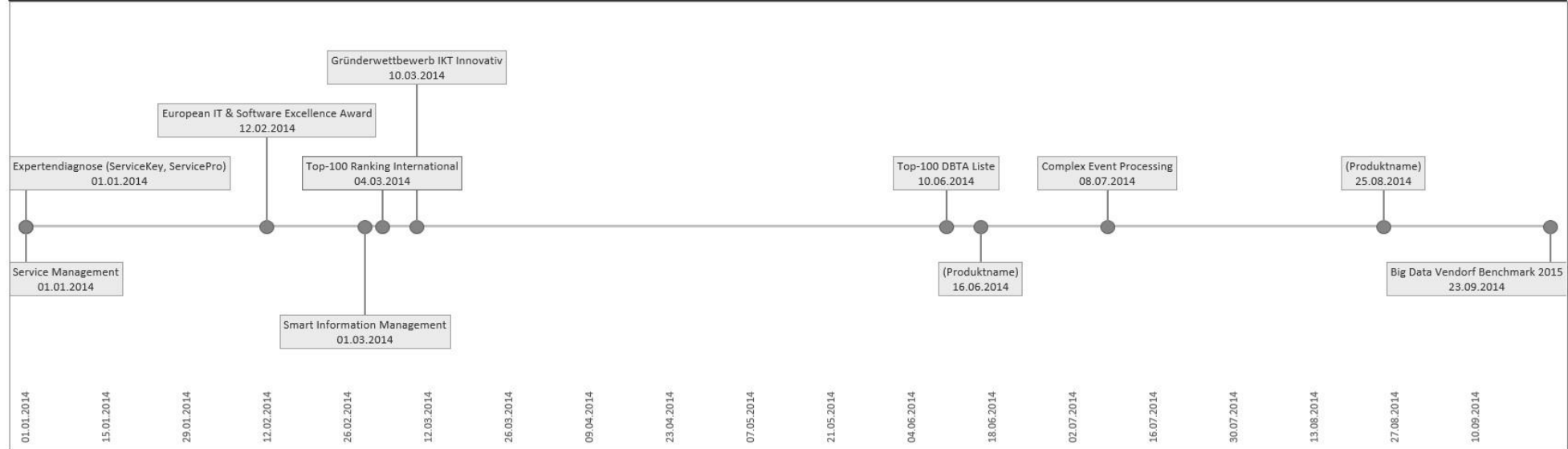
2013



Nr.	Datum	Schlagnwort	Beschreibung	Verweis	Faktor	Kategori	Art	Quelltyp	Nu	Posi
1	01.01.2013	Smart Diagnostics	Effizienter Kundendienst und Service durch Smart Diagnostics und Case Based	https://em	Smart Diagnostics	Technologisch	News	Presseclippin	0	1
2	01.01.2013	Smart Information Management	Aufgrund von Big Data kommt dem Smart Information Management eine neue	https://em	Big Data	Ökonomisch/	Unternehmensvors	Presseclippin	0	-4
3	01.02.2013	(Produktname)	Durch (Produktname) wird ein effektives Innovationsmanagement ermöglicht	https://em	Semantische Technologie/Big Data	Technologisch	News	Presseclippin	0	4
4	01.02.2013	Smart Information Management	(Unternehmensname) in Liste "The 100 Top Companies in the Digital Content In	https://em	Reputation	Sozio-kulture	Auszeichnung/Awar	Presseclippin	0	3
5	01.02.2013	Case-Based Reasoning	Vergleich von Problemen aus Vergangenheit mit aktuellen Betriebszustand, ur	https://em	Wissensmanagementsystem	Technologisch	Studie/Untersuchur	Presseclippin	0	2
6	01.02.2013	Information Access/Content Management Sy	Intelligenten Information Access-Lösung macht wissensintensive Geschäftspr	https://em	Wissensmanagementsystem	Ökonomisch	Studie/Untersuchur	Presseclippin	0	-1
7	21.03.2013	Innovationspreis-IT	(Produktname) beim "Innovationspreis-IT" unter den Top 3 für Kategorie "Wiss	https://em	Reputation	Sozio-kulture	Auszeichnung/Awar	Pressemitteil	0	3
8	01.04.2013	E-world 2013	Energieversorgungsunternehmen wird durch arvato dabei unterstützt, sich auf	https://em	Networking	Ökonomisch/	Veranstaltung	Presseclippin	0	-1
9	01.05.2013	Smart Information Management	Airbus nutzt Smart Infomation Management (Content Managment + Knowledg	https://em	Big Data	Ökonomisch/	Geschäftsstrategie	Presseclippin	0	-2
10	01.05.2013	Smart Information Management	Smart Information Management ermöglicht es, große unstrukturierte Datenme	https://em	Big Data	Technologisch	News	Presseclippin	0	1
11	03.05.2013	Unternehmenswachstum	(Unternehmensname) erwartet im Jahr 2013 eine zweistellige Umsatzrendite	https://em	Reputation	Ökonomisch	News	Presseclippin	0	-3
12	07.05.2013	Umfirmierung (Unternehmensname)	"Enterprise Solutions" aus (Unternehmensname) wurde zur (Unternehmensnam	https://em	Reputation	Ökonomisch/	Geschäftsstrategie	Pressemitteil	0	3
13	01.06.2013	Service Today Congress	Mehr Erstbesucher nehmen am Kongress teil: "Davon profitieren dann auch wi	https://em	Networking	Sozio-kulture	Veranstaltung	Presseclippin	0	-1
14	19.06.2013	Suchmaschine	Aufgrund der Datenskandale in Amerika wird der Ruf nach einer eigenen europ	https://em	Big Data	Technologisch	News	Presseclippin	0	1
15	02.07.2013	(Produktname)	Competitive Intelligence liefert Vorsprung, um auf Markttrends früh zu reagier	https://em	Big Data	Technologisch	Studie/Untersuchur	Presseclippin	0	2
16	01.07.2013	Service Resolution Management	Zugang zu korrekten Informationen schnell und effizient, um die Effizienz und Ef	https://em	Semantische Technologie	Technologisch	Studie/Untersuchur	Presseclippin	0	-1

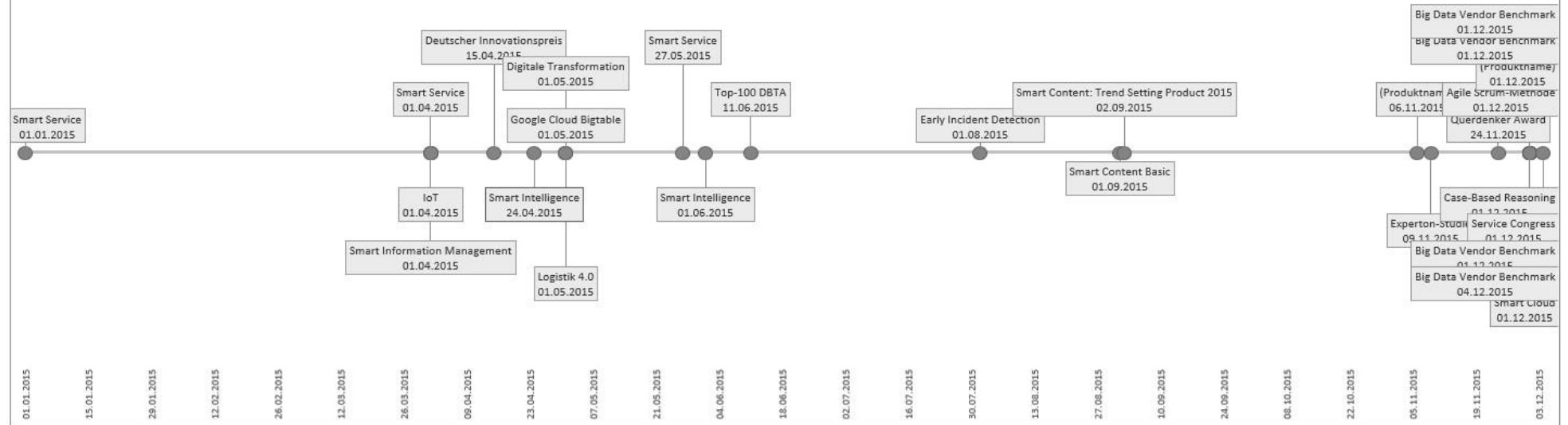
*Auf weitere Datenreihen wurde aus Gründen der Leserlichkeit an dieser Stelle verzichtet.

2014



Nr.	Datum	Schlagwort	Beschreibung	Verweis	Faktor	Kategorie	Art	Quellentyp	Nul	Positi
1	#####	Expertendiagnose (ServiceKey, ServicePro)	Servicequalität durch Diagnosegeräte und -software immer wichtiger; hier: Heizu	https://emp	Internet of Things (IoT)	Ökonomisch/	Konferenz	Presseclipping	0	1
2	#####	Service Management	Arvato und (Unternehmensname) präsentieren Cloud-Lösung "Fintelligent" im Re	https://emp	Cloud	Ökonomisch/	News	Presseclipping	0	-1
3	#####	European IT & Software Excellence Award	(Produktname) nominiert für Kategorie "SaaS Solution" für die European IT & Exc	https://emp	Reputation	Sozio-kulturell	Auszeichnung/Award	Pressemitteilu	0	2
4	#####	Smart Information Management	Smart Information Management kombiniert Content- und Knowledge-Manager	https://emp	Big Data	Ökonomisch/	News	Presseclipping	0	-2
5	#####	Top-100 Ranking International	(Unternehmensname) erneut in KMWorlds' 100 Companies That Matter in Know	https://emp	Reputation	Sozio-kulturell	Auszeichnung/Award	Pressemitteilu	0	1
6	#####	Gründerwettbewerb IKT Innovativ	T-Systems und (Unternehmensname) vergeben Sonderpreis zu "Big Data - Smart	https://emp	Big Data	Technologisch	Veranstaltung	Presseclipping	0	3
7	#####	Top-100 DBTA Liste	(Unternehmensname) erstmalig in der prestigeträchtigen Liste "DBTA 100: The C	https://emp	Reputation	Sozio-kulturell	Auszeichnung/Award	Pressemitteilu	0	1
8	#####	(Produktname)	(Produktname) ist Gewinner des "M2M Evolution Product of the Year Awards"	https://emp	Smart Diagnostics	Sozio-kulturell	Auszeichnung/Award	Pressemitteilu	0	-1
9	#####	Complex Event Processing	(Unternehmensname) zeigt CEP auf Diagrammbereich "12.05.2017" Datenbeschriftung	https://emp	Big Data	Technologisch	Veranstaltung	Presseclipping	0	1
10	#####	(Produktname)	(Produktname) ist KMWorld's Trend Setting Product of the Year	https://emp	Smart Diagnostics	Ökonomisch/	Auszeichnung/Award	Pressemitteilu	0	1
11	#####	Big Data Vendor Benchmark 2015	(Unternehmensname) zum zweiten Mal Big-Data-Leader (Big Data Vendor Bench	https://emp	Reputation	Sozio-kulturell	Auszeichnung/Award	Pressemitteilu	0	-1

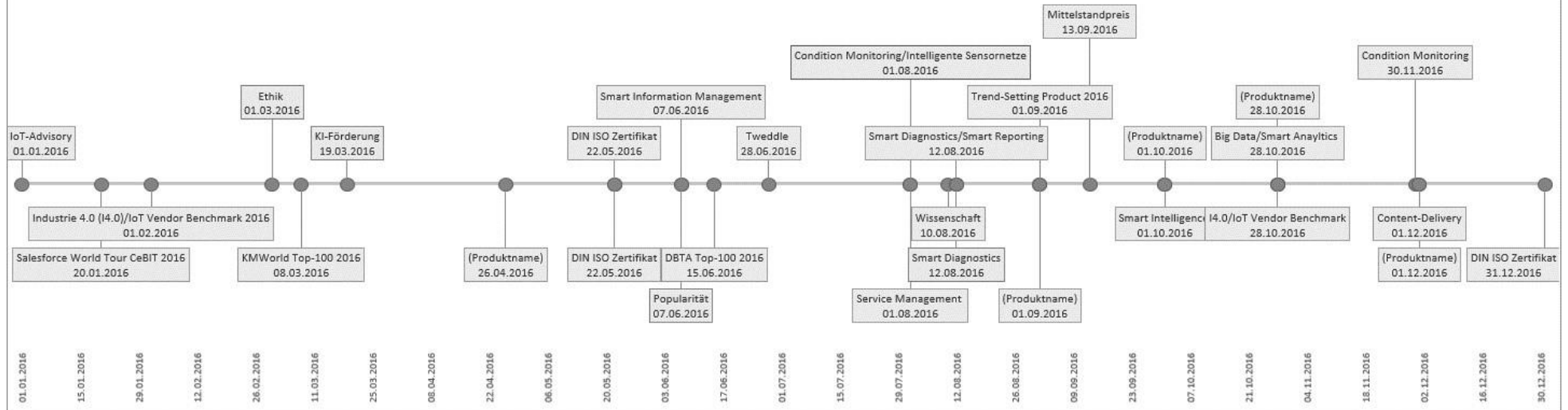
2015



Nr.	Datum	Schlagwort	Beschreibung	Verweis	Faktor	Kategorie	Art	Quellentyp	Nu	Posit
1	01.01.2015	Smart Service	Unternehmen beschäftigen sich derzeit intensiv mit dem Thema Smart Service	https://em	Big Data/Smart Service	Technologisch	News	Presseclipping	0	1
2	01.04.2015	IoT	IBM investiert drei Milliarden Dollar in das Internet der Dinge	https://em	Förderung	Ökonomisch/	News	Presseclipping	0	-2
3	01.04.2015	Smart Service	Mit Smart Service können "vorausschauende Instandhaltung" und Big-Data-Ana	https://em	Big Data/Smart Service	Technologisch	News	Presseclipping	0	2
4	01.04.2015	Smart Information Management	Smart Information Management ist die Brücke zwischen technischer Dokument	https://em	Big Data	Technologisch	News	Presseclipping	0	-4
5	15.04.2015	Deutscher Innovationspreis	Die (Unternehmensname) steht auf der Shortlist des Deutschen Innovationspre	https://em	Reputation	Sozio-kulturel	Auszeichnung/Awar	Pressemitteil	0	4
6	01.04.2015	Smart Intelligence	(Unternehmensname) präsentiert Smart Intelligence auf AFCEA Fachausstellung	https://em	Networking	Technologisch	Veranstaltung	Presseclipping	0	-2
7	01.05.2015	Google Cloud Bigtable	Google macht seine zentrale Datenbank zum Cloud-Dienst für die Verarbeitung	https://em	Big Data/Cloud	Technologisch	News	Presseclipping	0	1
8	01.05.2015	Digitale Transformation	Digitale Transformation verändert Organisation in Unternehmen	https://em	Digitalisierung	Ökonomisch/	Studie/Untersuchun	Presseclipping	0	3
9	01.05.2015	Logistik 4.0	Smart Analytics wird künftig unter anderem für autonome Transportfahrzeuge	https://em	Big Data/Smart Analytics	Technologisch	Studie/Untersuchun	Presseclipping	0	-5
10	27.05.2015	Smart Service	Technologiepartnerschaft zw. (Unternehmensname) und mobileX AG bietet Un	https://em	Big Data/Smart Service	Ökonomisch/	Kooperation	Pressemitteil	0	4
11	01.06.2015	Smart Intelligence	Smart Intelligence Lösung der (Unternehmensname) im Servicebereich mit unt	https://em	Big Data/Smart Intelligence	Technologisch	Produkteinführung	Presseclipping	0	-2

*Auf weitere Datenreihen wurde aus Gründen der Leserlichkeit an dieser Stelle verzichtet.

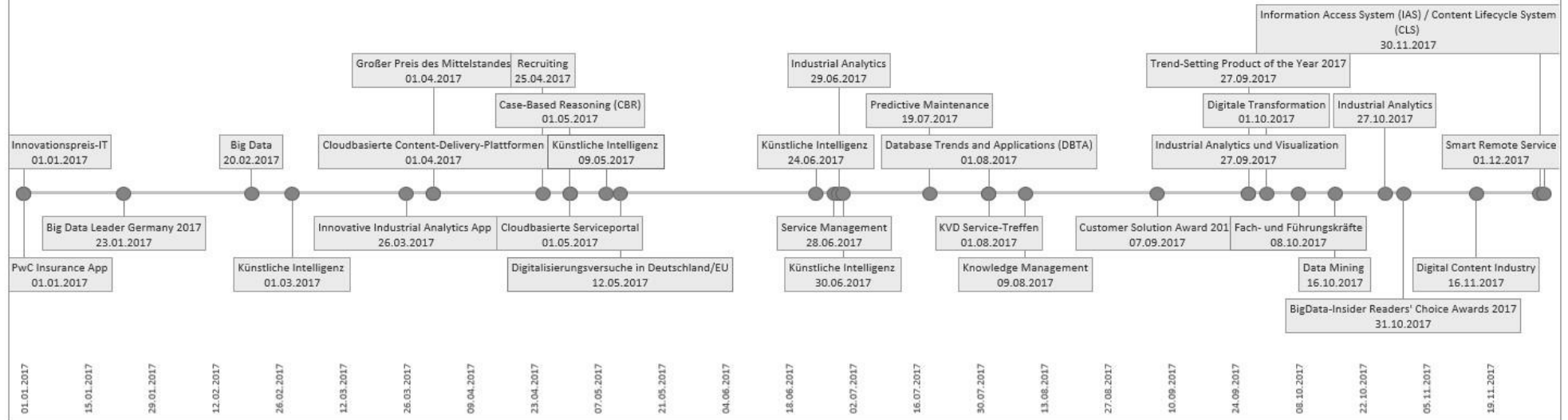
2016



Nr.	Datum	Schlagwort	Beschreibung	Verweis	Faktor	Kategori	Art	Quelltyp	Null	Posit
1	#####	IoT-Advisory	Das IoT-Advisory stellt ein Konzept dar, welches Unternehmen dabei helfen soll	https://emj	IoT	Technologisch	News	Presseclipping	0	1
2	#####	Salesforce World Tour CeBIT 2016	Die (Unternehmensname) ist auf der CeBIT in Hannover Teil der großen „Salesf	https://emj	Networking	Sozio-kulturel	Veranstaltung	Pressemitteil	0	-2
3	#####	Industrie 4.0 (I4.0)/IoT Vendor Benchmark 20	Im Rahmen von "I4.0/IoT Vendor Benchmark 2016" wurde (Unternehmensnam	https://emj	Reputation	Technologisch	Auszeichnung/Awar	Presseclipping	0	-1
4	#####	Ethik	Menschliche Moralvorstellungen und die Angst vor einer "echten" KI	https://emj	KI	Sozio-kulturel	Veranstaltung	Presseclipping	0	2
5	#####	KMWorld Top-100 2016	(Unternehmensname) zählt im Ranking des KMWorld zu den Top-100-Anbieter	https://emj	Reputation	Sozio-kulturel	Auszeichnung/Awar	Pressemitteil	0	-2
6	#####	KI-Förderung	KI wird in Deutschland und Europa zu wenig gefördert im Vergleich zu Amerika	https://emj	KI	Technologisch	News	Presseclipping	0	1
7	#####	(Produktname)	Die Plattform Industrie 4.0 erweitert ihre deutschlandweite Online-Landkarte u	https://emj	Industrie 4.0	Technologisch	News	Pressemitteil	0	-2
8	#####	DIN ISO Zertifikat	(Unternehmensname) erfüllt die Forderung der DIN EN ISO 9001 :2008 für den	https://emj	Reputation	Ökonomisch/!	Auszeichnung/Awar	Zertifikat	0	1
9	#####	DIN ISO Zertifikat	(Unternehmensname) erfüllt die Forderung der DIN EN ISO 14001 :2009	https://emj	Reputation	Ökonomisch/!	Auszeichnung/Awar	Zertifikat	0	-2
10	#####	Smart Information Management	(Unternehmensname) genießt bei Großkunden einen starken Stellungswert als	https://emj	Reputation	Sozio-kulturel	News	Presseclipping	0	2
11	#####	Popularität	(Unternehmensname) ist in der Öffentlichkeit weniger bekannt, da es nicht auf	https://emj	Reputation	Sozio-kulturel	News	Presseclipping	0	-3

*Auf weitere Datenreihen wurde aus Gründen der Leserlichkeit an dieser Stelle verzichtet.

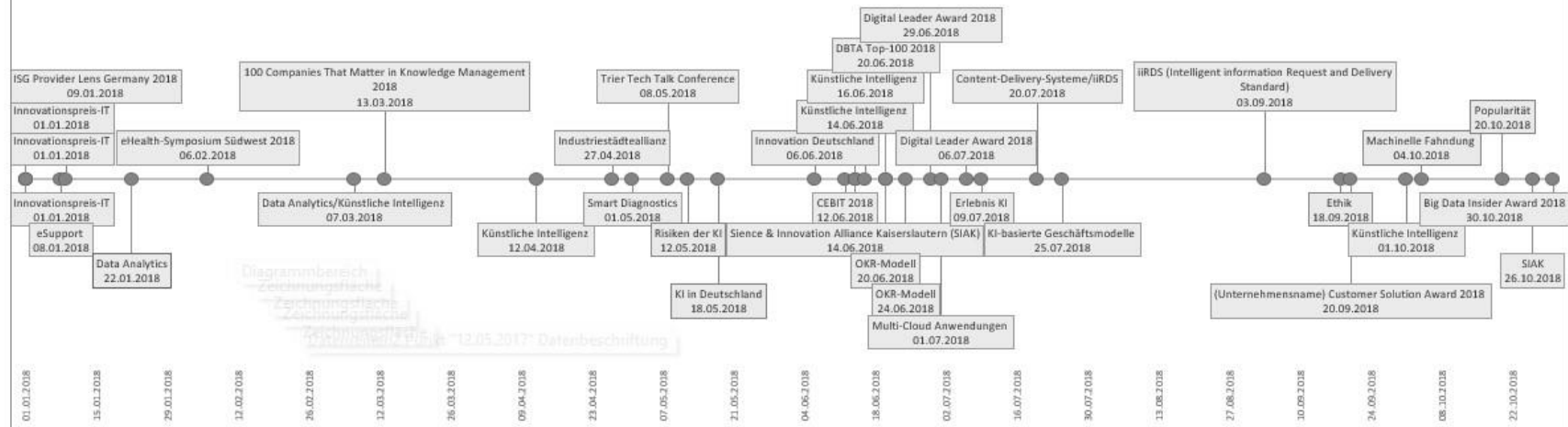
2017



Nr.	Datum	Schlagwort	Beschreibung	Verweis	Faktor	Kategorie	Art	Quellentyp	Nu	Posit
1	01.01.2017	Innovationspreis-IT	(Unternehmensname) E-Health wird dem Titel Best of 2017 initiative mittelstar	https://emj	Reputation	Sozio-kulturel	Auszeichnung/Awar	Pressemitteil	0	1
2	01.01.2017	PwC Insurance App	PwC Insurance verwendet (Produktname) und eine Applikationslösung der itl	https://emj	Content Management	Ökonomisch	Kooperation	Pressemitteil	0	-2
3	23.01.2017	Big Data Leader Germany 2017	Die (Unternehmensname) ist laut Experton Group einer der maßgeblichen Anbi	https://emj	Reputation	Sozio-kulturel	Auszeichnung/Awar	Pressemitteil	0	-1
4	20.02.2017	Big Data	Die neue Big Data Anwendung (App) "Early Loss Detection" stellt eine Cloud-Lös	https://emj	Cloud/Big Data	Technologisch	Produkteinführung	Presseclipping	0	1
5	01.03.2017	Künstliche Intelligenz	Die KI ist wird zum aktuellen Status quo und ist ein wichtiger Treiber im Bereich	https://emj	KI	Ökonomisch	News	Presseclipping	0	-2
6	26.03.2017	Innovative Industrial Analytics App	Im Rahmen des „Salesforce Partnerforum“ auf der CeBIT 2017 wurde vergange	https://emj	Reputation	Sozio-kulturel	Auszeichnung/Awar	Pressemitteil	0	-1
7	01.04.2017	Cloudbasierte Content-Delivery-Plattformen	Content-Delivery-Plattformen stellen eine einfache Verknüpfbarkeit unterschiedl	https://emj	Content Management	Technologisch	News	Presseclipping	0	1
8	01.04.2017	Großer Preis des Mittelstandes	Die (Unternehmensname) hat die Jurystufe des Wettbewerbs "Großer Preis des	https://emj	Reputation	Sozio-kulturel	Auszeichnung/Awar	Urkunde	0	3
9	25.04.2017	Recruiting	(Unternehmensname) nutzt Bus der SWK Stadtwerke Kaiserslautern GmbH als	https://emj	Reputation	Ökonomisch	Geschäftsstrategie	Pressemitteil	0	3
10	01.05.2017	Cloudbasierte Serviceportal	Durch cloudbasierte Serviceportale haben Mitarbeiter schnellen Zugriff auf Info	https://emj	Software-as-a-Service (SaaS)	Technologisch	Geschäftsstrategie	Presseclipping	0	-1
11	09.05.2017	Case-Based Reasoning (CBR)	Forschung an der TU in richtung CBR unter einsatz von KI	https://emj	Wissensmanagementsystem	Technologisch	Studie/Untersuchun	Presseclipping	0	2

*Auf weitere Datenreihen wurde aus Gründen der Leserlichkeit an dieser Stelle verzichtet

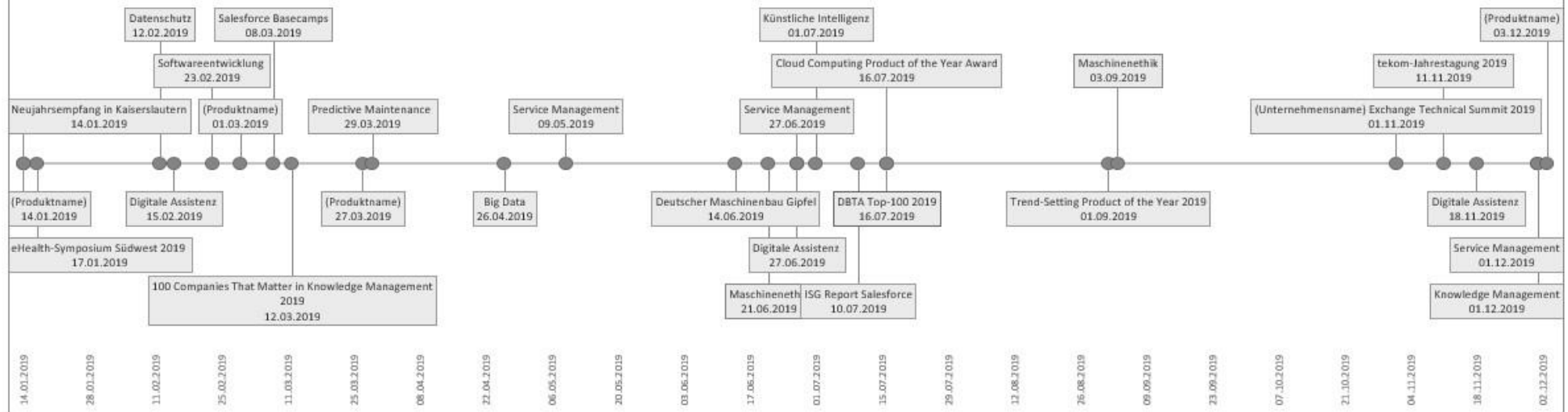
2018



Nr.	Datum	Schlagwort	Beschreibung	Verweil	Faktor	Kategori	Art	Quellentyp	Nu	Posit
1	01.01.2018	Innovationspreis-IT	(Unternehmensname) Industrie & Logistik wird mit dem Titel Best of 2018 initia	https://em	Reputation	Sozio-kulture	Auszeichnung/Awar	Siegel	0	1
2	01.01.2018	Innovationspreis-IT	(Unternehmensname) E-Health wird dem Titel Best of 2018 initiative mittelstar	https://em	Reputation	Sozio-kulture	Auszeichnung/Awar	Siegel	0	-1
3	01.01.2018	Innovationspreis-IT	(Produktname) wird dem Titel Best of 2017 initiative mittelstand gekürt	https://em	Reputation	Sozio-kulture	Auszeichnung/Awar	Siegel	0	2
4	08.01.2018	eSupport	Das eSupport von HOMAG soll unter Anwendung von Cloud-Systemen die beart	https://em	Smart Intelligence	Technologisc	News	Presseclippin	0	-2
5	09.03.2018	ISG Provider Lens Germany 2018	(Unternehmensname) ist in der unabhängigen Marktuntersuchung „ISG Provide	https://em	Reputation	Sozio-kulture	Auszeichnung/Awar	Pressemitteil	0	3
6	22.01.2018	Data Analytics	Data-Analytics führt zu veränderungen im Softwaremarkt und SaaS-Geschäfts	https://em	SaaS	Technologisc	Studie/Untersuchun	Presseclippin	0	-3
7	06.02.2018	eHealth-Symposium Südwest 2018	Während des eHealth Symposium wurden neue spannende Forschungsfelder i	https://em	Digitale Transformation	Ökonomisch/	Veranstaltung	Presseclippin	0	1
8	07.03.2018	Data Analytics/Künstliche Intelligenz	(Unternehmensname) will mit Ihren Analysesystemen anhand von KI die Entsch	https://em	Digitale Transformation	Technologisc	News	Presseclippin	0	-1
9	13.03.2018	100 Companies That Matter in Knowledge Ma	Laut der KMWorld gehört (Unternehmensname) zu den Top 100 Unternehmen 2	https://em	Reputation	Sozio-kulture	Auszeichnung/Awar	Pressemitteil	0	3
10	12.04.2018	Künstliche Intelligenz	(Unternehmensname) steht mit ihren Produkten hinter dem Gedanken, dass K	https://em	KI	Technologisc	News	Presseclippin	0	-2
11	27.04.2018	Industriestädteallianz	Kaiserslautern ist der Industriestädteallianz beigetreten und stärkt die Bindu	https://em	Networking	Sozio-kulture	News	Presseclippin	0	1
12	01.05.2018	Smart Diagnostics	Um das Service Angebote im digitalen Zeitalter in der Automobilindustrie zu op	https://em	Digitale Transformation	Technologisc	News	Presseclippin	0	-1
13	08.05.2018	Trier Tech Talk Conference	Informatik Studenten der Hochschule Trier haben die möglichkeit sich mit Unte	https://em	Networking	Sozio-kulture	Veranstaltung	Presseclippin	0	3
14	12.05.2018	Risiken der KI	Die Entwicklung der KI ist in Deutschland zu langsam, es wird zuerst auf die Ris	https://em	KI	Sozio-kulture	News	Presseclippin	0	-2
15	18.05.2018	KI in Deutschland	Die Angst vor der KI besteht und Deutschland droht davor in diesem Gebiet ab	https://em	KI	Ökonomisch/	News	Presseclippin	0	-4
16	06.06.2018	Innovation Deutschland	Viele deutsche Unternehmen von Start Ups bis hin zu großen global agierender	https://em	Digitale Transformation	Sozio-kulture	Auszeichnung/Awar	Presseclippin	0	1

*Auf weitere Datenreihen wurde aus Gründen der Leserlichkeit an dieser Stelle verzichtet.

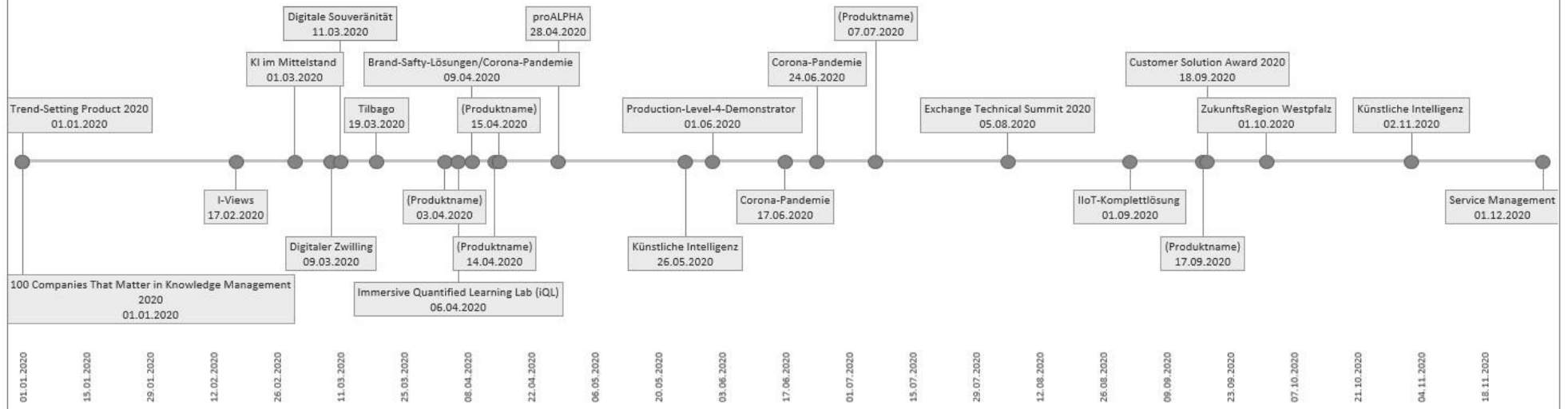
2019



Nr.	Datum	Schlagwort	Beschreibung	Verweis	Faktor	Kategorie	Art	Quellentyp	Nu	Posi
1	#####	(Produktname)	Aufgrund des Paradigmenwechsels im Service steht im Executive Forum von (U	https://em	Smart Service	Ökonomisch/	Veranstaltung	Presseclippin	0	-1
2	#####	Neujahrsempfang in Kaiserslautern	Im Neujahrsempfang in Kaiserslautern wurde auf viele neue Projekte, in Richt	https://em	Digitale Transformation	Sozio-kulture	News	Presseclippin	0	1
3	#####	eHealth-Symposium Südwest 2019	Auf der eHealth-Symposium Südwest 2019 wurden interdisziplinäre Themen ru	https://em	Health-IT	Sozio-kulture	Veranstaltung	Presseclippin	0	-2
4	#####	Datenschutz	Durch Datenschutz und den verantwortungsvollen Umgang mit Daten können h	https://em	Data Analytics/KI	Sozio-kulture	News	Presseclippin	0	3
5	#####	Digitale Assistenz	Durch KI können zukünftig Menschen Hand in Hand mit der KI an Problemlösun	https://em	KI	Technologisc	News	Presseclippin	0	-1
6	#####	Softwareentwicklung	KI steht noch in den Kinderschuhen, aber bleibt nach wie vor einer der wichtig	https://em	KI	Technologisc	News	Presseclippin	0	2
7	#####	(Produktname)	Das Produkt (Produktname) gibt es nun auch als Mobile App	https://em	Cloud	Technologisc	Produkteinführung	Presseclippin	0	1
8	#####	Salesforce Basecamps	Die Salesforce Basecamp Tour Halt in Mainz und (Unternehmensname) präsent	https://em	KI	Ökonomisch/	Veranstaltung	Pressemitteil	0	3
9	#####	100 Companies That Matter in Knowledge M	Die (Unternehmensname) zählt im Ranking des US-Magazins KMWorld zu den Tc	https://em	Reputation	Sozio-kulture	Auszeichnung/Awar	Pressemitteil	0	-3
10	#####	(Produktname)	Auf basis von KI wird die (Produktname) künftig Chatbots oder ähnliche digitale	https://em	KI	Technologisc	Produkteinführung	Presseclippin	0	-1
11	#####	Predictive Maintenance	Neue Forschungsfelder rundum das Thema Predictive Maintenance wie der Ein:	https://em	KI	Technologisc	News	Presseclippin	0	1

*Auf weitere Datenreihen wurde aus Gründen der Leserlichkeit an dieser Stelle verzichtet.

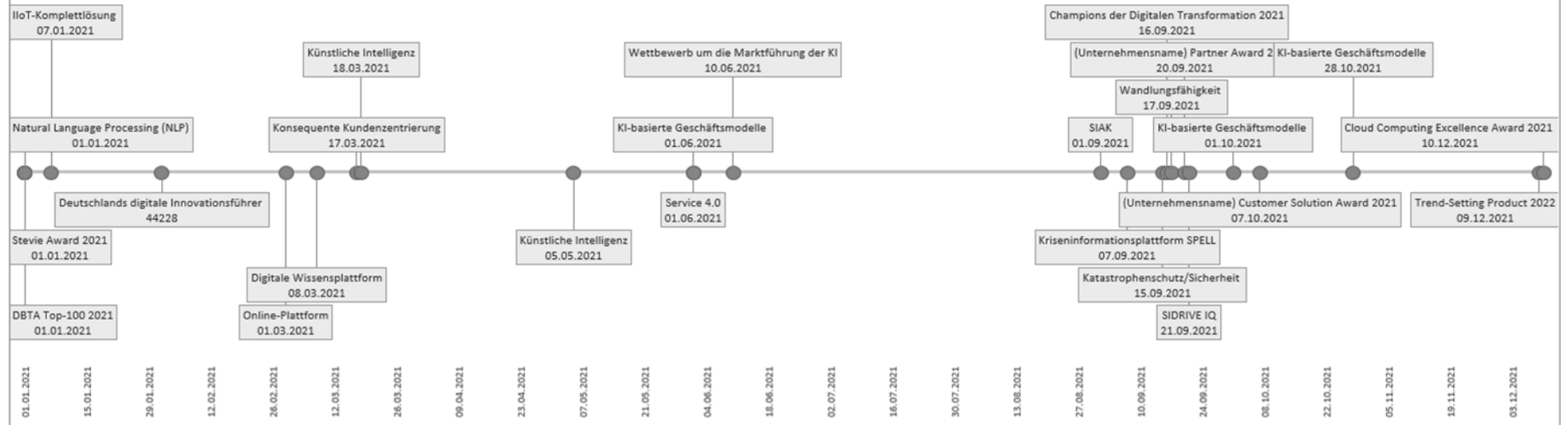
2020



Nr.	Datum	Schlagwort	Beschreibung	Verweis	Faktor	Kategorie	Art	Quellentyp	Nu	Posit
1	#####	100 Companies That Matter in Knowledge Management 2020	Die (Unternehmensname) zählt im Ranking des US-Magazins KMWorld zu den 100 wichtigsten Unternehmen für das Jahr 2020.	https://emj.com	Reputation	Sozio-kulturel	Auszeichnung/Awar Siegel	Presseclipping	0	-3
2	#####	Trend-Setting Product 2020	DBTA würdigte die (Unternehmensname) mit dem Titel „Trend-Setting Product 2020“.	https://emj.com	Reputation	Sozio-kulturel	Auszeichnung/Awar Siegel	Presseclipping	0	1
3	#####	I-Views	(Unternehmensname) erwirbt 100% aller Anteil der intelligent views GmbH mit der I-Views-Technologie.	https://emj.com	Akquisition	Ökonomisch	News	Presseclipping	0	-1
4	#####	KI im Mittelstand	In der Technologieveranstaltung der IHK kommen Unternehmen und Experten zusammen, um die Möglichkeiten der KI im Mittelstand zu diskutieren.	https://emj.com	KI	Sozio-kulturel	Veranstaltung	Presseclipping	0	2
5	#####	Digitaler Zwilling	Durch KI-basierte Knowledge-Graph-Technologien können digitale Zwillinge identifiziert und analysiert werden.	https://emj.com	KI	Technologisch	News	Presseclipping	0	-2
6	#####	Digitale Souveränität	KI-basierte Unterstützung aus dem Ausland werden abgelehnt, aufgrund mangelnder Datensicherheit.	https://emj.com	Datensicherheit	Sozio-kulturel	News	Presseclipping	0	3
7	#####	Tilbago	Durch die KI-Software I-Views wird ein Startup im Bereich aktivem Monitoring, ERM und Compliance gegründet.	https://emj.com	Förderung	Technologisch	News	Presseclipping	0	1
8	#####	(Produktname)	Die (Unternehmensname) stellt seine KI-basierte Cloudlösung (Produktname) an der IKT-Messe in Kaiserslautern vor.	https://emj.com	Service	Ökonomisch	News	Pressemitteil.	0	-1
9	#####	Immersive Quantified Learning Lab (iQL)	In Kaiserslautern wird in das iQL investiert, welches einen Platz schafft, an dem Unternehmen ihre Mitarbeiter trainieren können.	https://emj.com	Förderung	Ökonomisch/!	News	Presseclipping	0	-3
10	#####	Brand-Safty-Lösungen/Corona-Pandemie	Aufgrund einer globalen Krise sind Unternehmen dazu gezwungen neue Marketeffektivität zu suchen.	https://emj.com	KI	Ökonomisch/!	News	Presseclipping	0	2
11	#####	(Produktname)	Es soll in Zukunft auch möglich sein den gesamten Produktlebenszyklus über digitale Services zu steuern.	https://emj.com	Smart Service/KI	Technologisch	News	Presseclipping	0	-2

*Auf weitere Datenreihen wurde aus Gründen der Leserlichkeit an dieser Stelle verzichtet.

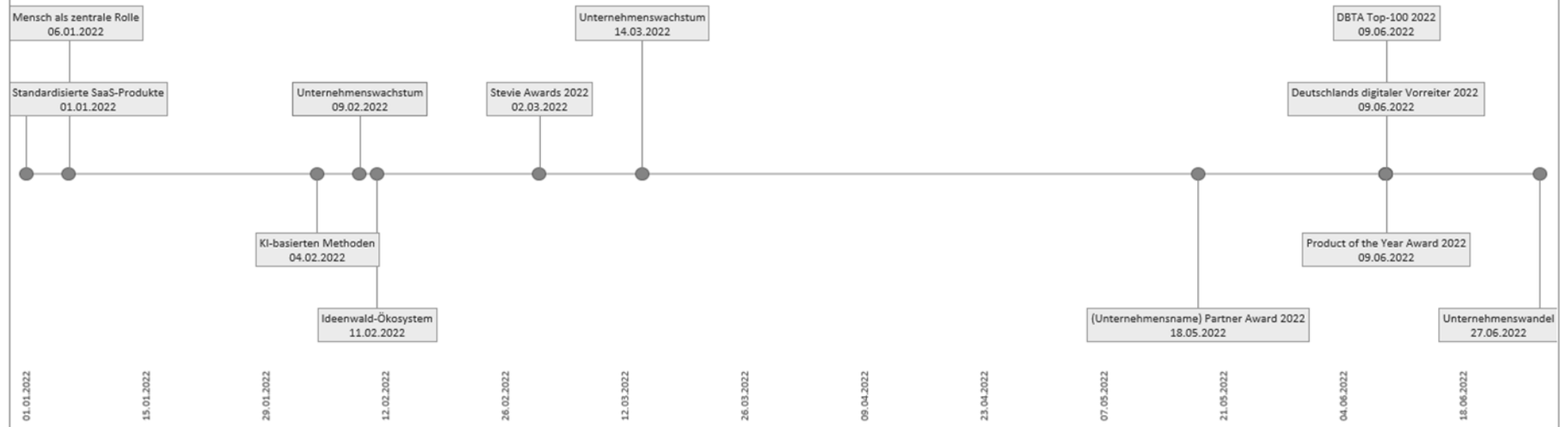
2021



Nr.	Datum	Schlagwort	Beschreibung	Ver	Faktor	Kategori	Art	Quellentyp	Nu	Posit
1	#####	Natural Language Processing (NLP)	NLP-Software wird in der Medizin genutzt und funktioniert ähnlich zur KI und M	https://	NLP	Technologisch	News	Presseclipping	0	1
3	#####	DBTA Top-100 2021	DBTA wählt (Unternehmensname) zu den weltweiten Top-100-Unternehmen fi	https://	Reputation	Sozio-kulturel	Auszeichnung/Awar	Siegel	0	-4
4	#####	Stevie Award 2021	(Unternehmensname) wurde mit einem goldenen Stevie Award 2021 ausgezeic	https://	Reputation	Sozio-kulturel	Auszeichnung/Awar	Siegel	0	-2
5	#####	IIoT-Komplettlösung	IIoT-Komplettlösungen helfen kleinen und mittelständischen Unternehmen dabi	https://	Digitale Transformation	Technologisch	News	Presseclipping	0	4
6	#####	Deutschlands digitale Innovationsführer	Die (Unternehmensname) wurde vom F.A.Z.-Institut mit dem Siegel „Deutsla	https://	Reputation	Sozio-kulturel	Auszeichnung/Awar	Pressemitteil	0	-1
7	#####	Online-Plattform	Die IHK und die Technische Universität Nürnberg entwickeln eine Online-Plattfo	https://	KI	Technologisch	Kooperation	Presseclipping	0	-4
8	#####	Digitale Wissensplattform	(Unternehmensname) und Merck schließen sich zusammen, um eine digitale W	https://	Networking	Sozio-kulturel	Kooperation	Presseclipping	0	-3
9	#####	Konsequente Kundenzentrierung	(Unternehmensname) stellt sich mit zwei Geschäftsbereichen für die Zukunft at	https://	Digitale Transformation	Ökonomisch	Geschäftsstrategie	Pressemitteil	0	1
10	#####	Künstliche Intelligenz	Machine-Learning und Knowledge Graphen sollen kombiniert werden damit KI r	https://	KI	Technologisch	News	Presseclipping	0	3
12	#####	Künstliche Intelligenz	Die Hochschule Worms und die IHK lädt zu einem gemeinsamen Vortrag über d	https://	Networking	Sozio-kulturel	Veranstaltung	Presseclipping	0	-2

*Auf weitere Datenreihen wurde aus Gründen der Leserlichkeit an dieser Stelle verzichtet.

2022



Nr.	Datum	Schlagwort	Beschreibung	Verweis	Faktor	Kategorie	Art	Quellentyp	Nu	Posit
1	01.01.2022	Standardisierte SaaS-Produkte	(Unternehmensname) bietet standardisierte SaaS-Produkte auf basis von KI an,	https://emp	SaaS	Ökonomisch	News	Presseclippin	0	1
2	06.01.2022	Mensch als zentrale Rolle	Der Mensch spielt eine zentrale Rolle in der digitalisierung und soll nicht durch	https://emp	Digitale Transformation	Ökonomisch/	News	Presseclippin	0	2
3	04.02.2022	KI-basierten Methoden	Ein Forschungsprojekt zeigt wie Machine-Learning in der Produktion durch KI-b	https://emp	KI	Technologisch	Studie/Untersuchun	Presseclippin	0	-1
4	09.02.2022	Unternehmenswachstum	In der Stadt Kaiserslautern sind zu wenig Gewerbeflächen, wodurch der Wachs	https://emp	Ressourcen	Sozio-kulturel	News	Presseclippin	0	1
5	11.02.2022	Ideenwald-Ökosystem	Durch das Projekt Ideenwald-Ökosystem werden Start-Ups weiter gefördert und I	https://emp	Förderung	Ökonomisch/	News	Presseclippin	0	-2
6	02.03.2022	Stevie Awards 2022	(Unternehmensname) wurde mit den Stevie Awards für seine SaaS-Produkte sow	https://emp	Reputation	Sozio-kulturel	Auszeichnung/Awar	Pressemitteil	0	1
7	14.03.2022	Unternehmenswachstum	(Unternehmensname) erzielte im Jahr 2021 den höchsten Umsatz in der Unterne	https://emp	Reputation	Ökonomisch	News	Pressemitteil	0	2
8	18.05.2022	(Unternehmensname) Partner Award 2022	T3 GmbH erhält (Unternehmensname) Partner Award 2022	https://emp	Förderung	Sozio-kulturel	Auszeichnung/Awar	Pressemitteil	0	-2
9	09.06.2022	Deutschlands digitaler Vorreiter 2022	(Unternehmensname) wurde vom F.A.Z.-Institut als einer von „Deutschlands digi	https://emp	Reputation	Sozio-kulturel	Auszeichnung/Awar	Pressemitteil	0	1
10	09.06.2022	DBTA Top-100 2022	DBTA wählt (Unternehmensname) zu den weltweiten Top-100-Unternehmen für i	https://emp	Reputation	Sozio-kulturel	Auszeichnung/Awar	Pressemitteil	0	2
11	09.06.2022	Product of the Year Award 2022	(Produktname) wurde vom amerikanischen Cloud Computing Magazine mit dem	https://emp	Reputation	Sozio-kulturel	Auszeichnung/Awar	Pressemitteil	0	-1
12	27.06.2022	Unternehmenswandel	proALPHA übernimmt (Unternehmensname) und verstärkt sich mit KI-gestützter:	https://emp	Akquisition	Ökonomisch	News	Pressemitteil	0	-2

Anhang 8: Curriculum Vitae

Persönliche Daten

Name Jannik Sebastian Westram
Staatsangehörigkeit Deutsch

Ausbildung

Apr. 2019 – Mai 2024 **Rheinland-Pfälzische Technische Universität
Kaiserslautern-Landau**
Promotionsstudent
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl Strategie, Innovation und Kooperation

Jan. 2017 – Apr. 2017 **EGADE Business School, ITESM, Mexiko Stadt**
Auslandsstudium
Wirtschaftswissenschaften/ MBA

Okt. 2015 – Jul. 2018 **Technische Universität Kaiserslautern**
Abschluss: Master of Science
Wirtschaftsingenieurwesen mit Fachrichtung Chemie

Okt. 2010 – Okt. 2015 **Technische Universität Kaiserslautern**
Abschluss: Bachelor of Science
Bachelorstudium
Wirtschaftsingenieurwesen mit Fachrichtung Chemie