

## 2 Methode(n) und Anlage der Studien

### 2.1 Zur Auswahl der Forschungsstrategie und der -methoden

Die Auswahl der Forschungsstrategie orientiert sich an der Fragestellung und der Zielsetzung der Arbeit, den Zusammenhang von Verlagerungsprozessen in organisationalen Netzwerken und dem Einsatz von Technologien zu erforschen. An die zu verwendende Methode wird zum einen der Anspruch gestellt, dass sie die Rekonstruktion von Prozessen der Gestaltung sowie der Verwendung von Technik ermöglicht. Sie soll im Sinne einer Technografie „ins Feld zu den vielen strategischen Orten, wo Techniken gemacht, Techniken verwendet und Techniken verändert werden“ gehen und aufzeigen, wie „Technik in Aktion, d.h. durch die spezifischen Gebrauchsweisen als praktische Techniken konstituiert und in die Arbeitszusammenhänge eingebettet wird“ (Rammert/Schubert 2006: 12).

Die Arbeitszusammenhänge, in die die verschiedenen Techniken „eingebettet sind“ und die von Verlagerungsprozessen betroffen sind, erstrecken sich über Unternehmensgrenzen hinweg. Entsprechend erscheint der Einsatz von netzwerkanalytischen Methoden, die auf die Erfassung von Prozessen in netzwerkförmigen Unternehmenskontexten abzielen, notwendig. Das Methodenspektrum der Netzwerkforschung umfasst zum einen die an quantitative Verfahren angelehnte formale Netzwerkanalyse (exemplarisch Wasserman/Galaskiewicz 1994, Jansen 2000, Weyer 2000a: 16f, Schmiede 2005). Mit Hilfe der formalen Netzwerkanalyse kann eine Vielzahl von Beziehungen zwischen Akteuren bzw. „Knoten“ erfasst werden. Über die Beschaffenheit der Beziehungen kann allerdings relativ wenig ausgesagt werden (Smith-Doerr/Powell 2003: 37). Qualitative Methoden der Netzwerkforschung beziehen dagegen die Deutungen, Relevanzsetzungen und Handlungen der (Netzwerk-)Akteure ein (Hollstein 2006). So wird es möglich, die Bewegungen und Veränderungen in Netzwerken und die dahinter stehenden Strategien zu verstehen. Sie eignen sich deshalb eher zur Beantwortung der Fragestellung, wie sich unter dem Einsatz bestimmter Technologien Outsourcing- und Offshoring-Dynamiken zwischen Callcentern entwickeln. Die Verwendung dieser qualitativen Methoden wird zudem den Ansprüchen dieser Arbeit gerecht, die Handlungen der Akteure als Grundlage der Analyse zu betrachten. Kurz: Die Ansprüche der Arbeit – die Erfassung von vernetzten, technisierten Handlungsprozessen – decken sich mit den Zielsetzungen qua-

litativer Forschung (Kühl/Strodtholz 2002a: 16f) und legen somit allgemein eine qualitative Vorgehensweise nahe.

Die akteursorientierte Perspektive macht es weiterhin notwendig darzustellen, wie der Begriff „Akteur“ angewendet und wem unter welchen Vorannahmen Handlungsträgerschaft zugeschrieben wird. Grade in der techniksoziologischen Forschung finden sich unterschiedliche Definitionen des Begriffs „Akteur“ (zur Übersicht siehe Avgerou 2007: 56). Der Diskurs des Akteursbegriffes im Bereich der Techniksoziologie bezieht sich auf die Frage, ob nicht nur menschliche Akteure, sondern auch der Technik Handlungsfähigkeit zugesprochen werden kann<sup>3</sup>. Ich verwende den Begriff „Akteur“ nicht nur in Bezug auf einzelne, bewussteinfähige, menschliche Akteure, sondern auch in Hinblick auf kollektive Akteure (Cook 1977: 63), wie es größtenteils auch in der Netzwerkforschung geläufig ist: “The term actor in the theory refers not only to individuals but also to collective actors or corporate groups.” (Ghosal/Bartlett 2005: 76).

Die Entscheidung qualitativ zu forschen legt noch nicht die zu verwendende Forschungsmethode fest. Auch die qualitative Netzwerkforschung lässt den Einsatz verschiedener Instrumente wie Netzwerkkarten, unterschiedliche Formen von Interviews, Dokumentenanalyse und Beobachtungsmethoden zu (Hollstein 2006). Es ist also eine an den Kriterien der Gegenstandsangemessenheit orientierte Wahl zwischen verschiedenen qualitativen Forschungsmethoden zu treffen. Somit ist im Folgenden zu klären, welche Möglichkeiten die unterschiedlichen Methoden der qualitativen Sozialforschung bieten und wie mit diesen in Bezug auf die Fragestellung sinnvoll umgegangen werden kann.

Als typische Methoden technografischer Forschungsarbeiten werden allgemein ethnografische Methoden (Rammert 2007: 11) und im Besonderen die teilnehmende Beobachtung (Waddington 1994) sowie Dokumentenanalyse (Forster 1994) genannt. Alternativ böte sich auch eine Mischform von Arbeitsplatzbeobachtung und Interview in Form von Beobachtungsinterviews (Kuhlmann 2002) an. In Callcentern jedoch waren die technischen Leiter und Manager mit der Demonstration von entsprechenden Programmen ausgesprochen vorsichtig, obgleich dort eine enorme Datenmenge zu Anrufläufen, Kundenhistorien, Mitarbeiterevaluationen etc. mit Hilfe verschiedener IT-Anwendungen gesammelt werden. So war es nicht nur schwierig, die entsprechenden Abteilungen während ihrer Arbeit und bei der Nutzung der Technologien direkt zu beobachten. Vielmehr konnten visuelle Elemente, wie Computeranwendungen, im Rahmen einer Artefaktanalyse (Ciborra/Lanzara 1990; Scholz 1990; Bergmann/

---

3 Im Unterschied zur Actor-Network-Theorie betrachte ich im Nachfolgenden technische Artefakte nicht als Akteure. Eine Begründung, warum diese Symmetrisierung menschlicher und nicht-menschlicher Aktanten abzulehnen ist, findet sich u.a. bei Burkhard/Rammert 2000.

Meier 2000; Froschauer 2002) auch nur in vergleichsweise begrenztem Maße in die Untersuchung integriert werden.

Zur Beantwortung der Fragestellung konnte somit auf die zuvor aufgeführten Methoden nicht in ausreichendem Umfang zurückgegriffen werden. Als realisierbare Alternative bot sich als Haupterhebungsinstrument die Durchführung von Experteninterviews an. Diese eignen sich besonders zur Erforschung von Fragestellungen, die verschiedene organisationale Kontexte, wie Unternehmen oder Netzwerke, betreffen. Sie stellen somit ein wichtiges Instrument zur Erforschung der Fragestellung dieser Arbeit sowie allgemein von organisationssoziologischen Fragestellungen dar (Liebold/Trinczek 2002; Deeke 1995). Mit Experteninterviews berücksichtigt man den Bezug der Akteure zum Funktionskontext der Organisation bzw. des Unternehmens. Eine Befragung in Form von Experteninterviews zielt also idealerweise auf den Experten als Träger von Verantwortung und Wissen mit privilegiertem Zugang zu Informationen im organisatorischen oder institutionellen Kontext. Interviewt werden also „(...) nicht x-beliebige Organisationsmitglieder, sondern solche in privilegierter Stellung, ausgestattet mit Reputation, Kompetenz und (über Koalitionsbildung gefestigter) Durchsetzungsmacht“ (Dolata 2003: 29). Sie agieren „nicht einfach aus strukturellen Zwängen ableitbare und extern determinierte strategische Interessen ihrer Organisation, sondern sind mit eigenen Zielen und Problemwahrnehmungen an deren Formulierungen, Umsetzung und Veränderung zugleich aktiv beteiligt“ (ebd.). Mit Experteninterviews können also auf der Basis der Befragung individueller Akteure in bestimmten Funktionen Aussagen über kollektive Akteure gewonnen werden. Bei der Durchführung von Experteninterviews bleibt zu beachten, dass die Trennung zwischen Expertenwissen und dem weiteren Erfahrungshintergrund der Person unvollständig (Bogner/Menz 2001: 485) bleibt, da Einflüsse, die der Befragte außerhalb erfährt, im Rahmen seiner Mitgliedschaft in Organisationen nicht komplett abgeblockt werden. Die Ziele der Organisation werden nur zu einem gewissen Maße übernommen. Teilweise bleibt die Organisation für den Akteur „Umwelt“, der gegenüber er ein gewisses Repertoire an Reaktionsweisen und Umgangsformen entwickelt und mit der er sich nur bedingt identifiziert.

Experteninterviews passen sich den Regeln der Kommunikation in Organisationen an (Trinczek 1995: 61). Befragte erwarten eine Konfrontation mit Fragen, deren Beantwortung argumentativ erfolgt sowie die Darstellung von Legitimität und Effizienz verlangt (Walgenbach 2001). Durch die Kombination mit techniksoziologischen Fragestellungen sehen sich die Interviewten häufig noch stärker veranlasst, Legitimität und Effizienz ihrer Handlungen darzustellen. Die Erfahrungen, die in den Unternehmen bezüglich Analysen der Technikverwendung und der Gestaltung von Reorganisationsprozessen existieren, strukturieren

die Erwartung der Interviewpartner an entsprechende Studien und deren Zielsetzung in der Form, dass nicht von einer bewertungsneutralen und evaluationsfreien Untersuchung ausgegangen wird. Gerade in Callcentern werden unter Einbezug technischer Hilfsmittel nicht nur regelmäßige Arbeitsprozesse und Beschäftigte auf ihre Effizienz hin untersucht und bewertet. Auch der Einsatz von Technik in Callcentern wird regelmäßig Evaluationen unterzogen, in denen die jeweiligen Anwendungen ihre Effizienz unter Beweis stellen müssen. Kurz: Auch in den Unternehmen der Fallstudien wird von der Legitimationsbedürftigkeit der eigenen Handlungen, der Notwendigkeit von Nachweisen der Effizienz und der Folgenhaftigkeit des Interviews ausgegangen. Umso dringlicher war es in den Interviews, immer wieder darauf hinzuweisen, dass die Anonymität einzelner Befragter bzw. des ganzen Unternehmens gesichert ist. Trotzdem sind die Schilderung von Abläufen mit Rechtfertigungen sowie Darstellungen von Effizienz und Kompetenz durchgezogen. Die Thematisierung von Schwierigkeiten und Widersprüchen seitens des Interviewers riskierte, dass der Befragte in der Folge nur zögerlich und einsilbig antwortete, und gestaltete sich entsprechend schwierig. Hinzu kam, dass auch die Verlagerungsaktivitäten des Unternehmens ungern gegenüber Dritten bzw. „außerhalb“ der Branche thematisiert oder gar ausführlich erörtert wurden. Seitens der Befragten ist also ein gewisser Bias zu erwarten, die Effizienz und Legitimität der entsprechenden Verlagerungs- oder Implementierungsmaßnahmen von IuK-Technologie positiv darzustellen. Im Gegenzug fällt die Thematisierung entsprechender Probleme und Schwierigkeiten teils recht oberflächlich aus. Teilweise relativierte sich ein entsprechender Bias in Bezug auf das eigene Unternehmen durch Berichte von Befragten in anderen Unternehmen oder in anderen Funktionen im gleichen Unternehmen. Die wechselseitige Korrektur der Darstellung wird besonders zwischen den Perspektiven sowohl von verschiedenen (Abteilungen eines) Unternehmen(s) als auch von Inhouse-Callcentern und Dienstleistern sowie von Callcentern und Technikanbietern deutlich.

## **2.2 Vorbereitung und Durchführung der Interviews:**

### **Gestaltung des Leitfadens, Zugang zum Feld und Sampling**

Neben dem vorangehend beschriebenen Grundgedanken der Gegenstandsangemessenheit der Methoden in Bezug auf die Fragestellung und der Methodenvielfalt zeichnet sich qualitative Sozialforschung insbesondere durch die Offenheit des Forschungsprozesses aus (Flick/von Kardorff/Steinke: 2000: 23f). In Bezug auf die Interviewführung wirkt sich dies dahingehend aus, dass die Interviews relativ offen und nicht streng strukturiert gehalten werden. In einem gewissen

Rahmen wird die Schwerpunktsetzung des Gesprächs also durch die Interviewten vorgenommen. Die Befragten können also die für sie besonders relevanten Punkte ausführlich erörtern. Um jedoch die Vergleichbarkeit der Interviews zu sichern, orientierten sich die Interviews an einem Leitfaden.

Der Leitfaden strukturiert sich wie folgt: Er fragt zunächst Hintergrundinformationen zum Befragten und zum Unternehmen ab und fokussiert dann auf Entwicklungsverläufe im jeweiligen organisationalen Netzwerk sowie auf den Einsatz entsprechender Technologien. Konkret wird danach gefragt, wie Anrufe in den Callcentern zwischen verschiedenen Standorten verteilt wird, also wie sich die jeweiligen Unternehmensnetzwerke gestalten. Es sollten die relevanten Akteure benannt werden, die zum einen Teil der Unternehmensnetzwerke sind, zum anderen in sonstiger Form Einfluss auf die Verteilung der Anrufe nehmen. Außerdem sollten Gründe und Strategien dargestellt werden, warum bestimmte Aufgaben an bestimmten Standorten – intern oder extern, im Inland oder Ausland – erfolgen. Fragen zum Technikeinsatz dienten nicht nur dazu, in Erfahrung zu bringen, welche IuK-Technologien hierbei zum Einsatz kommen, sondern auch, wie diese verwendet werden. Abschließend konnten die Interviewpartner eine Einschätzung über zukünftige Entwicklungen im Bereich Technikeinsatz, Outsourcing und Offshoring abgeben sowie auf thematische Erweiterungen oder Fokussierungen der Fragestellung eingehen.

Die Kontaktaufnahme erfolgte per E-Mail oder per Telefon – teils im Schneeballverfahren. Bis auf ein Telefoninterview wurden alle Gespräche vor Ort geführt. So konnten entsprechende Programme demonstriert werden, kurze Skizzen oder Screenshots durch die Befragten angefertigt und mir anschließend in anonymisierter Form überlassen werden. Insbesondere die technischen Leiter von Callcentern, aber auch Befragte bei den Technologieanbietern machten von dieser Form der Darstellung Gebrauch. Neben der Analyse dieser „Artefakte“ wurden die Interviews durch Beobachtungsprotokolle, Pressemitteilungen, Artikel aus Fachzeitschriften, – teils interne – Unternehmensbroschüren, sowie Daten des „European Restructuring Monitors“<sup>4</sup> und sonstige (Internet-)Quellen ergänzt.

Die nachfolgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die durchgeführten Fallstudien. Es lassen sich grob zwei Gruppen von Fallstudien unterscheiden; zum einen die Studien, die in Callcentern durchgeführt wurden (siehe Abschnitt 3.2), zum anderen die Fallstudien bei sonstigen Akteuren, die Einfluss auf den Einsatz der entsprechenden Technologien in Callcentern nehmen (siehe Abschnitt 5.6.1). Bei Letzteren handelt es sich um Anbieter von spezifischer Callcenter-Software und um ein Consultingunternehmen, das sich auf die Beratung

---

4 (<http://www.eurofound.europa.eu/emcc/>)

von Callcentern hinsichtlich der technologischen Infrastruktur – und hier insbesondere auf die Implementierung von sogenannten Sprachportalen – spezialisiert hat.

*Tabelle 1:* Gesamtübersicht über die Fallstudien

	Anzahl der Fallstudien	Anzahl der Interviews	Anzahl der interviewten Personen
<b>In Callcentern</b>	Neun	18 (davon vier Gruppeninterviews mit je zwei Interviewpartnern)	21 (davon drei mehrfach interviewt in Form von Follow-Ups)
<b>Bei Technologieanbietern und Unternehmensberatern</b>	Fünf	Fünf	Fünf
<b>Insgesamt</b>	14	23 (davon vier Gruppeninterviews mit je zwei Personen)	26 (davon drei mehrfach interviewt in Form von Follow-Ups)

Die Interviewdauer betrug in der Regel zwischen einer und 1,5 Stunden. Ein Großteil der Interviews liegt in wörtlicher Transkription vor; in vier Fällen basiert die Analyse der Fallstudie auf handschriftlichen Notizen und einem Gedächtnisprotokoll, da ein Mitschnitt des Gesprächs nicht erwünscht war. In Unternehmen, in denen sich schon zum Zeitpunkt des ersten Interviews interessante Veränderungen abzeichneten oder in denen sich schon in der ersten Interviewrunde aufschlussreiche Ergebnisse abgezeichnet hatten, wurden Follow-Up-Interviews durchgeführt, d.h. einige der Befragten wurden nach einem längeren Zeitraum noch einmal interviewt. Bei den befragten Personen in Callcentern handelt es sich zumeist um den Callcenter-Manager bzw. um den technischen Leiter von Callcentern.

### 2.3 Die Integration von quantitativen Daten aus dem „Global Callcentre Industry Project“

Neben den Fallstudien nutzt diese Arbeit auch die Ergebnisse der Analyse eines Datensatzes, der auf einer quantitativen Befragung von Callcentern basiert. Die Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden zielt auf eine wechselseitige Korrektur und Validierung der Ergebnisse der Fallstudien mit Ergebnissen des Datensatzes im Sinne einer Triangulation<sup>5</sup>. Die Befragung ist Teil des international vergleichenden „Global Call Centre Industry Project“ (GCC-Projekt).<sup>6</sup>

Studien zur Callcenterforschung stehen vor dem Problem, die Grundgesamtheit zu erfassen. Die Gesamtzahl von Callcentern kann – in Deutschland und anderswo – allenfalls geschätzt werden. Doch selbst diese Schätzungen schwanken beträchtlich (Bittner et al. 2002), weil Callcenter als eigenständige Betriebe, outgesourcte Tochterunternehmen und als Inhouse-Abteilungen anderer Unternehmen auftreten können. Häufig stützen sich Berichte auf Prognosen der Unternehmensberatung „Datamonitor“, deren Forschungsberichte allerdings weder öffentlich noch in ihrer Erhebungsmethodik transparent sind. Der Deutsche Direktmarketing Verband (DDV) gibt zum Beispiel unter Bezug auf den „Datamonitor“ an, dass 2005 ca. 350.000 Beschäftigte, also ungefähr 1,2% der Gesamtbeschäftigten, in 5.550 Callcentern arbeiten (DDV 2005). Für das Jahr 2002 belief sich die entsprechende Anzahl von Callcentern noch auf 2.800 (Datamonitor 2002). In der amtlichen Statistik sind Callcenter in Form von externen Dienstleistern erst seit 2003 als eigenständige Teilbranche erfasst<sup>7</sup>. Hier liegt die Anzahl der Unternehmen im Jahr 2003 bei 564 Callcenter-Dienstleistern. Diese Anzahl erhöhte sich auf 812 Unternehmen im Jahre 2004. Mit der Grundgesamtheit von 2.800 Callcentern in Deutschland liegt der Telefonsurvey also im Mittelfeld der Schätzungen.

Die quantitative Befragung umfasst ein relativ weites Themenspektrum, das nicht in allen Punkten Anschlüsse an die zentralen Themen der Verlagerung von Callcenter-Dienstleistungen und der Technikverwendung bietet. Einige Items der Telefonumfrage bzw. der internationalen Befragung lassen sich aber sehr wohl

---

5 Zur Relevanz und Möglichkeiten der Triangulation von qualitativen und quantitativen Daten für das Forschungsgebiet „Netzwerke“ siehe Hollstein 2006; Jütte 2006; Smith-Doerr/Powell 2003: 38.

6 Der Autorin sind die Daten zugänglich, da sie zwischen 2004 und 2006 als wissenschaftliche Mitarbeiterin in dem deutsch-polnischen Projektteam beschäftigt war. Weitere Informationen zur Telefonumfrage finden sich in Scholten/Holtgrewe (2006). Eine ausführliche Beschreibung des gesamten Projektes sowie der Vorgehensweisen in den einzelnen Ländern findet sich auf der Projekthomepage unter <http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/>.

7 <http://www.destatis.de/download/d/klassif/wz03.pdf>, S. 46.

zur Triangulation mit den Fallstudien nutzen. Hierzu gehören die allgemeinen Informationen (Organisationstyp, Branche, Unternehmensgröße etc.) die Fragen zum nationalen bzw. internationalen Marktfokus des Callcenters bzw. zum Hauptvorteil des Standortes sowie Fragen nach der Zugehörigkeit zu Netzwerken und nach dem Einfluss, welchen die Befragten seitens Technologieentwickler und Unternehmensberatungen ausmachen. Außerdem wurde auch in der Telefonumfrage der Einsatz verschiedener IuK-Technologien in Callcentern abgefragt (Scholten/Holtgrewe 2006: 22ff). Auch wenn die Antworten aus dem Survey für sich genommen noch keine Aussagen über die konkreten Praktiken der Verwendung von IuK-Technologien zulassen, so geben sie doch einen allgemeinen Überblick über deren Verbreitung in Callcentern zum Zeitpunkt der Befragung. Und obschon diese Daten teils überholt schienen, so war der Rückgriff auf die quantitativen Ergebnisse beim Design der Fallstudien hilfreich. So basiert nicht nur die Konstruktion des Leitfadens auf den bereits durch die Analyse des quantitativen Datensatzes gewonnenen Erkenntnissen. Vielmehr mussten in Unternehmen, die bereits im Rahmen der deutschen Telefonumfrage befragt wurden, viele Basisinformationen nicht erneut erfragt werden, und es konnten häufig schon vorab Hinweise auf fallspezifische Besonderheiten gewonnen werden. Dies ermöglicht es, einen Großteil der Interviewfragen gezielt an die aktuelle Situation des Unternehmens anzupassen und so unzutreffende Schwerpunkte des Leitfadens auszulassen bzw. fallspezifisch relevante Aspekte besonders intensiv abzufragen.

Last but not least lassen sich durch die Kombination von quantitativen Methoden und Fallstudien, die über einen längeren Untersuchungszeitraum laufen, darin einzelne kurzfristige Tendenzen innerhalb des sehr dynamischen Forschungsfeldes der Callcenter ausbalancieren. So können unzutreffende Extrapolationen, beispielsweise die Überschätzung von Globalisierungstendenzen, die sich bei Fallstudien in Pionier-Unternehmen abzuzeichnen schienen (Taylor/Bain 2005), vermieden werden. Mit den Fallstudien über einen längeren Beobachtungszeitraum und dem umfassenden quantitativen Datensatz ist diese Gefahr deutlich geringer, da sie auf einem größeren Querschnitt basieren und langfristige Entwicklungen in den Blick nehmen.



Technikeinsatz und Verlagerungsprozesse in  
Unternehmensnetzwerken  
Die Organisation von Callcenter-Dienstleistungen in  
Deutschland  
Longen, J.  
2015, XIV, 180 S. 5 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-08480-6