

Geleitwort

Jessica Longen hat sich in der vorliegenden Studie einem in Deutschland bislang von der Soziologie kaum untersuchten Bereich der gesellschaftlichen Arbeit zugewandt, nämlich den Arbeitsprozessen und der Organisation von Callcentern. Sie integriert dabei Ansätze und Ergebnisse der Arbeits-, Industrie- und Organisationssoziologie, der Techniksoziologie, der Netzwerkforschung sowie der Untersuchungen zur Globalisierung und zu multinationalen Unternehmen. Zudem fügt sie die Ergebnisse ihrer eigenen empirischen Erhebung – in Form qualitativer Interviews und Fallstudien in der Callcenterbranche – mit den Erkenntnissen aus der bisherigen Forschung zusammen, so dass insgesamt ein differenziertes und in sich stimmiges Bild des Untersuchungsfelds der Callcenter-Dienstleistungen entsteht.

Frau Longen präzisiert den Zusammenhang zwischen der Nutzung von Technik und Verlagerungsprozessen von Arbeit als ihre Problemstellung. Sie geht von der Hypothese aus, dass auch technisierte bzw. informatisierte Arbeiten an lokale Kontexte und soziale Zusammenhänge gebunden bleiben. Sie geht dieser Frage mittels der Integration organisations- und techniksoziologischer Konzepte – deren jeweilige Einseitigkeit sie kritisiert – nach und folgt dabei den Überlegungen von Orlikowski zur „Dualität der Technik“ (1992), d.h. der These eines bidirektionalen Zusammenhangs, innerhalb dessen sich Technik und Organisation wechselseitig beeinflussen und deswegen zu nicht eindeutigen Entwicklungstendenzen zusammenfließen. Dieses duale Konzept verwendet sie für ihre Analyse der Nutzung von IuK-Technologien und der Gestaltung von Netzwerken. Die Verfasserin betont entsprechend, dass Callcenter immer in Bezugssysteme eingeordnet, „Knoten in Netzwerken“ sind und ihre Dienstleistungen immer innerhalb organisationaler Netzwerke erbracht werden. Sie verdeutlicht ferner, dass es erhebliche nationalkulturelle Unterschiede in deren Organisation gibt. Ihre Gemeinsamkeit ist, dass sie auf dem Einsatz von IuK-Technologien basieren, d.h. es wird dort informatisierte Kommunikationsarbeit oder „eWork“ (Huws 2006) geleistet.

Die Autorin setzt sich kritisch mit der vorherrschenden These der technik-induzierten Verlagerung auseinander und weist darauf hin, dass die Tendenz zum Outsourcing und Offshoring weltweit keineswegs eindeutig ist. Die Unternehmensentscheidungen über solche Verlagerungen sind i.d.R. Abwägungen des

relativen Gewichts einer Vielzahl von Kriterien und Gründen (Lohnkosten, Transaktionskosten, Produktivität, Verfügbarkeit von Fachpersonal, Zugang zu Wissen, Kontrollfragen), die für oder gegen die räumliche Veränderung sprechen. Dazu kommen weitere günstige oder ungünstige Voraussetzungen wie Modularität von Prozessen, Standardisierung, Spezifizierung, Dokumentation und Formalisierung von Aufgaben, das Vorhandensein von Erfahrungen und Lernprozessen, die Beteiligung der Beschäftigten. Es wird deutlich, dass für die Branche in Deutschland Offshoring kaum eine Rolle spielt, dagegen Outsourcing bedeutsam ist. Letzteres geschieht meist mit klar abgrenzbaren Dienstleistungen. Dagegen werden komplexere Vorgänge, z.B. bei Finanzdienstleistern oder Fluggesellschaften, i.d.R. durch Inhouse-Callcenter bearbeitet.

Die Interaktion von Macht und Expertise werden für Outsourcing- und Netzwerkbeziehungen als prägend angesehen, dagegen scheinen vertrauensvolle und etablierte Beziehungen nur eine geringe Rolle zu spielen. Während sich im englischsprachigen Bereich in nennenswertem Umfang Offshoring findet, dominiert im deutschsprachigen Bereich – auch wenn es insgesamt selten ist – das Nearshoring, vor allem nach Ostmitteleuropa. Es ist zudem weitgehend auf multinational agierende Unternehmen begrenzt. Insgesamt macht diese Analyse die wichtige Rolle von bestehenden Kontexten für die Standortwahl sichtbar. IuK-Technologien ermöglichen zwar die räumliche Verlagerung, üben aber selbst keinen Druck in eine bestimmte organisatorische Richtung aus; rein technologisch motivierte Projekte scheiterten daher auch meist.

Die Verfasserin erläutert den inneren Zusammenhang zwischen netzwerktheoretischen und akteursorientierten Zugängen. Sie hebt hervor, dass es dabei immer um Verteilungen von Kontrolle und Macht geht. Die Typologisierung von Netzwerken bietet jedoch keine Hilfe für das Verständnis des Technikeinsatzes in den Organisationen. Sie geht deshalb der Frage nach, was denn für Unternehmen die Motive sind, sich in Netzwerken zu organisieren. Auch hier wird eine Vielfalt möglicher Konstellationen sichtbar, wobei für die konkrete Entscheidung vor allem die eigene Entwicklung, die „Pfadabhängigkeit“, zählt. An multinationalen Unternehmen wird schließlich das Nebeneinander von kollektiven Akteuren in weiträumigen Netzwerken und bleibenden globalen Kontexten deutlich; sie sind ein Netz im Netz und unterliegen einer Vielzahl von Rationalitäten, Vorgehensweisen, aber auch Bedrohungen.

Zum Verhältnis von Technik und Netzwerkorganisation findet die Autorin weder in der Technik- noch in der Netzwerkforschung viel an brauchbaren Anknüpfungspunkten. Sie kann aber eine ganze Reihe von Anhaltspunkten und Einzelbelegen für die wechselseitige Strukturierung von Netzwerkorganisation und IuK-Technologien zusammentragen. Im Hinblick auf die Technikanbieter lässt sich zeigen, dass deren Angebote sich weder in der Software noch im Ser-

vice groß unterscheiden; die Differenz entsteht eher durch Unterschiede in der Technikverwendung. Zudem wird deutlich, dass als weitere Akteure die IT-Dienstleister, IT-Provider und die Unternehmensberatungen jeweils mitgestaltenden Einfluss nehmen. Ferner wird sichtbar, dass diese unterschiedlichen Funktionen sich bei vielen Organisationen überschneiden und nicht klar zu trennen sind. Stattdessen zeigt die genauere Analyse, dass paradoxe Effekte wie Kontrollverlust oder Hyperkomplexität durch erhöhten Organisationsaufwand gemildert werden sollen, im Ergebnis aber diese Effekte verstärken. Ähnliche Effekte treten durch die Aufgabenteilung zwischen unterschiedlichen internen und externen Einheiten auf. Die Konsequenz ist oft eine stark segmentierte Nutzung verschiedener IuK-Technologien.

Frau Longen bringt dann den Technikeinsatz mit seinen organisatorischen Komplementen und die räumliche Restrukturierung in Unternehmensnetzwerken zusammen, um – vor allem auf Basis der eigenen Fallstudien – daraus ein Gesamtbild zu formen. Es wird deutlich, dass die Einbettung der callcenter-spezifischen Technologien in das Gesamtunternehmen eine wichtige Rolle spielt, aber zwischen den Unternehmen erheblich variiert. Insgesamt ist die organisatorische Prägung stärker als die technische. „Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich in den meisten Fallstudien durchaus ein Einfluss multinationaler Konzernstrukturen auf eine Nutzung von IuK-Technologien zeigt, die mit einer Veränderung der räumlichen Bezüge der Organisation von Arbeit einhergeht. Jedoch bleiben die Einflüsse multinationaler Konzernstrukturen zumeist auf das eigene Unternehmen begrenzt.“ Die Autorin kommt zu dem Ergebnis, „dass sich in Unternehmensnetzwerken – vermittelt durch die Handlungen der (kollektiven) Akteure – internationale, nationale, regionale und lokale Bezugsrahmen auch im Hinblick auf den Einsatz callcenterspezifischer Technologien auswirken.“ Sie sieht die weitere Selbstbedienung und Automatisierung (vor allem durch Spracherkennung) als wahrscheinlichere Alternative zu wachsendem Offshoring. Trotzdem bleibt aber das Erfordernis der menschlichen Bearbeitung nicht-standardisierter Probleme und Anfragen.

Frau Longen betont den nur losen Zusammenhang zwischen Verlagerungsprozessen und dem Einsatz der IuK-Technologien; vielmehr müsse man eine ganze Reihe anderer organisatorischer und sozialer Faktoren mit einbeziehen, um die realen Prozesse zu verstehen. Dazu gehöre nicht zuletzt die Koproduktionstätigkeit des Kunden als „Prosumer“. Ferner müsse man einen genauen Blick auf die lokalen Bindungen werfen; sie seien viel einflussreicher als die Globalisierung. Von einem globalen „Informationsraum“ (Boes/Kämpf 2011) könne deshalb (noch oder prinzipiell?) keine Rede sein. Denn: „Der Technikeinsatz in den Callcentern der Fallstudien wird kaum durch ‚global‘ geltende Strategien und Richtlinien der Konzernzentrale, sondern vielmehr durch deren lokale

Umsetzung vor Ort gestaltet.“ Allenfalls wirkten lokale Vorgehensweisen innerhalb von Unternehmen vorbildhaft. Freilich erlaubt die Technik die Etablierung einer ständigen konkurrenzfördernden Vergleichssituation (interne Vermarktlichung) und ist damit ein wichtiger Faktor in Kontroll- und Machtkämpfen. Diese Verlagerungs- und Vernetzungsprozesse entwickeln jedoch ihre Eigendynamik (als Spirale). „Unternehmen werden also nicht nur jeweils durch Netzwerkbildung und Technikeinsatz mit paradoxen Effekten konfrontiert. Vielmehr heben sich die entsprechenden paradoxen Effekte nicht wechselseitig auf, sondern erfahren eine wechselseitige Verstärkung.“

Mit dem Blick auf die weitere Forschung gelangt Jessica Longen zu dem Urteil, dass die soziologische Forschung, weil sie den Blick auf die soziale Einbettung von Technik und Organisation richtet, wesentlich zur weiteren Erhellung der neuen Arbeits- und Organisationsformen beitragen kann; allerdings müssten dazu die wechselseitigen blinden Flecken zwischen Technik-, Arbeits- und Organisationssoziologie ausgeräumt und verstärkt netzwerktheoretische Analysen einbezogen werden. Sie empfiehlt schließlich eine Orientierung an den realen Wertschöpfungsketten (Huws 2006), um nicht in grenzenloser Komplexität verloren zu gehen. Die Studie von Jessica Longen hat damit wegweisenden Charakter für die künftige sozialwissenschaftliche Erforschung verteilter Technik- und Organisationsstrukturen und insbesondere der sich weiterhin ausbreitenden Call-center-Organisationen.

Darmstadt, im September 2014
Rudi Schmiede

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