

Verbesserung von Kommunikation in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld

**Eine empirische Analyse zur Entwicklung eines
Kommunikationsmodells und zur Ableitung
von Handlungsempfehlungen für die Praxis**

Inauguraldissertation

zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)

im Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Leuphana Universität Lüneburg

vorgelegt von

Frank Henrich

Lüneburg, 21. Januar 2011

Optimierung von Kommunikation in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld

Eine empirische Analyse zur Entwicklung eines Kommunikationsmodells und zur
Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Praxis

Von der Fakultät Wirtschaftswissenschaften
der Leuphana Universität Lüneburg

zur Erlangung des Grades

Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

genehmigte

Dissertation

von

Frank Henrich

aus

Frankfurt am Main

Eingereicht am: 21.01.2011

Mündliche Prüfung am: 11.03.2011

Erstgutachter: Prof. Dr. Egbert Kahle
Zweitgutachter: Prof. Dr. Joachim Reese

Prüfungsausschuss: Prof. Dr. Egbert Kahle (Vorsitzender)
Prof. Dr. Joachim Reese
Prof. Dr. Thomas Wein

Elektronische Veröffentlichung des Dissertationsvorhabens inklusive einer Zusammenfassung unter dem Titel:

Verbesserung von Kommunikation in Prinzipal–Agenten– Beziehungen im Callcenter Umfeld

Untertitel:

Eine empirische Analyse zur Entwicklung eines Kommunikationsmodells und zur Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Praxis

Veröffentlichungsjahr: 2011

Veröffentlicht im Onlineangebot der Universitätsbibliothek unter der URL:

<http://www.leuphana.de/ub>

| | |
|--------------------------------|--|
| SWD-Schlagwörter: | Prinzipal-Agenten-Theorie, Dienstleistung, Outsourcing, Kommunikation, Vertrauen, Wissen, Wissenstransfer, Callcenter, Kommunikationsmodelle |
| Freie Schlagwörter (englisch): | Agency Theory, Service Provider, Outsourcing, Communication, Trust, Knowledge, Knowledge Transference, Communication Models, Callcenter |
| Fach: | BWL |
| Fakultät: | Fakultät 2 Wirtschafts- und Sozialwissenschaften |
| DDC-Sachgruppe: | Wirtschaft |
| Dokumentart: | Dissertation |
| Hauptberichter: | Kahle, Egbert (Prof. Dr.) |
| Sprache: | Deutsch |
| Tag der mündlichen Prüfung: | 11.03.2011 |
| Erstellungsjahr: | 2011 |
| Publikationsdatum: | 31.03.2011 |

Geleitwort

Die Arbeit von Herrn Henrich beschäftigt sich mit einem spezifischen aktuellen und theoretisch noch offenen Problem, das erhebliche praktische Relevanz hat. Zwar stellt die Verbesserung von Kommunikation ein relativ allgemeines Problem der Unternehmenstätigkeit und damit vor allem der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre dar, das schon eine Reihe von Behandlungen erfahren hat, aber in Verbindung mit der Prinzipal-Agenten-Theorie und für das Kommunikationsfeld „Callcenter“, das in den letzten Jahren große Bedeutung gewonnen hat, ist es noch nicht ausführlich untersucht worden. Insofern haben vor allem die Entwicklung eines umfassenden Konzeptes und die empirische Validierung der aus der Literatur zu Kommunikation, Wissen und Vertrauen abgeleiteten Hypothesen innovativen Charakter.

Der erste inhaltliche Abschnitt der Arbeit ist im Wesentlichen deskriptiv angelegt, wobei das Vortragen vorhandener theoretischer Wissensbestände zu den verschiedenen thematischen Aspekten in dem Sinne als deskriptiv zu werten ist, als es keine neuen Einsichten bringt; allerdings ist schon die sachgerechte Zusammenführung der verschiedenen theoretischen Beiträge zu der komplexen Problemsituation trotz ihres deskriptiven Charakters in diesem Zusammenhang angemessen, weil es zur Problemlösung und zu Lösungsansätzen hypothetischer Art beiträgt. Die Ausführungen sind schlüssig und problembezogen und führen von einer neo-institutionsorientierten zu einer sozialwissenschaftlich fundierten Sicht. Dabei wird das Vertrauen als wesentliche Komponente für erfolgreiche Prinzipal-Agenten-Beziehungen gewürdigt.

Aufbauend auf den dargestellten Grundlagen werden die zu untersuchenden Hypothesen entwickelt. Mithilfe einer Expertenbefragung werden sie überprüft. Alle neun Hypothesen werden von den Experten mehrheitlich als zutreffend und/oder bedeutend angesehen. Dass es hier keine überraschenden Effekte gibt, schmälert den Befund nicht, der zeigt, dass die theoretischen Grundlagen zu Kommunikation, Wissen und Vertrauen zu weitgehend verlässlichen Einsichten führen.

Auf der Grundlage der bestätigten Hypothesen wird ein Kommunikationsmodell entwickelt und beschrieben. Für jeden der dargestellten Einflussfaktoren werden Verbesserungsmöglichkeiten vorgestellt, die vor allem in der Klärung, Festlegung und Beschreibung von Strukturen und Abläufen liegen. Transparenz und Verlässlichkeit sind die beiden

Gegenbegriffe von Informationsasymmetrie, die hier hinter allen vorgeschlagenen Mechanismen stehen.

Die Arbeit stellt eine gelungene Beschreibung und Analyse des Problems von Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld dar.

Ich wünsche der Arbeit die verdiente positive Aufnahme in Theorie und Praxis.

Professor Dr. Egbert Kahle

Preface

The work of Mr Henrich is concerned with a specific current problem still unsolved from a theoretical viewpoint which has considerable practical relevance. It is true that communication improvement represents a relatively general problem of business activities, above all with management organisation theory, which has already undergone a range of approaches, but this has not been extensively examined yet in connection with the agency theory and the call centre environment, which has greatly increased in significance in the last few years. As such, above all the development of a comprehensive concept and hypothesis, accompanied by an empiric validation from literature on communication, knowledge and trust, has innovative character. The first substantial section of this work is essentially descriptively laid out, whereby the submission of available theoretical knowledge on the various thematic aspects should be evaluated descriptively in this sense, as it brings no new insights; however the appropriate consolidation of the various theoretical contributions to the complex problem situation in spite of its descriptive character is suitable in this context as it contributes towards problem clarification and hypothetical style solution approaches. The remarks are coherent and problem related and lead from a neo-institutionally oriented to a social scientifically based viewpoint. In this, trust is appreciated as a significant component for successful principal-agent-relationships.

Building on the represented foundation, the hypotheses to be examined are developed. They are tested with the help of an expert survey. All nine hypotheses have been viewed by the majority as applicable and/or significant. That there are no surprising effects doesn't detract from the findings, which show that the theoretical foundations of communication, knowledge and trust broadly lead to reliable insights.

On the basis of the confirmed hypotheses a communications model has been developed and described. Improvement possibilities have been introduced for each of the represented influencing factors, which above all lie in the clarification, establishment and description of structures and processes. Transparency and reliability are the two opposites of information asymmetry, which stand behind all the suggested mechanisms here. The work represents a successful description and analysis of the problem of principal-agent-relationships in a call centre environment. I wish the work its earned acceptance in theory and practice.

Professor Dr. Egbert Kahle

Zusammenfassung

Die Verbesserung von Kommunikationsabläufen und des Informationsaustauschs in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld ist ein wichtiges Ziel, einem spezifischen aktuellen und theoretisch noch offenen Problem, welches erhebliche praktische Relevanz hat, zu begegnen. Zwar stellt die Verbesserung von Kommunikation ein relativ allgemeines Problem der Unternehmenstätigkeit und damit vor allem der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre dar, das schon eine Reihe von Behandlungen erfahren hat, aber in Verbindung mit der Prinzipal-Agenten-Theorie und dem Umfeld Callcenter, welches in den letzten Jahren große Bedeutung gewonnen hat, ist dieses noch nicht ausführlich untersucht worden. Insofern haben vor allem die Entwicklung eines umfassenden Konzeptes und eine einhergehende empirische Validierung der aus der wissenschaftlichen Literatur zu Kommunikation, Wissen und Vertrauen abgeleiteten Hypothesen innovativen Charakter.

Ausgangspunkt der Dissertation ist die Identifikation relevanter Einflussfaktoren auf die Kommunikationsabläufe und den Informationsaustausch in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld, mit der Zielsetzung, ein Kommunikationsmodell zu entwickeln, welches die Einflussfaktoren aufzeigt, die einen Beitrag zur Verbesserung der Kommunikationsabläufe leisten. In diesem Zusammenhang wird ein Fokus auf Interdependenzen zwischen Kommunikation und Verhalten von Akteuren in Prinzipal-Agenten-Beziehungen gelegt. Von Bedeutung ist hierbei die Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen zur Prinzipal-Agenten-Theorie, zur Kommunikation und diversen Kommunikationsmodellen in Verbindung mit den wissenschaftlichen Hintergründen zu Vertrauen, Wissen und Wissenstransfer.

Die dieser Arbeit zugrundeliegende Forschungsfrage nach den Einflussfaktoren, durch die Kommunikationsabläufe in Prinzipal-Agenten-Beziehungen verbessert werden können, davon ausgehend, dass sowohl Outsourcer als auch Dienstleister grundsätzlich die Maximierung des eigenen Nutzens verfolgen, wird durch die Auswertung der Daten aus der empirischen Erhebung beantwortet. Es kann nachgewiesen werden, dass die für die Untersuchung gewählten Einflussfaktoren die Kommunikationsabläufe und den Informationsaustausch zwischen den Akteuren in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld positiv beeinflussen. Die Untersuchung der Interdependenzen der Verhaltensweisen der Hidden Action mit den Aspekten der theoretischen Aussagen zu

Kommunikation, Vertrauen, Wissen und Wissenstransfer zeigt, dass eine Optimierung der Einflussfaktoren dazu beiträgt, die Kommunikationsabläufe und den Informationsaustausch zwischen den beiden Akteuren einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld deutlich zu verbessern.

Die in der Arbeit beschriebenen Einflussgrößen wirken sich positiv auf die Entwicklung interpersoneller Bindungen, den Transfer von Wissen und Vertrauen als Auslöser für Transparenz und Offenheit sowie Vertrauen als Grundlage für die Optimierung von Kommunikation aus. Insbesondere trägt in diesem Zusammenhang Vertrauen dazu bei, die Verhaltensweise der Hidden Action zu reduzieren sowie das Empfinden von Sicherheit zu steigern. Dies bedeutet, dass Vertrauen die Verhaltensweisen der Hidden Action, die ihren Ursprung in Situationen der Unsicherheit oder in der einseitigen Maximierung des eigenen Nutzens haben, positiv beeinflusst und Voraussetzung ist, Stabilität in den entsprechenden Prinzipal-Agenten-Beziehungen zu schaffen. Vertrauen sorgt allerdings nicht nur für Stabilität und Sicherheit, sondern führt zudem zu einem Informationsgewinn bei beiden Akteuren, da aufgrund einer besseren gegenseitigen Akzeptanz, ausgelöst durch ein gemeinsames Festlegen von Inhalten und Regeln, Informationen besser verteilt werden und dadurch der Wissenstransfer zwischen beiden positiv beeinflusst wird. Dieser Informationsgewinn setzt an bestehenden Informationsasymmetrien an und überbrückt diese mit dem Effekt, den Anreiz zum Ausschöpfen der Verhaltensweisen der Hidden Action einzuschränken.

Aus den Ergebnissen der Untersuchung lassen sich Handlungsempfehlungen und Perspektiven für die in Prinzipal-Agenten-Beziehungen interagierenden Personen ableiten. Diese geben Anregungen, bestehende Beziehungen zu verbessern respektive entstehende Beziehungen von Beginn an effizient einzusteuern und somit die Grundlage für eine langfristige Ausrichtung der Zusammenarbeit zu schaffen. Diese Handlungsempfehlungen stehen als Ergebnisse aus den Inhalten des Kommunikationsmodells dafür, bisher unberücksichtigte Themenfelder und Bereiche zu analysieren und zu verbessern. Die Ergebnisse der Untersuchung bieten einen Ansatz für weitere Forschungsfragen, da der theoretische Bezugsrahmen zusammen mit der empirischen Untersuchung grundsätzlich die Dimensionen benennt, in denen ein Kommunikationsmodell wirken kann, nicht aber die Grundlage schafft, ein solches Modell allumfassend und auf alle anderen Geschäftsfelder ohne Adaptionen anzuwenden. Die vorliegende Arbeit liefert fundierte Daten für das Feld, in welchem geforscht wurde, und stellt den theoretischen Grundlagen im Zuge der Auswertung der Erhebung Daten zur Verfügung, mit welchen weitere Forschungsvorhaben eine Ausgangsbasis erfahren können.

Abstract

The improvement of communication processes and information exchange in principal-agent-relationships within a call centre environment is an important goal to meet, a specific topical problem that is still unsolved from a theoretical viewpoint, which has substantial practical relevance. Communication improvement represents a relatively general problem of business activities, above all with management organisation theory, which has already undergone a range of approaches, but this hasn't been extensively examined yet in connection with the agency theory and the call centre environment, which has greatly increased in significance in the last few years. As such, above all the development of a comprehensive concept and hypothesis, accompanied by an empiric validation from scientific literature on communication, knowledge and trust, has innovative character.

The starting point for the dissertation is the identification of relevant influencing factors on communication procedures and information exchange within principal-agent-relationships in call centre environments, with the goal of developing a communication model which demonstrates the influencing factors providing a contribution to an improvement in communication processes. In connection with this a focus will be set on interdependency between communication and behaviour of parties in principal-agent-relationships. Hereby, the examination of the theoretical principles of principal agent theory, for communication and diverse communication models, in connection with the scientific backgrounds of trust, knowledge and knowledge transference, is of importance.

The basic research question of this work, after the influencing factors that can be improved through communication processes in principal-agent-relationships, assuming that outsourcers and service providers can in principle both follow the maximization of their own use, will be answered through empirical survey data evaluation. It can be proven that the influencing factors chosen for examination positively influence communication processes and information exchange between parties in principal-agent-relationships in a call centre environment. The examination of interdependencies in hidden action behaviour with the aspects of theoretical evidence on communication, trust, knowledge and knowledge transference shows that an optimization of influencing factors contributes towards significantly improving communication processes and information exchange between the two parties of a principal-agent-relationship in a call centre environment.

The independent variables described in the work effect the development of interpersonal connections, the transfer of knowledge and trust as a trigger for transparency and openness as well as trust as the basis of optimization of communication in a very positive way. In particular in this context, trust contributes towards reducing hidden action behaviour as well as increasing the feeling of security. This means that trust positively influences hidden action behaviour, which has its source in insecure situations or in one-sided maximization of own benefit, and is a requirement for achieving stability in the respective principal-agent-relationship. However, trust does not only provide stability and security, but also leads to an information gain for both parties, since because of better mutual acceptance, caused by joint predefined contents and rules, information is shared better and through that knowledge transference between both is influenced positively. This information gain assesses existing information asymmetries and overcomes these with the effect of reducing the appeal of hidden action behaviour.

From the results of the examination, guidance and perspectives for interacting people in principal-agent-relationships can be derived. These give suggestions on improving existing relationships and bringing in emergent relationships efficiently from the beginning and as such creating a foundation for long term directed teamwork. This guidance, as a result of the contents of the communication model, represents analysis and improvement of previously unconsidered subject fields and areas. The results of the examination offer an approach for further research questions, as the theoretical frame of reference together with the empirical examination in principle names the dimensions in which the model can work, but does not create a foundation for use of a model like this all encompassingly and in all other business areas without adaptations. The work in hand delivers substantiated data for the field being researched and in the course of the survey evaluation makes a theoretical foundation of data available, from which further research plans could have a starting point of knowledge.

Wer will, dass ihm die anderen sagen was sie wissen, der muss ihnen sagen, was er selbst weiß. Das beste Mittel, Informationen zu erhalten ist, Informationen zu geben.

(Niccolò Machiavelli, 1469 - 1527)

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|--------------|
| Abbildungsverzeichnis | XVI |
| Tabellenverzeichnis | XVIII |
| Abkürzungsverzeichnis | XIX |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Ausgangspunkt..... | 2 |
| 1.2 Zielsetzung der Arbeit | 8 |
| 1.3 Aufbau und Verlauf der Arbeit | 10 |
| 2 Grundlagen | 14 |
| 2.1 Aufbau und Struktur von Callcentern | 14 |
| 2.1.1 Begriff des Callcenters | 14 |
| 2.1.2 Callcenter-Typen | 16 |
| 2.1.2.1 Inbound-Callcenter | 16 |
| 2.1.2.2 Outbound-Callcenter | 17 |
| 2.1.2.3 Inhouse-Callcenter | 17 |
| 2.1.2.4 Outsourcing-Callcenter | 18 |
| 2.1.3 Callcenter im Wandel | 19 |
| 2.2 Outsourcing | 21 |
| 2.2.1 Begriffsbestimmung Outsourcing | 21 |
| 2.2.2 Definitionen und Aussagen zum Outsourcing | 21 |
| 2.2.3 Gründe für Outsourcing | 25 |
| 2.2.4 Formen von Outsourcing | 27 |
| 2.2.5 Chancen von Outsourcing | 30 |
| 2.2.6 Risiken von Outsourcing | 33 |
| 2.2.7 Phasen des Outsourcings in der Praxis | 38 |
| 2.3 Dienstleistung | 41 |
| 2.3.1 Der Begriff der Dienstleistung | 41 |
| 2.3.2 Voraussetzungen des Dienstleisters | 45 |
| 2.4 Prinzipal-Agenten-Theorie..... | 46 |
| 2.4.1 Einführung | 46 |
| 2.4.1.1 Formen von Informationsasymmetrien und sich daraus ergebende Prinzipal-Agenten-Probleme | 51 |
| 2.4.1.2 Hidden Characteristics | 52 |
| 2.4.1.3 Hidden Action | 54 |
| 2.4.1.4 Hidden Intention | 54 |
| 2.4.2 Instrumente zur Reduktion von Prinzipal-Agenten-Problemen | 55 |
| 2.4.2.1 Instrumente zur Reduzierung der Hidden Characteristics..... | 56 |
| 2.4.2.2 Instrumente zur Reduktion der Hidden Action..... | 58 |
| 2.4.2.3 Instrumente zur Reduktion der Hidden Intention | 60 |
| 2.4.2.4 Anreizsysteme als Instrument zur Lösung von Agency-Problemen | 62 |
| 2.4.2.5 Die Spieltheorie als möglicher Ansatz zur Reduktion von Agency-Problemen | 70 |
| 2.4.2.6 Verträge zwischen Prinzipal und Agent..... | 74 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2.5 | Kommunikation und Kommunikationsmodelle | 80 |
| 2.5.1 | Begriffserklärungen und Aussagen zu Kommunikation..... | 80 |
| 2.5.2 | Das pragmatische Kommunikationsmodell von Watzlawick, Beavin und Jackson..... | 84 |
| 2.5.3 | Das sozialpsychologische Kommunikationsmodell von Schulz von Thun | 86 |
| 2.6 | Wissen..... | 90 |
| 2.6.1 | Explizites Wissen | 90 |
| 2.6.2 | Implizites Wissen..... | 91 |
| 2.6.3 | Wissensträger | 93 |
| 2.6.4 | Die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi..... | 94 |
| 2.6.5 | Wissenstransfer..... | 100 |
| 2.7 | Aussagen und Definitionen zum Phänomen Vertrauen | 103 |
| 2.7.1 | Dimensionen und Aussagen zu Vertrauen..... | 104 |
| 2.7.2 | Vertrauen und Kommunikation..... | 108 |
| 2.7.3 | Vertrauen in Prinzipal-Agenten-Beziehungen | 113 |
| 2.8 | Zusammenfassung..... | 117 |
| 3 | Vorstellung der Hypothesen | 120 |
| 3.1 | Hypothesen zur Prinzipal-Agenten-Theorie | 121 |
| 3.2 | Hypothesen zur Kommunikation | 123 |
| 3.3 | Hypothesen zu implizitem Wissen und Wissenstransfer..... | 125 |
| 3.4 | Hypothesen zu Vertrauen..... | 127 |
| 4 | Grundlagen der Datenerhebung | 130 |
| 4.1 | Untersuchungsdesign..... | 130 |
| 4.2 | Auswahl des Designs der Erhebung | 131 |
| 4.3 | Das Experteninterview als Erhebungsmethode | 137 |
| 4.3.1 | Wichtige Grundlagen von Experteninterviews | 141 |
| 4.3.2 | Auswahl und Definition eines Experten..... | 142 |
| 4.4 | Entwicklung des Interviewleitfadens | 144 |
| 4.5 | Aufzeichnung und Transkription der Interviews | 146 |
| 4.6 | Gesprächsführung bei Interviews..... | 148 |
| 4.7 | Anonymisierung der Daten..... | 149 |
| 4.8 | Auswertung von Interviews | 151 |
| 4.9 | Qualitative Analyse der Interviewinhalte | 154 |
| 5 | Überprüfung der Hypothesen | 157 |
| 5.1 | Einleitung..... | 157 |
| 5.2 | Überprüfung der Hypothesen zur Prinzipal-Agenten-Theorie | 161 |
| 5.2.1 | Hypothese 1a | 161 |
| 5.2.2 | Hypothese 1b | 168 |

| | |
|--|------------|
| 5.3 Überprüfung der Hypothesen zur Kommunikation | 173 |
| 5.3.1 Hypothese 2a | 173 |
| 5.3.2 Hypothese 2b | 179 |
| 5.3.3 Hypothese 2c | 185 |
| 5.4 Hypothesen zu implizitem Wissen und Wissenstransfer | 191 |
| 5.4.1 Hypothese 3a | 191 |
| 5.4.2 Hypothese 3b | 196 |
| 5.5 Hypothesen zu Vertrauen..... | 201 |
| 5.5.1 Hypothese 4a | 201 |
| 5.5.2 Hypothese 4b | 207 |
| 5.6 Zusammenfassung..... | 212 |
| 6 Das Kommunikationsmodell | 215 |
| 6.1 Einleitung..... | 215 |
| 6.2 Wirkweise des Kommunikationsmodells | 217 |
| 6.3 Aufbau des Kommunikationsmodells | 220 |
| 6.3.1 Der Einflussfaktor Regelung der Kommunikation in Verträgen | 221 |
| 6.3.2 Der Einflussfaktor Steuerung der Kommunikation mittels Prozessen und Instrumenten | 222 |
| 6.3.2.1 Beschreibung von Kommunikationsabläufen | 223 |
| 6.3.2.2 Beschreibung der auszutauschenden Inhalte am Beispiel E-Mail | 225 |
| 6.3.2.3 Die Beschreibung der kommunikationsbündelnden Funktion | 227 |
| 6.3.2.4 Beschreibung der Kommunikationsmatrix | 229 |
| 6.3.2.5 Beschreibung weiterer Kommunikationstools..... | 231 |
| 6.3.3 Der Einflussfaktor Formalisierung des Wissenstransfers | 234 |
| 6.3.4 Der Einflussfaktor Einsatz von Monitoring versus Nutzung von Anreizsystemen | 236 |
| 6.3.5 Auswirkungen auf die Einflussfaktoren Interpersonelle Bindung und deren Auswirkungen auf die Kommunikation und Transfer von Wissen aufgrund interpersoneller Bindung | 239 |
| 6.3.6 Auswirkungen auf die Einflussfaktoren Vertrauen als Auslöser für Transparenz und Offenheit und Vertrauen als Grundlage für die Verbesserung von Kommunikation | 240 |
| 6.3.7 Auswirkungen auf den Einflussfaktor Verhaltensweise der Hidden Action..... | 242 |
| 6.4 Zusammenfassung..... | 244 |
| 7 Fazit..... | 246 |
| 7.1 Zentrale Ergebnisse | 246 |
| 7.2 Ausblick..... | 248 |
| 7.3 Handlungsempfehlungen für die Praxis | 251 |
| Literaturverzeichnis | 253 |
| Anhang | 274 |
| Eidesstattliche Erklärung | 298 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Abbildung 1: Aufbau und Verlauf der Arbeit..... | 13 |
| Abbildung 2: Callcenter-Typen und deren Dienstleistungsaktivitäten | 21 |
| Abbildung 3: Wortstämme des Outsourcings | 22 |
| Abbildung 4: Argumentationsbilanz zum Outsourcing | 25 |
| Abbildung 5: Ausprägungsformen des Outsourcings..... | 28 |
| Abbildung 6: Outsourcing-Varianten | 29 |
| Abbildung 7: Chancen von Outsourcing..... | 32 |
| Abbildung 8: Risiken von Outsourcing | 37 |
| Abbildung 9: Phasen des Outsourcing-Prozesses | 40 |
| Abbildung 10: Informationsasymmetrien und Unsicherheiten im Verhalten der Akteure ... | 52 |
| Abbildung 11: Prinzipal-Agenten-Theorie | 61 |
| Abbildung 12: Das Phasenmodell des Outsourcing-Frameworks | 78 |
| Abbildung 13: Das sozialpsychologische Kommunikationsmodell..... | 86 |
| Abbildung 14: Prozess der Wissensschaffung in Unternehmen | 96 |
| Abbildung 15: Formen und Prozess der Wissensumwandlung..... | 97 |
| Abbildung 16: Die Umwandlung von Wissensinhalten..... | 99 |
| Abbildung 17: Anwendung der erweiterten Theorie des geplanten Verhaltens auf die Vertrauensentwicklung..... | 107 |
| Abbildung 18: Grad der kommunikativen Diskrepanz | 111 |
| Abbildung 19: Zusammenhang zwischen Kommunikation und Vertrauen..... | 112 |
| Abbildung 20: Einflussfaktoren von Vertrauen | 115 |
| Abbildung 21: Verlauf der Inhaltsanalyse nach Mayring | 155 |
| Abbildung 22: Funktionshierarchie der befragten Personen | 158 |
| Abbildung 23: Verhältnis Outsourcer/Dienstleister..... | 158 |
| Abbildung 24: Unternehmensgröße bei den befragten Personen..... | 159 |
| Abbildung 25: Verteilung der Nutzung vorhandener Kommunikationsmittel | 160 |
| Abbildung 26: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 1a..... | 163 |
| Abbildung 27: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 1b..... | 170 |
| Abbildung 28: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 2a..... | 176 |
| Abbildung 29: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 2b..... | 181 |
| Abbildung 30: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 2c..... | 187 |
| Abbildung 31: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 3a..... | 193 |
| Abbildung 32: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 3b..... | 198 |
| Abbildung 33: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 4a..... | 203 |
| Abbildung 34: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 4b..... | 209 |

| | |
|---|-----|
| Abbildung 35: Auswertungsmatrix der Einflussfaktoren..... | 212 |
| Abbildung 36: Schema des Kommunikationsmodells | 217 |
| Abbildung 37: Zeitliche Übermittlung der Daten..... | 226 |
| Abbildung 38: Kommunikationsmatrix..... | 231 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Tabelle 1: Auswertungsmatrix zu Hypothese 1a | 162 |
| Tabelle 2: Auswertungsmatrix zu Hypothese 1b | 169 |
| Tabelle 3: Auswertungsmatrix zu Hypothese 2a | 175 |
| Tabelle 4: Auswertungsmatrix zu Hypothese 2b | 181 |
| Tabelle 5: Auswertungsmatrix zu Hypothese 2c | 187 |
| Tabelle 6: Auswertungsmatrix zu Hypothese 3a | 192 |
| Tabelle 7: Auswertungsmatrix zu Hypothese 3b | 198 |
| Tabelle 8: Auswertungsmatrix zu Hypothese 4a | 203 |
| Tabelle 9: Auswertungsmatrix zu Hypothese 4b | 208 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|-------------------------------------|
| ACD | Automated Call Distribution |
| BGB | Bürgerliches Gesetzbuch |
| Bsp. | Beispiel |
| bzw. | beziehungsweise |
| CCDL | Callcenter-Dienstleister |
| CRM | Customer Relationship Management |
| d.h. | das heißt |
| et al. | et alii |
| etc. | et cetera |
| f. | folgende (Seite) |
| ff. | folgende (Seiten) |
| Hrsg. | Herausgeber |
| IT | Informationstechnik |
| KMU | Kleine mittelständische Unternehmen |
| KPI | Key Performance Indicator |
| Nr. | Nummer |
| S. | Seite |
| u.a. | unter anderem |
| vgl. | vergleiche |
| z.B. | zum Beispiel |

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld. Der Fokus liegt dabei auf der Untersuchung von Verbesserungspotenzialen im Hinblick auf Kommunikation und Informationsaustausch zwischen outsourcenden Unternehmen und deren Dienstleistern. Ziel ist es, ein Modell zu entwickeln, welches als Handlungsempfehlung dient und es den jeweiligen Unternehmen in einer Outsourcing-Kooperation¹ ermöglicht, Kommunikationsabläufe zu überprüfen und zu verbessern. Die Arbeit basiert auf dem theoretischen Ansatz der in der Neuen Institutionsökonomie verankerten Prinzipal-Agenten-Theorie sowie auf wissenschaftlichen Ansätzen zu Wissenstransfer und Kommunikation und daraus abgeleiteten Modellen.

Die historische Entwicklung der etwa letzten 30 Jahre lässt beobachten, dass Callcenter-Dienstleister wesentliche Funktionen und Teilprozesse von ihren Auftraggebern übernehmen, die outsourcebare Unternehmensprozesse immer stärker an spezialisierte Dienstleister übergeben. Angefangen als Dienstleister für die reine Bestellannahme in den 80er-Jahren haben sich Callcenter zu sogenannten Kundenservice-Centern entwickelt, die multifunktionale Aufgaben übernehmen. Dieser Entwicklungstrend von einfachen zu komplexen Aufgabenschwerpunkten von Callcentern ist auch zukünftig zu erwarten. Somit wird es für outsourcende Unternehmen immer wichtiger, funktionierende Abläufe oder neue Modelle beim Dienstleister zu implementieren und deren Einhaltung mit geeigneten Mitteln zu gewährleisten, um eine zielgerichtete und gesteuerte Kommunikation mit ihm zu finden.

Kommunikation ist in diesem Zusammenhang ein Schlüssel zum Erfolg. Sie entsteht unmittelbar vor und mit dem Beginn der Zusammenarbeit. Grundsätzlich müssen in einer neuen Outsourcing-Konstellation beide Unternehmen funktionierende Kommunikationswege und Möglichkeiten des Informationsaustauschs entwickeln, um effizient, effektiv und letztendlich wirtschaftlich erfolgreich gemeinsam zu arbeiten. Dabei können bereits am Anfang die Rahmenbedingungen geschaffen werden, die über eine weitere Zusammenarbeit entscheiden. Allerdings können sich selbst bei anfänglich optimalen Gegebenheiten im Laufe der Zeit Veränderungen ergeben, die eine Modifikation der bisherigen Vorgehensweisen verlangen.

¹ Unter Outsourcing-Kooperation wird in dieser Arbeit die Zusammenarbeit eines outsourcenden Unternehmens und eines Callcenter-Dienstleisters verstanden.

1.1 Ausgangspunkt

Outsourcing liefert Unternehmen im Rahmen ihrer eigenen Leistungserstellung die Möglichkeit, sich externer Ressourcen zu bedienen, und wird in der betriebswirtschaftlichen Forschung als auch in der unternehmerischen Praxis unter Berücksichtigung verschiedener Aspekte diskutiert. Im Sinne unternehmerischer Entscheidungen hat Outsourcing eine strategische Bedeutung und wird unter anderem mit der Notwendigkeit der Konzentration auf das Kerngeschäft begründet.² Durch die Verlagerung der betrieblichen Aktivitäten auf ein anderes Unternehmen wird ein hoher Spezialisierungsgrad erzeugt und durch Arbeitsteilung kommt es zu einem Bedeutungszuwachs im Zusammenhang mit Transaktionskosten.³ Eine ausgelagerte Spezialisierung führt zu einer Vervielfachung von Wissen und sorgt für ein Wachstum an Komplexität in Unternehmen. Es bringt allerdings eine Verminderung der Kontrollmöglichkeiten mit sich, wodurch sich die Anzahl dieser Möglichkeiten zur Reduzierung von Transaktionskosten verringert. Dieser Tendenz lässt sich entgegenwirken durch so bezeichnete Institutionen⁴, die ohne Kontrollinstanzen auskommen. Ein Beispiel für eine solche Institution ist Vertrauen.⁵ LUHMANN spricht im Hinblick auf Vertrauen von einem Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität.⁶ Er setzt voraus, dass Vertrauen auf personeller Ebene eine relative Konstanz bedingen muss. Schädlich als Basis für die Entwicklung von Vertrauen wäre somit ein häufiger Wechsel von Personen.⁷ Betrachtet man Vertrauen als Voraussetzung für das Funktionieren von Kooperationen und berücksichtigt man, dass eine Kooperation auch das Entstehen von Vertrauen erschweren kann, besteht somit die Gefahr, dass ein „Vertrauensdilemma“ erzeugt wird.⁸ Herauszufinden, mit welchen Instrumenten und Abläufen ein solches Vertrauensdilemma verhindert oder zumindest verringert werden kann, ist ein weiteres Ziel des hier beschriebenen Vorhabens.

Bezogen auf Unternehmenskooperationen, speziell im Umfeld von KMUs⁹, hat sich die empirische Forschung bislang mit der Thematik Vertrauen nur rudimentär

² Vgl. Schätzer, 1999, S. 1.

³ Vgl. Matthes, 2007, S. 1.

⁴ Der Begriff Institution wird im Rahmen der Erörterung des Terminus Vertrauen in dieser Arbeit im Sinne des Verständnisses der Neuen Institutionsökonomie als eine zur Reduzierung von Unsicherheiten dienende Regel verstanden.

⁵ Vgl. Matthes, 2007, S. 1.

⁶ Vgl. Luhmann, 2000, S. 7 ff.

⁷ Vgl. Luhmann, 2006, S. 408.

Im Verlauf der Arbeit wird im Rahmen der Auswertung der einzelnen Interviews auf diesen Aspekt eingegangen. In einigen Befragungen wurde seitens der Interviewten beschrieben, dass Personen im Zuge der Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Partner bei schlecht funktionierender Kommunikation und sinkendem Vertrauen ausgetauscht wurden.

⁸ Vgl. Schumann, 2007, S. 3.

⁹ Die Abkürzung KMU steht im Kontext dieser Arbeit für kleine mittelständische Unternehmen.

auseinandergesetzt.¹⁰ MÖLLERING beispielsweise geht davon aus, dass es im aktuellen Forschungsstand zur Operationalisierung und Messung von Vertrauen keinen „ultimativen“ Weg gibt und dieser auch nicht in Zukunft zu erwarten ist.¹¹ Auch MATTHES formuliert, dass eine allumfassende Theorie des Vertrauens nicht existiert. Zwar liegen Metastudien zur Vertrauensforschung vor, jedoch ist zum jetzigen Zeitpunkt kein einheitliches Bild erkennbar. Die Vielfältigkeit des Verständnisses resultiert aus zahlreichen Disziplinen, die sich im Rahmen ihrer Forschungsansätze mit diesem Thema auseinandersetzen.¹² Trotz divergierender Ansichten zum Phänomen Vertrauen gibt es in der wissenschaftlichen Forschung eine Gemeinsamkeit. Vertrauen beinhaltet die grundsätzliche Bereitschaft einer Partei, eine Beziehung mit einer anderen Partei einzugehen. Dies schließt die Annahme ein, dass das Verhalten des Anderen vorteilhaft für die erste Partei ist.¹³ Anders betrachtet es KAHLE, der meint, dass der Empfänger des Vertrauens gewillt sein muss, eine an ihn gestellte Erwartung zu erfüllen.¹⁴ CHILD und MÖLLERING postulieren, dass der Aufbau von Vertrauen in Wirtschaftsbeziehungen von dem entsprechenden Umfeld abhängig ist und geprägt wird.¹⁵

Die Bildung von Vertrauen basiert insbesondere auch auf Informations- und Kommunikationsprozessen in zwischenmenschlichen Beziehungen, wobei das menschliche Informations- und Kommunikationsverhalten von der Stärke des Vertrauens geprägt ist.¹⁶ PICOT spricht davon, dass bei Organisationen mit einem hohen Maß an Vertrauen eine höhere Verfügbarkeit des sozialen Kapitals vorliegt als bei Organisationen mit einer eher opportunistisch gelebten Kultur. Führt man diesen Ansatz weiter, bedeutet dies, dass durch ein hohes Vertrauen höhere Kooperationsgewinne realisierbar sind und somit ein Wettbewerbsvorteil zu erzielen ist. Das Entstehen von Vertrauen kann innerhalb und zwischen Organisationen durch entsprechende Normen und Rahmenbedingungen gefördert werden.¹⁷ Bezieht man diesen Zusammenhang ein, so ist anzunehmen, dass eine weitere Möglichkeit der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen in der Gestaltung der vertraglichen Rahmenbedingungen liegt.

Verträge leisten einen Beitrag zur Lösung von Koordinations- und Motivationsproblemen. Sie fixieren und machen transparent, welche Verhaltensweisen seitens der Vertragspartner gefordert und welche Sanktionen zu erwarten sind, wenn sich Aspekte

¹⁰ Vgl. Child, 2001, S. 274 ff. oder auch Gulati, 1995, S. 107.

¹¹ Vgl. Möllering, 2006, S. 135 ff.

¹² Vgl. Matthes, 2007, S. 2.

¹³ Vgl. Dammer, 2005, S. 38.

¹⁴ Vgl. Kahle, 1996, S. 54 ff.

¹⁵ Vgl. Child/Möllering, 2003, S. 69.

¹⁶ Vgl. Picot et al., 2003, S. 123.

¹⁷ Vgl. Picot et al., 2003, S. 124. Picot et al. beziehen sich hierbei auf Arbeiten von Zucker (1986), Cree/Miles (1996), Ripperger (1998) und Kramer/Tyler (1996).

ergeben, die nicht konform mit dem Inhalt des Vertrages sind.¹⁸ WOLFF versteht unter einem Vertrag den Austausch von Gütern und Leistungen, die aufgrund einer expliziten oder impliziten Vereinbarung geregelt werden, wobei dieser Vereinbarung nur dann durch Personen zugestimmt wird, wenn diese sich daraus eine Besserstellung erwarten.¹⁹

Neben dem Phänomen Vertrauen und Verträgen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen spielen bei einer Prinzipal-Agenten-Beziehung eine funktionierende Kommunikation und der Informationsaustausch eine wesentliche Rolle. Beide sind für das Entstehen von Vertrauen zwischen den Akteuren ein wesentlicher Faktor.²⁰ Bezugnehmend auf diese Kopplung konstatiert MERTEN, dass es hierzu keinen einheitlichen Klärungsansatz gibt und auch keine universellen Definitionen existieren.²¹

Einen weiteren definitorischen Ansatz bringen MATURA und VARELA, indem sie Kommunikation um den Aspekt des sozialen Verhaltens erweitern, wodurch sie sich von anderem Verhalten unterscheidet.²²

Grundsätzlich steht Kommunikation nicht für sich allein, sondern wird im Kontext mit Information oder Informationsweitergabe betrachtet. Auf die beiden Begriffe und ihre hier verwendete Definition wird später genauer eingegangen. Die Vielfalt der Begrifflichkeiten und des unterschiedlichen Verständnisses von Kommunikation zeigt sich in nachfolgenden Definitionen:

WEINGARTEN betont die Begriffe Kommunikation und Information als zentrale Begriffe unserer Gesellschaft, die wirtschaftliches wie wissenschaftliches Handeln bestimmen, auch wenn sie sich in einer semantischen Unschärfe gegenüberstehen.²³ Kommunikation in Unternehmen in Verbindung mit den Individuen, die an ihr partizipieren, bedeutet mehr als nur das reine Sprechen und Interagieren miteinander. Nach KRIPPENDORF bedeutet Kommunikation das Aufeinander-Einlassen von Menschen und das Intensivieren durch Rückkopplungen ihrer Beziehung zueinander.²⁴ GIDDENS hingegen spricht von Kommunikation im Sinne einer Übertragung von Informationen von einem Individuum oder einer Gruppe auf andere. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Übertragung durch Sprache oder durch ein anderes Medium vollzogen wird.²⁵ BONFADELLI geht wiederum in seinem Verständnis von Kommunikation von einem Miteinander-in-Beziehung-Treten der Menschen aus, wobei der Hintergrund dieses In-Beziehung-Tretens der Austausch von Informationen ist. Der Verlauf und der Erfolg von Kommunikation stützen sich dabei auf die

¹⁸ Vgl. Picot et al., 2003, S. 42.

¹⁹ Vgl. Wolff, 1995, S. 38.

²⁰ Vgl. Picot et al., 2003, S. 79.

²¹ Vgl. Merten, 1977, S. 9.

²² Vgl. Matura/Varela, 1987, S. 210 ff.

²³ Vgl. Weingarten, 1990, S. 8.

²⁴ Vgl. Krippendorf, 1993, S. 32.

²⁵ Vgl. Giddens, 1999, S. 410.

Eigenschaften und das Verhalten der als Sender und Empfänger agierenden Personen.²⁶ SCHÜTZEICHEL greift diese Punkte auf und erweitert sie dahingehend, dass er von einer kommunikativen Handlung zwischen Sender und Empfänger spricht.²⁷

Voraussetzung für eine „funktionierende“ Kommunikation ist immer, dass der Kommunikationspartner den verwendeten Zeichen und Symbolen die gleiche Bedeutung zuweist. Liegt dies nicht vor, misslingt eine Verständigung mit der Konsequenz, dass die Kommunikation scheitert.²⁸ LUHMANN spricht davon, dass Kommunikation nur dann zustande kommt, wenn man die Selektivität einer Mitteilung versteht und anwenden kann.²⁹ Auch SCHMID und LYCZEK verstehen Kommunikation als Interaktion mit anderen Menschen, die durch den Austausch von Symbolen und Zeichen geprägt ist, mit dem Ziel der Herstellung einer Verständigung.³⁰ SCHULZ VON THUN, der sich in seiner Aussage unter anderem auf eines der von WATZLAWICK ET AL. postulierten Axiome bezieht, bringt ein, dass Kommunikation immer einen Inhalts- als auch einen Beziehungsaspekt beinhaltet.³¹

Alle arbeitsteiligen Organisationen, zu denen outsourcende Unternehmen und deren Callcenter-Dienstleister gehören, sind bei der Erfüllung ihrer Aufgaben auf Informationen angewiesen. Erforderlich für den Erhalt dieser Informationen ist die gegenseitige Verständigung, also die Kommunikation miteinander.³² Um die Kommunikationsabläufe zwischen einem outsourcenden Unternehmen und dessen Callcenter-Dienstleister zu erfassen und um diese verbessern zu können, muss im nächsten Schritt Kommunikation auch aus dem Blickfeld der Organisationsforschung erörtert werden. Anders als in den oben beschriebenen Kommunikationsansätzen fokussiert die Organisationsforschung den Weg der Information innerhalb einer Unternehmung. Hier liegt das Verständnis des im Rahmen formaler Kommunikation offiziell festgelegten Kommunikationskanals zwischen verschiedenen Ebenen und Positionen in einer Organisation zugrunde.³³

Die Organisationsforschung systematisiert Kommunikation unter Berücksichtigung der Kommunikationswege innerhalb des Unternehmens und fasst diese in drei Kategorien zusammen:

1. vertikale Kommunikation
2. horizontale Kommunikation
3. diagonale Kommunikation

²⁶ Vgl. Bonfadelli, 2001, S. 22.

²⁷ Vgl. Schützeichel, 2004, S. 26.

²⁸ Vgl. Burkart/Hömberg, 1992, S. 12. Die beiden Autoren nehmen in ihrer Aussage Bezug auf den auf Mead zurückgehenden „Symbolischen Interaktionismus“ und auf die auf Habermas zurückzuführende Theorie des kommunikativen Handelns.

²⁹ Vgl. Luhmann, 1975, S. 5

³⁰ Vgl. Schmid/Lyczek, 2008, S. 7.

³¹ Vgl. Schulz von Thun, 2006, S. 13.

³² Vgl. Picot et al., 2003, S. 80.

³³ Vgl. Hein, 1990, S. 21.

Vertikale Kommunikation betrifft Kommunikationsabläufe, die von oben nach unten oder von unten nach oben ablaufen. Regelmäßig wird diese Kommunikationsform je nach Verlaufsrichtung als Top-Down- oder Bottom-Up-Kommunikation bezeichnet. Horizontale Kommunikation bleibt innerhalb einer Ebene und beinhaltet beispielsweise die Kommunikationsabläufe zwischen unterschiedlichen Abteilungen oder zwischen hierarchisch gleichgestellten Individuen in einer Abteilung. Im Gegensatz hierzu findet die diagonale Kommunikation zwischen Individuen unterschiedlicher Hierarchiestufen statt.³⁴ SCHMIDT zeigt in seinen Aussagen ein wesentliches Problem von Kommunikation in Organisationen auf: Es liegt eine Interaktion zweier kognitiver Systeme vor, die nicht über eine vollständige gegenseitige Transparenz verfügt. Somit wird Kommunikation zu einem Prozess, der in weiten Teilen mit ungewissen Folgen behaftet ist.³⁵

Im Zuge der vorliegenden Arbeit werden die Ergebnisse anhand eines Modells als vereinfachte Darstellung der Verbesserungsmöglichkeiten von Kommunikation zwischen den relevanten Akteuren dargestellt. Modelle sind generell als reduzierte Konstruktionen zu verstehen, die wesentliche Komponenten benennen und deren Beziehungen aufzeigen.³⁶ Das finale Kommunikationsmodell ist somit als vereinfachtes Konstrukt zu verstehen, das einerseits die Kommunikation zwischen outsourcenden Unternehmen und deren Callcenter-Dienstleistern abzubilden versucht und andererseits durch Anwendung im Sinne einer Handlungsempfehlung die bestehende Form des Informationsaustauschs und der Kommunikation verbessern möchte.

Die Neue Institutionsökonomie legt auch in diesem Zusammenhang mit den im Folgenden näher zu betrachtenden sogenannten Institutionen, die der Rationalisierung von Informations- und Kommunikationsprozessen dienen, einen Fokus auf die Bedeutung von Informationsabläufen im Hinblick auf die wirtschaftlichen Aktivitäten von Organisationen.³⁷ DIETL beispielsweise bezieht sich bei diesen Institutionen auf sanktionierbare Erwartungen von Verhaltens- und Handlungsweisen von Individuen.³⁸ PICOT ET AL. subsumieren unter Institutionen auch Verträge, da diese zum einen der Erleichterung des menschlichen Zusammenlebens und zum anderen der Verbesserung arbeitsteiliger Leistungserstellung dienen.³⁹ Dies spielt im weiteren Verlauf eine wesentliche Rolle, da sich zeigt, dass in den Verträgen zwischen outsourcenden Unternehmen und deren Callcenter-Dienstleistern

³⁴ Vgl. Grunig/Hunt, 1984, S. 250.

³⁵ Vgl. Schmidt, 1993, S. 109.

³⁶ Vgl. Schützeichel, 2004, S. 56.

³⁷ Vgl. Picot et al., 2003, S. 38.

³⁸ Vgl. Dietl, 1993, S. 37.

³⁹ Vgl. Picot et al., 2003, S. 38.

Kommunikation und ihre Abläufe gar nicht oder häufig nur rudimentär beschrieben werden.⁴⁰

Die Neue Institutionsökonomie liefert mit der Prinzipal-Agenten-Theorie die Basis, um die Interdependenzen zwischen Information, Kommunikation, Vertrauen, Vertragswesen und weiteren Aspekten näher zu erforschen und nimmt deswegen einen wesentlichen Teil der nachfolgenden Untersuchung ein. In der weiteren Vorgehensweise werden daher Analyseinstrumente der Neuen Institutionsökonomie mit den Inhalten bestehender Kommunikationsmodelle und -definitionen kombiniert.

In der vorliegenden Arbeit wird unterstellt, dass opportunistisches Verhalten in Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld ausgeprägt ist, sich aber in langfristigen Prinzipal-Agenten-Beziehung die Interessen beider Akteure angleichen und somit opportunistisches Verhalten nicht alleine durch das Phänomen Vertrauen reduziert wird, sondern durch das Schaffen gemeinsamer Werte und gemeinsamer Erfahrungen oder durch soziale Einbindung. Insbesondere die soziale Einbindung, die in der Literatur häufig mit dem Begriff „embeddedness“ beschrieben wird, leistet hier einen Beitrag zum Verständnis inwieweit ökonomische Verhaltensweisen in Beziehungssystemen eingebettet sind und zeigt zudem die Grundannahme zu opportunistischem Verhalten der vorliegenden Arbeit auf. Ergo ist davon auszugehen, dass opportunistisches Verhalten in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld existiert, dieses aber aufgrund der oben beschriebenen Aspekte eine Einschränkung in gewissen Bereichen erfährt. Das zu entwickelnde Kommunikationsmodell, dessen Inhalte durch die Ergebnisse der qualitativen Erhebung geprägt sind, fördert über die oben erörterten Aspekte hinaus eine Reduzierung von opportunistischem Verhalten.

⁴⁰ Dies wird im Verlauf der Arbeit durch die Ergebnisse der Interviews bestätigt werden. Von den interviewten Personen gaben nur sehr wenige an, dass Kommunikationsabläufe in den Verträgen verankert sind und wenn, dann nur in Form einer schematischen Darstellung im Sinne einer sogenannten Kommunikationsmatrix. Es wird aber in den jeweiligen Verträgen nicht auf den genauen Ablauf und die Intensität von Kommunikation eingegangen.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die Zielsetzung der Untersuchung ist es, einen Beitrag zur Verbesserung der Kommunikation und des Informationsaustauschs bei Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld zu leisten. Hierfür wird, wie bereits zuvor erörtert, der theoretische Ansatz der Prinzipal-Agenten-Theorie auf Outsourcer-Dienstleister-Beziehungen im Callcenter Umfeld transferiert, um Handlungsempfehlungen für die Verbesserung abzuleiten. Alle zu untersuchenden Ansätze werden auf das Verbesserungspotenzial für Kommunikationsabläufe geprüft, durch die innerhalb von Kooperationen die Beziehungen und die Ergebnisse für beide Kooperationspartner optimiert werden. Die Herleitung der im empirischen Teil verwendeten Hypothesen baut auch auf der erstmals im Jahr 1976 von JENSEN und MECKLING erörterten Prinzipal-Agenten-Theorie auf. Mit Blick auf die vertragliche Gestaltung zwischen Unternehmen im Umfeld von Callcenter-Kooperationen werden vertragstheoretische Grundlagen als Basis für die weiteren Überlegungen reflektiert.

Kommunikationsmodelle von SCHULZ VON THUN und von WATZLAWICK ET AL. bilden eine weitere Basis zur Ableitung einer Verbesserung der Kommunikation in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld. Ferner liefert das Modell der Wissensspirale von NONAKA und TAKEUCHI im Zuge der Auseinandersetzung mit dem Phänomen des impliziten Wissens weitere zu untersuchende Ansätze. Das daraus zu entwickelnde Modell soll letztendlich den beteiligten Unternehmen als Handlungsempfehlung dienen, Kommunikations- und Informationsabläufe zu formulieren, die für deren jeweilige Konstellation optimal sind. Hinsichtlich der Kombination der Prinzipal-Agenten-Theorie mit den zuvor beschriebenen kommunikationsrelevanten Modellen und Definitionen wird im Rahmen der Untersuchung ein Fokus auf das Verhalten der Akteure gelegt. Aus dem oben beschriebenen Problemaufriss ergibt sich folgende Forschungsfrage:

Mit welchen Einflussfaktoren kann Kommunikation in Prinzipal-Agenten-Beziehungen positiv verändert werden, wenn davon auszugehen ist, dass sowohl Outsourcer als auch Dienstleister grundsätzlich die Maximierung des eigenen Nutzens verfolgen?

Zur Präzisierung des Forschungsziels wird die Forschungsfrage in weitere Unterfragen unterteilt. Daraus lassen sich die Entwicklungsmöglichkeiten für ein Kommunikationsmodell zwischen einem outsourcenden Unternehmen und dessen Callcenter-Dienstleister ableiten.

Aus dem umrissenen Ablauf der Untersuchung ergeben sich nachfolgende Fragestellungen:

1. Was versteht man unter besserer Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern und wie sieht diese aus?
2. Welche Einflussfaktoren können bei der Entwicklung eines Kommunikationsmodells als signifikant definiert werden?
3. Wie lässt sich ein Modell zur Verbesserung der Kommunikation beschreiben?
4. Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für die jeweiligen Unternehmen formulieren, um eine Verbesserung zu erreichen?

Die Entwicklung eines systematischen Modells zur Verbesserung von Kommunikation in Outsourcing-Kooperationen eröffnet ein neues Forschungsfeld. Zur Bildung eines derartigen Modells wird im empirischen Teil ein qualitativer Erhebungsansatz genutzt, mit der Zielsetzung, erfolgsrelevante Größen zu finden sowie Abläufe und Instrumente für eine optimierte Kommunikation zu erarbeiten. Um valide Daten über die geeignete Methode zu erheben, werden verschiedene Vorgehensweisen analysiert, mögliche Erhebungsmethoden vorgestellt und die gewählte Methode, das Experteninterview⁴¹, detailliert beschrieben. Es sei hier betont, dass die Befragung gezielt ausgesuchter sogenannter Experten eine tiefer gehende Einsicht in die Komplexität der Themenstellung ermöglicht und so fundierte Ergebnisse herausgearbeitet werden können. Zudem erscheint das Experteninterview als hier anzuwendende Erhebungsmethodik geeignet, da nur wenige Personen an dem Kommunikationsprozess zwischen einem outsourcenden Unternehmen und dessen Callcenter-Dienstleister involviert sind. Somit ist die Grundgesamtheit für eine quantitative Analyse zu klein, um eine sinnvolle Stichprobengröße zu gewährleisten. Zwar sind eine hohe Anzahl von Personen in die wirtschaftlichen Prozesse involviert, in die zu betrachtenden Kommunikationsabläufe allerdings nur wenige,⁴² da eine maßgebliche Bildung von Strukturen, Prozessen sowie deren Einhaltung nur von einer kleinen Personengruppe unmittelbar beeinflusst werden.

Ein weiterer relevanter Punkt im Hinblick auf die Entscheidung zur Durchführung von Experteninterviews ist, dass eine qualitative Erhebungsmethode die Möglichkeit eröffnet, Situationen aus Sicht der handelnden Menschen beschreiben zu lassen, wodurch Dritte zu einem besseren Verständnis von Strukturen und Prozessen gelangen. So werden Beschreibungen von Zuständen, Meinungen, Einstellungen und Bedürfnissen der

⁴¹ Diese sind im Rahmen dieser Arbeit als Face-to-Face-Befragungen durchgeführt worden. Auf das Design und die Entwicklung des Interviewleitfadens, die Durchführung und Dauer der Interviews und die Interviewten wird in einem späteren Abschnitt dieser Arbeit näher eingegangen.

⁴² In einem Callcenter arbeiten mitunter bis zu 1.000 Menschen, die aber nicht alle an den Kommunikationsabläufen zwischen einem outsourcenden Unternehmen und dessen Callcenter-Dienstleister beteiligt sind. Der größte Teil dieser Menschen nimmt eher die Funktion und Schnittstelle zum Kunden des outsourcenden Unternehmens ein. Die Anzahl der Personen, die an der Kommunikation zwischen beiden Unternehmen partizipieren, ist um ein Vielfaches geringer. In den Outsourcing-Kooperationen, die im Rahmen des empirischen Teils der Arbeit untersucht wurden, waren dies in der Regel zwischen zehn bis max. 30 Personen.

Befragten ausführlich durch offene Fragen erfasst und hinterfragt. Darüber hinaus erfordert die Komplexität der Thematik eine persönliche Interaktion zwischen Interviewer und interviewter Person mit der Möglichkeit, Hintergründe zu erfragen und Unklarheiten zu beseitigen. Die Offenheit des Vorgehens im Rahmen von qualitativen Interviews ermöglicht es, neue bisher unbekannte Sachverhalte zu entdecken. Das Durchführen der Befragungen, verbunden mit der Sichtung vorliegender unternehmensinterner Dokumente, wie beispielsweise Arbeitsanweisungen oder anderer kommunikationsrelevanter Dokumente, die bereits bestehen, soll die Entwicklung und Aussagekraft des zu erarbeitenden Modells unterstützen.

Mit Bezug auf die Prinzipal-Agenten-Theorie wird das Verhalten der Akteure hinsichtlich der sogenannten Hidden Action erfasst und analysiert, ob derartige Verhaltensweisen ausschließlich an opportunistisches Verhalten gekoppelt sind oder ob das Vorliegen von implizitem Wissen, welches unter Umständen von den jeweils interagierenden Personen im Zuge der Kommunikation keinen Einsatz findet, weil die entsprechenden Personen sich dessen nicht bewusst sind oder nicht wissen, wie sie dieses explizieren können. Das Phänomen Vertrauen wird in diesem Zusammenhang ebenfalls beleuchtet, um herauszufinden, inwieweit es die Weitergabe von Informationen und eine der Beziehung förderliche Kommunikation fördert bzw. hemmt. Die Prinzipal-Agenten-Theorie liefert im Rahmen der theoretischen Auseinandersetzung mit den Verhaltensweisen der jeweiligen Akteure die theoretische Basis sowie Erklärungen und Lösungsansätze. Sie soll deshalb mit den oben genannten Schwerpunkten kombiniert werden, um für den Bereich der Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld einen Erklärungsansatz für den Verlauf derartiger Beziehungen zu liefern und diese dadurch näher zu untersuchen.

1.3 Aufbau und Verlauf der Arbeit

Die Arbeit lässt sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil abgrenzen, wobei beide in den dritten, den Ergebnisteil, einfließen. In einem ersten Schritt werden die inhaltlichen und theoretischen Grundlagen beschrieben, aus denen später die Hypothesen abgeleitet werden und auf denen die Befragung basiert. Die erhobenen Daten werden im Anschluss interpretiert und analysiert, um die Entwicklung eines Modells vollziehen zu können.

Kapitel 1 beschreibt die Vorgehensweise, die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt, mit den Komponenten Forschungsinteresse, Zielsetzung der Arbeit und Ablauf.

Kapitel 2 stellt die theoretischen Grundlagen und Definitionen zu den Themen Callcenter, Outsourcing und Dienstleistung dar. Die Ableitung der Forschungsfrage wird skizziert, der Stand der Forschung beleuchtet und der wissenschaftliche Kontext, in den die

Untersuchung einzuordnen ist, reflektiert, um eine Forschungslücke aufzuzeigen. Danach werden die theoretischen Grundlagen der in der Neuen Institutionsökonomie verankerten Prinzipal-Agenten-Theorie beschrieben, Ursachen für Informationsasymmetrien aufgezeigt und Methoden sowie Instrumente, die im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie zur Verfügung stehen, um Informationsasymmetrien zu reduzieren, beschrieben. Spieltheoretische Ansätze sowie die Thematik der Vertragsgestaltung zwischen outsourcenden Unternehmen und deren Callcenter-Dienstleistern werden erörtert. Ebenfalls werden die Forschungsansätze, die sich zur Analyse von Kommunikation, Informationsaustausch und dem Aufbau von Vertrauen in Outsourcing-Beziehungen eignen, beleuchtet. Die Interdependenzen von Kommunikation und Vertrauen werden dargelegt und weitere wissenschaftliche Ansätze beschrieben, z. B. zur Thematik des impliziten Wissens und der Wissensspirale von NONAKA und TAKEUCHI. Die Auseinandersetzung mit der Thematik des impliziten Wissens und des Wissenstransfers erfolgt unter der Annahme, dass letzterer zwischen einem outsourcenden Unternehmen und dessen Callcenter-Dienstleister als Synonym für den Austausch von Informationen steht. Wissenstransfer wird deshalb nicht alleine im Zuge eines Lernprozesses verstanden, sondern eher unter dem Aspekt der Weitergabe von Wissen und Informationen. In den Experteninterviews, die im empirischen Teil dieser Arbeit die Datenbasis liefern, ist der Begriff des Wissenstransfers durch den Begriff des Informationsaustauschs ersetzt worden. Zudem werden die theoretischen Grundlagen der Neuen Institutionsökonomie im Rahmen der abzuleitenden Forschungsfrage angewandt und zuletzt auf das Phänomen Vertrauen näher eingegangen, die Interdependenzen zwischen Kommunikation und Vertrauen dargestellt und Vertrauen in Prinzipal-Agenten-Beziehungen erörtert.

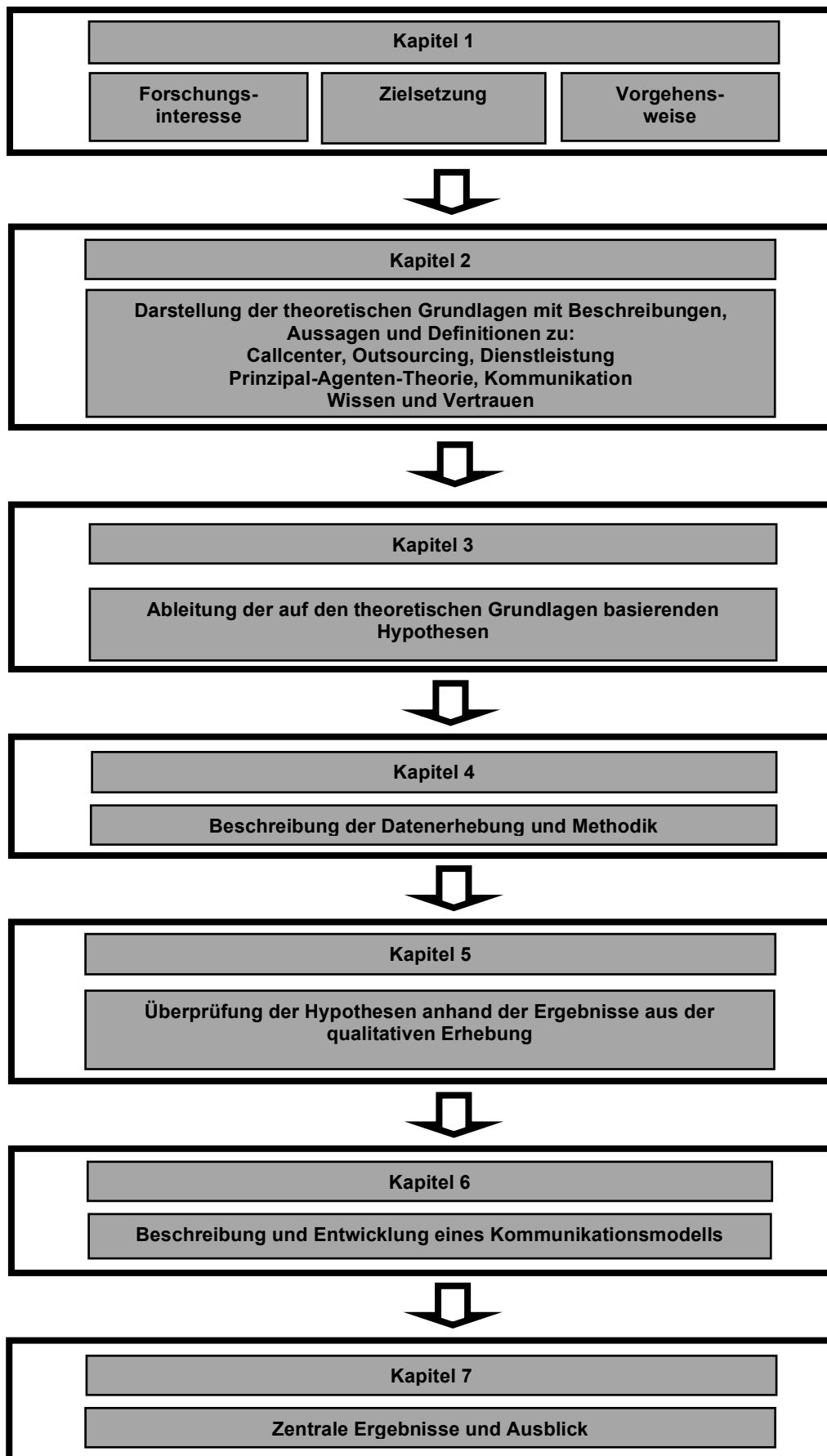
Kapitel 3 beinhaltet die auf den theoretischen Grundlagen basierenden, abgeleiteten Hypothesen.

Kapitel 4 stellt das Untersuchungsdesign vor und behandelt den methodischen Zugang sowie die Vorgehensweise der Untersuchung, wobei die Form der Interviews, der qualitative Befragungs- und Forschungsansatz, erörtert wird und danach die Befragungsgrundlagen wie beispielsweise die angewandte Fragetechnik und die Entwicklung des Interviewleitfadens aufgezeigt werden. Die Durchführung der Interviews wird beschrieben und im Anschluss daran die Auswertung der Datengrundlage und der Ergebnisse aufgezeigt.

Kapitel 5 zielt auf die Analyse des empirischen Teils ab, in dem die zuvor abgeleiteten Hypothesen auf Basis der Untersuchungsergebnisse aus der qualitativen Erhebung überprüft werden. Die Ergebnisse werden interpretiert und dargestellt.

Kapitel 6 finalisiert die Arbeit durch die Aufstellung und Beschreibung des Modells als Ergebnis der vorangegangenen Kapitel. Zudem wird eine detaillierte Handlungsempfehlung für Prinzipale und Agenten im Callcenter Umfeld gegeben.

Kapitel 7 beinhaltet eine Zusammenfassung und eine kritische Reflexion, bezogen auf die Vorgehensweise der Arbeit, die Gültigkeit des empirischen Teils der Untersuchung sowie einen Ausblick. Es wird dabei auf die Implikationen für die unternehmerische Praxis im Umfeld von outsourcenden Unternehmen und deren Callcenter-Dienstleistern eingegangen. Mit Bezug auf den wissenschaftlichen Aspekt wird die Nützlichkeit der theoretischen Basis im Feld der Neuen Institutionsökonomie als Instrument für die Entwicklung eines Kommunikationsmodells und für die Erklärung des Ablaufs von Kommunikation sowie für den Aufbau von Vertrauen reflektiert. Darüber hinaus werden die Erkenntnisse aus der Untersuchung und neue Aspekte, die sich im Verlauf des empirischen Teils der Arbeit ergeben haben und welche als Ausgangspunkte für weitere Untersuchungen zu betrachten sind, dargelegt.

Abbildung 1: Aufbau und Verlauf der Arbeit⁴³

⁴³ Eigene Darstellung.

2 Grundlagen

Kapitel 2 beinhaltet das theoretische Grundgerüst der Arbeit. Neben einer Vertiefung der Themenbereiche Callcenter, Outsourcing und Dienstleistung werden nachfolgend die theoretischen Ansätze der Prinzipal-Agenten-Theorie und von Kommunikationsmodellen beschrieben und im Hinblick auf die Arbeit untersucht.

2.1 Aufbau und Struktur von Callcentern

Die Kernfrage der vorliegenden Abhandlung umfasst den Bereich von Outsourcer-Dienstleister-Beziehungen im Callcenter Umfeld. Daher werden im nächsten Schritt die Besonderheiten dieses Umfelds aufgezeigt, um ein Verständnis für die spezifischen Merkmale dieser Branche zu generieren.

2.1.1 Begriff des Callcenters

Eine eindeutige Definition zum Begriff Callcenter existiert nicht. Vielmehr haben verschiedene Gruppen und Interessenverbände im Laufe der Zeit eine heterogene Begrifflichkeit geschaffen. Callcenter werden häufig als Communication oder Customer Care Center bezeichnet, mitunter auch benannt als Center eines Business Process Outsourcing⁴⁴ Partners.

Die folgenden Definitionen und Aussagen zum Begriff Callcenter sind exemplarisch für die aktuelle Literatur zum Themenbereich:

BÖSE und FLIEGER bezeichnen das Callcenter als eine organisatorische, eigenständige Einheit innerhalb oder außerhalb eines Unternehmens mit dem Ziel der Erhöhung des Servicegrades sowie der Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.⁴⁵

WIELAND hingegen definiert das Callcenter als ein Marketing- und Vertriebsinstrument, welches dafür Sorge trägt, den Kontakt zu den Kunden ohne direkte Begegnung mit diesen zu verbessern. Weiter schreibt er, dass Callcenter einerseits Potenziale der Effizienzsteigerung und der Rationalisierung⁴⁶ nutzen und andererseits neue Marktsegmente erschließen.⁴⁷

⁴⁴ Der Begriff Business Process Outsourcing wird in der Praxis häufig mit BPO abgekürzt.

⁴⁵ Vgl. Böse/Flieger, 1999, S. 5.

⁴⁶ Der Begriff Rationalisierung wird in dieser Arbeit als Grundlage einer Effizienzsteigerung durch die bessere Nutzung vorhandener Möglichkeiten verstanden. Bsp.: Ein gleicher Effekt kann mit geringeren Mitteln oder ein größerer Effekt mit gleichen Mitteln erzielt werden. Das Ziel der Rationalisierung ist die zweckgebundene Gestaltung der betrieblichen Verhältnisse unter sich ändernden Bedingungen, mit dem Ziel, die Produktivität zu steigern.

⁴⁷ Vgl. Wieland, 2004, S. 7.

HENN et al. bezeichnen Callcenter als organisatorische Einheiten zur Nutzung von Telekommunikationsdiensten inklusive Daten und Sprache, um Teile von Geschäftsprozessen zu vereinfachen, zu automatisieren und zu verbessern. Sie sprechen von Callcentern auch im Rahmen von Instrumenten zur Organisation der Kunden- und Marktkommunikation.⁴⁸

KLOCKE und VON REICHENBACH verstehen Callcenter ähnlich wie HENN ET AL. als ein Instrument, mittels welchem die Organisation der Kunden- und Marktkommunikation gewährleistet wird. Das Mittel zur Durchführung dieser Organisation ist die Telekommunikation.⁴⁹

Entwicklungshistorisch betrachtet war in den Anfängen ein Callcenter ein Telefonarbeitsplatz. Wie obige Definitionen zeigen, ist das heutige Verständnis zu Callcentern eher im Sinne von Funktionseinheiten zur selbstständigen Bearbeitung von Aufgaben zu verstehen, beispielsweise von Kundenanfragen bis hin zum Prozessowner von kompletten unternehmerischen Abläufen. Der Mitarbeiter hat in der Regel hier keine singulären Aufgaben mehr, sondern übernimmt teilweise die komplette Bearbeitung komplexer Aufgaben.⁵⁰

Grundsätzlich lassen sich Callcenter anhand von fünf Merkmalen unterscheiden:

1. entsprechend der organisatorischen Zuordnung (intern oder extern)
2. entsprechend ihrer Größe
3. entsprechend der eingesetzten Bearbeitungstechnik (Telefonie, Fax, E-Mail, Internet und andere)⁵¹
4. entsprechend der Art der Kundenansprache (Inbound bzw. Outbound)
5. entsprechend ihrer Aufgaben (Helpdesk, Hotline, Adressqualifizierung etc.)⁵²

⁴⁸ Vgl. Henn et al., 1996, S. 14 ff.

⁴⁹ Vgl. Klocke/von Reichenbach, 1996, S. 31 ff.

⁵⁰ Vgl. Kutzner/Kock, 2002, S. 8.

⁵¹ Henn et al. sprechen im Handbuch Callcenter-Management von einem Callcenter, sobald in einem solchem mehr als eine Person arbeitet und eine für den Callcenter-Einsatz notwendige IT-Infrastruktur vorliegt. In der Regel sind Callcenter größer und beschäftigen entsprechend ihrem Einsatz eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitern. Kleinere Callcenter beschäftigen bis zu 20 Mitarbeiter, Callcenter von Banken bis zu 100 und Callcenter mit Fokus auf den Versandhandelsbereich beschäftigen bis zu 300 Mitarbeiter und mehr. In den USA und vereinzelt auch in Deutschland existieren Callcenter mit mehr als 2.000 Mitarbeitern.

⁵² Vgl. Sust, 2002, S. 11.

Callcenter sind in folgenden Branchen zu finden:

1. Touristik
2. Handel
3. Versicherungen
4. Banken, Finanz- und Kreditinstituten
5. Software/Hardware
6. Telekommunikation⁵³

2.1.2 Callcenter-Typen

Callcenter werden in Inbound-, Outbound- sowie Inhouse- und Outsourcing-Callcenter unterteilt. Was unter diesen Typisierungen zu verstehen ist, wird nachfolgend beschrieben.

2.1.2.1 Inbound-Callcenter

Der Begriff Inbound steht im Callcenter Umfeld für eingehende Telefongespräche. Die ersten klassischen Inbound-Callcenter gab es im Versandhandel. Hier werden heute noch auf Titelseiten von Katalogen Bestellhotlines und deren Telefonnummern publiziert und der Bestellprozess als auch die weitere Abwicklung sind weitgehend auf das Telefon ausgerichtet.⁵⁴

Inbound-Callcenter fungieren als direkter Kontaktpartner zum Kunden, z. B. bei Fragen zur Ware, zum Liefertermin, zur Rechnung und Ähnlichem. Zielsetzung ist hierbei, die Abwicklung des gesamten Kundenkontaktes unter Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit zu gewährleisten.⁵⁵

Eingehende Anrufe sind überwiegend standardisiert und können unmittelbar direkt am Telefon und in der Regel mithilfe eines Computersystems bearbeitet werden. Es zeigt sich, dass die Vertragsbeziehungen zwischen outsourcenden Unternehmen und deren Callcenter-Dienstleistern im Bereich Inbound überwiegend auf einen langfristigen Zeitraum angelegt werden. Gründe hierfür sind, dass die Komplexität der einzelnen Prozesse, die in einem Inbound-Callcenter abgebildet werden müssen, sehr hoch ist. Somit führen die technische Ausrichtung, der Ausbildungs- und Weiterbildungsaufwand für Mitarbeiter und der Know-how-Aufbau beim Dienstleister zu hohen gegenseitigen Abhängigkeiten in den jeweiligen Outsourcer-Dienstleister-Beziehungen.⁵⁶

⁵³ Vgl. Sust, 2002, S. 12.

⁵⁴ Vgl. Henn et al., 1996, S. 455.

⁵⁵ Vgl. Henn et al., 1996, S. 455.

⁵⁶ Vgl. Henn et al., 1996, S. 455.

2.1.2.2 Outbound-Callcenter

Der Begriff Outbound im Callcenter Umfeld hingegen steht für ausgehende Anrufe, also für Anrufe, die vom Dienstleister in Richtung der Kunden des Outsourcers durchgeführt werden. Diese Form wird insbesondere für Aufgaben wie Terminvereinbarungen, Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, Telesales, Beschwerdemanagement, Inkassomanagement, Marktforschung und Ähnliches eingesetzt. Überwiegend dreht es sich aber um den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen durch ausgehende Anrufe oder auch ausgehende Mailings⁵⁷. Weitere Einsatzfelder liegen in der Kundenbetreuung im After-Sales-Bereich, bei aktiven Mahnverfahren am Telefon, bei der Kundenreaktivierung oder beispielsweise in der Versicherungsbranche bei der aktiven Schadensregulierung.⁵⁸ Viele Unternehmen versuchen über den Weg der Dienstleistung durch aktive Kundenansprache mithilfe des Mediums Outbound eine Produktdifferenzierung zu erreichen.⁵⁹

Merkmal des Outbound-Callcenters ist das eigenbestimmte Handeln als Dienstleister. Im Gegensatz zum Inbound-Callcenter ist hier das Schlüsselkriterium die Auslastung der Callcenter Agenten⁶⁰ und somit die Wirtschaftlichkeit von nicht rein zufallsgesteuerten Aspekten, die sich lediglich über Prognoseverfahren bestimmen lassen, sondern der Zeitpunkt, der Zeitaufwand und der Inhalt der jeweiligen Tätigkeiten. Auch sind Aktivitäten im Outbound-Bereich häufig stärker von den internen Prozessen des Outsourcers abgrenzbar, was die Abhängigkeit zwischen Outsourcer und Callcenter-Dienstleister im Outbound-Umfeld verringert.⁶¹

2.1.2.3 Inhouse-Callcenter

Inhouse-Callcenter, oft auch als unternehmensinterne Callcenter bezeichnet, sind in der Regel Inbound-Callcenter. Sie fungieren als integrierte Abteilung eines Unternehmens oder als eigenständiges Tochterunternehmen. Häufig richtet sich das Aufgabenspektrum auf ergänzende Vertriebs- und Marketingfunktionen aus, mit der Zielsetzung, eine Erhöhung der Marktchancen des Unternehmens durch die Verbindung von Produkt und Dienstleistung zu erreichen. Die Vorteile in der unternehmensinternen Abwicklung von Servicedienstleistungen liegen in der Abstimmung auf höchst individuelle Unternehmensbedürfnisse sowie in der engen Verzahnung der Kundenschnittstelle Callcenter mit anderen Abteilungen des Unternehmens. Ein hohes Lohnniveau aufgrund

⁵⁷ Der Begriff Mailing umfasst das Aussenden von z. B. schriftlichen Werbemaßnahmen per Post oder per E-Mail. Die Aussendung von Werbung kann dabei auf Bestands- als auch auf Neukunden ausgerichtet sein.

⁵⁸ Vgl. Schuler/Pabst, 2000, S. 87.

⁵⁹ Vgl. Schuler/Papst, 2000, S. 87.

⁶⁰ Mitarbeiter in einem Callcenter werden häufig als Callcenter Agenten bezeichnet. Man findet aber auch die Bezeichnungen Operator, Kundenbetreuer, Service-Mitarbeiter, Telefonverkäufer und andere.

⁶¹ Vgl. Schuler/Papst, 2000, S. 88.

von Auslastungsdefiziten oder eine geringe Breite an Mitarbeiterskills wirken sich nachteilig auf die Wirtschaftlichkeit von Inhouse-Callcentern aus.⁶²

Inhouse-Callcenter, die Ausgründungen und somit rechtlich eigenständige Unternehmen sind, nehmen einen Zwischenstatus zwischen unternehmensinternen Callcentern und Outsourcing-Callcentern ein. Sie fungieren zwar als Funktionseinheit des Unternehmens, bieten aber häufig die eigene Dienstleistung anderen externen Unternehmen an.⁶³

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass es sich bei einem Inhouse-Callcenter nicht um eine „echte“ Outsourcing-Dienstleister-Beziehung handelt, wie sie in dieser Arbeit verstanden wird, sodass diese Form im weiteren Verlauf nicht berücksichtigt wird.

2.1.2.4 Outsourcing-Callcenter

Diese Form des Callcenters leitet sich von dem Begriff des Outsourcings ab. Beim Outsourcing wird eine teilweise oder vollständige Auslagerung von Aufgaben, Prozessen oder sogar von gesamten Organisationseinheiten vorgenommen, wobei sowohl Inbound- als auch Outbound-Aktivitäten ausgelagert werden. Häufig wird von Stufen des Outsourcing-Grades gesprochen, wie beispielsweise dem Outsourcing nach Aktionen, nach First-Level-Konzepten⁶⁴, nach Lastabhängigkeit, nach Zeitabhängigkeit oder in Form von Back-Up-Lösungen⁶⁵ oder einer Komplettauslagerung.⁶⁶ Die Vergabe einer Outsourcing-Dienstleistung kann aber auch nur für einen genau festgelegten Zeitraum erfolgen, wie beispielsweise bei Rückrufaktionen oder im Notfall- und Krisenmanagement.⁶⁷

Die Outsourcer-Dienstleister-Beziehung misst die Leistung des jeweiligen Outsourcing-Callcenters genau wie bei Inbound-Callcentern mittels quantitativer Parameter wie Umsatz, neu gewonnener Kunden oder Kostenminimierung, aber auch anhand von qualitativen Werten wie Kundenzufriedenheit, Weiterempfehlungsbereitschaft u.a.⁶⁸ Dabei ist immer nur dann von einer erfolgreichen Zusammenarbeit auszugehen, wenn die im

⁶² Vgl. Bittner et al., 2000, S. 26.

⁶³ Vgl. Bittner et al., 2000, S. 23.

⁶⁴ Unter First-Level-Konzepten ist zu verstehen, dass ein Callcenter-Dienstleister eingehende Anrufe mit einem hohen Bearbeitungspotenzial entgegennehmen und somit den Outsourcer aufseiten der allgemeinen Bearbeitung eingehender Anrufe entlasten soll. Anrufe, die nicht durch den Callcenter-Dienstleister bearbeitet werden können, werden an den sogenannten Second-Level des Outsourcers weitergeleitet.

⁶⁵ Als Back-Up-Lösungen sind hierbei erweiterte Kapazitäten zu sehen, die im Falle eines nicht erwarteten, erhöhten Anrufvolumens zur Bearbeitung der Anrufe hinzu genommen werden können. Zudem können Back-Up-Lösungen eingesetzt werden, um einen möglichen Ausfall an Kapazitäten und/oder von Technik durch einen Callcenter-Dienstleister abilden zu lassen.

⁶⁶ Vgl. Böse/Flieger, 1999, S. 29 ff.

⁶⁷ Vgl. Wieland, 2004, S. 11.

⁶⁸ Vgl. Böse/Flieger, 1999, S. 35 ff.

Vorfeld definierten Ziele einerseits realistisch eingeschätzt werden und im Zuge einer Zusammenarbeit als erreichbar zu bewerten sind.⁶⁹

Die Form des Outsourcings hängt von der jeweiligen Aufgabenstellung ab. Das Spektrum reicht dabei von einfachen Tätigkeiten wie der Bestellannahme bis hin zu komplexeren Prozessen wie Werbekampagnen. Aus den Aufgabenschwerpunkten resultieren die Anforderungen an den Dienstleister. Bei einfachen Inbound-Tätigkeiten ist ein zentraler Parameter das Kostenniveau, währenddessen Dienstleister mit differenzierten Aufgaben zum Systemlieferanten werden, die der Form eines kompletten Outsourcings von verschiedenen Prozessen Rechnung tragen.⁷⁰ Räumlich sind Dienstleister, die solche Outsourcing-Callcenter betreiben, weitgehend unabhängig von den Standorten der Auftraggeber. Sie können sich bei der Wahl eines für sie geeigneten Ortes an Kriterien wie der Verfügbarkeit von Arbeitnehmern, dem regionalen Gehaltsgefüge, den verfügbaren Fördermitteln etc. orientieren. Wichtig ist dabei, dass bei der Erbringung höherwertiger und komplexerer Servicedienstleistungen die Faktoren der Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter eine Rolle spielen, auf die der jeweilige Dienstleister einen Fokus setzen wird.⁷¹

2.1.3 Callcenter im Wandel

Wie eingangs erwähnt, unterliegen Callcenter einem Wandel, der sich aufgrund von Marktveränderungen und Änderungen in der Strategie der jeweiligen Unternehmen ergibt. Callcenter befinden sich deshalb seit einigen Jahren im Umbruch. Sie haben nicht nur in den vergangenen Jahren einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren, sondern ihre grundsätzliche Funktion hat sich verändert.⁷² Aufgrund dessen führen Callcenter nicht mehr nur die oben aufgezeigten eindimensionalen Aufgabenschwerpunkte durch, sondern entwickeln sich zunehmend zu multimedialen und globalen Kunden-Interaktions-Centern. Um diese Wandlung erfolgreich vollziehen zu können, spielt für die Betreiber die Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern sowie deren Entwicklung für die entsprechenden Aufgabenanforderungen ebenso eine Rolle wie die Implementierung modernster Datenbanksysteme.⁷³ Callcenter stellen aber nicht mehr nur eine Kommunikationsplattform eines Unternehmens mit dessen Kunden dar. Durch die Gespräche mit den Endkunden des Auftraggebers und dem Sammeln von Informationen haben sie das Potenzial, Kundenbedürfnisse so zu analysieren, um daraus entsprechende Kundenbindungs- und Marketingmaßnahmen abzuleiten, und sich aufgrund dieser vom Wettbewerber zu unterscheiden. Callcenter werden dadurch zur sogenannten Customer

⁶⁹ Vgl. Böse/Flieger, 1999, S. 35 ff.

⁷⁰ Vgl. Biehler/Vogl, 1999, S. 264.

⁷¹ Vgl. Biehler/Vogl, 1999, S. 266.

⁷² Vgl. Meyer/Kantsperger, 2005, S. 10.

⁷³ Vgl. Schuler/Pabst, 2000, S. 13 ff.

Knowledge Base im Unternehmen und schaffen die Grundlage für ein effizientes und kundenorientiertes Customer Relationship Management⁷⁴. Das CRM verhilft den jeweiligen Unternehmen die Werthaltigkeit und Profitabilität des einzelnen Endkunden zu erhöhen. Unternehmen mit einem gut funktionierenden CRM-System können ihre Kunden durch gezielte Aktionen oder durch Segmentierung in spezifische Kundengruppen optimal ansprechen. Häufig wird im Zusammenhang solcher Aktionen das Potenzial des Cross⁷⁵ und Up Selling⁷⁶ genutzt.⁷⁷

In der Praxis zeichnet sich allerdings häufig ein anderes Bild des Callcenters ab. Aus Kundensicht wird der Kontakt mit selbigem nicht immer positiv bewertet, die Mitarbeiter werden oft aufgrund schlechter Erfahrungen in der Vergangenheit als unmotiviert und wenig kompetent wahrgenommen. Im Hinblick auf E-Mail-Kontakte zwischen Callcentern und Endkunden werden beispielsweise die zeitverzögerte Beantwortung von E-Mails oder deren Nichtbeachtung angeführt. Störend empfinden Kunden auch voreingestellte Textbausteine, die ohne Zusammenhang in den Antwort-E-Mails zu finden sind oder stereotype Antworten ohne Bezug auf die gestellte Anfrage. Systematisierte Informationen aus der Kundenhistorie, in Datenbanksystemen aufbereitet, um individuelle Problemfälle besser lösen zu können, werden häufig vernachlässigt. Ein Ziel vieler Unternehmen, das sogenannte One-Face-to-the-Customer⁷⁸, findet aufgrund der geschilderten Punkte wenig Anwendung.⁷⁹

Gründe hierfür sind, dass Unternehmen neue Kommunikationskanäle⁸⁰ mit den Kunden isoliert und aktionistisch hinzugefügt haben, ohne dabei ein integriertes Informations- und Kommunikationssystem zu berücksichtigen.⁸¹ Die Unternehmen, deren Callcenter nicht mit den relevanten Systemen ausgestattet sind oder vielmehr aufgrund von isolierten Systemen in ihrer Arbeit gehemmt werden, finden sich langfristig in einem strukturellen Dilemma zwischen organisatorischer Stabilisierung und Reaktionsmöglichkeit wieder.⁸²

⁷⁴ Der Begriff Customer Relationship Management, welcher in der Regel mit CRM abgekürzt wird, ist der englische Ausdruck für den deutschen Begriff Kundenpflege. CRM umfasst hierbei die Dokumentation und Verwaltung von Kundenbeziehungen und wird als ein wichtiger Baustein für das Beziehungsmarketing gesehen. Nachfolgend wird die Begrifflichkeit auch in dieser Arbeit mit CRM umschrieben.

⁷⁵ Das Cross-Selling oder auch der sogenannte Kreuzverkauf steht hier für den Verkauf ergänzender Produkte oder Dienstleistungen, die dem Kunden angeboten werden sollen. Das Cross-Selling unterscheidet sich vom Up Selling dahingehend, dass nicht zwingend ein höherwertiges Produkt oder eine höherwertige Dienstleistung verkauft wird, sondern ein anderes, ergänzendes Produkt oder Dienstleistung.

⁷⁶ Als Up Selling wird hier das Bestreben bezeichnet, im Inbound oder Outbound einem Kunden anstatt eines günstigen Produktes ein höherwertiges Produkt oder Dienstleistung anzubieten.

⁷⁷ Vgl. Meyer/Kantsperger, 2005, S. 10.

⁷⁸ Der Begriff One-Face-to-the-Customer wird in dieser Arbeit als ein Kontaktpunkt eines Unternehmens zu einem Kunden verstanden.

⁷⁹ Vgl. Meyer/Kantsperger, 2005, S. 11.

⁸⁰ Neue Kommunikationskanäle mit dem Kunden sind in diesem Zusammenhang Fax, E-Mail, SMS und Chat, die häufig eigenständig neben dem Kommunikationskanal Telefon zur Verfügung gestellt werden.

⁸¹ Vgl. Meyer/Kantsperger, 2005, S. 11.

⁸² Vgl. Brose, 2000, S. 174.

Abbildung 2 stellt die Aufgaben der zuvor beschriebenen Callcenter-Typen und deren Dienstleistungsaktivitäten schematisch dar:

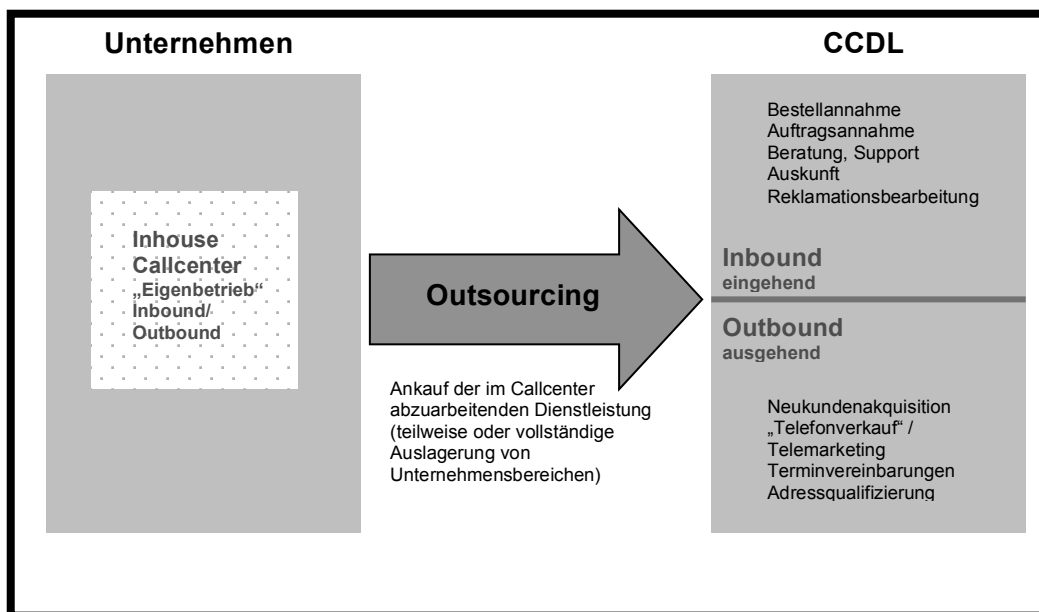


Abbildung 2: Callcenter-Typen und deren Dienstleistungsaktivitäten⁸³

2.2 Outsourcing

Die nachfolgenden Abschnitte umfassen eine Begriffsdiskussion sowie Definitionen und Ansätze zum Outsourcing und Gründe für ein solches Vorhaben. Des Weiteren werden Formen von Outsourcing beschrieben und die Chancen als auch die Risiken desselben beleuchtet. Zuletzt werden die Phasen eines Outsourcing-Vorhabens dargelegt.

2.2.1 Begriffsbestimmung Outsourcing

In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen zur Begrifflichkeit des Outsourcings. Die einzelnen Autoren beschreiben es aus unterschiedlichen Blickwinkeln und definieren entsprechend den Inhalten ihrer Forschungsvorhaben. Um sich dem Begriff zu nähern, werden nachfolgend einige Definitionen und Ansätze zum Begriff Outsourcing aufgeführt.

2.2.2 Definitionen und Aussagen zum Outsourcing

WEIERS bezieht sich auf die Wurzeln des Begriffs und bezeichnet Outsourcing als eine Wortschöpfung, die aus dem englischen Sprachgebrauch stammt und die Abkürzung Outside und Resourcing nutzt. Das macht für WEIERS den Begriff Outsourcing zur Ausgliederung einer Produktion oder einer Dienstleistung zur Verbesserung von

⁸³ Eigene Darstellung.

Unternehmensfunktionen und -prozessen aufgrund der Beauftragung einer unternehmensexternen Stelle.⁸⁴

DITTRICH und BRAUN verstehen Outsourcing ebenfalls als eine Wortschöpfung aus Outside und Resourcing und beschreiben darüber hinaus Outsourcing mittels dreier Kriterien:

1. Übernahme von Verantwortung durch einen Dienstleister
2. vertragliche Vereinbarungen mit Laufzeiten von drei bis zehn Jahren
3. Übernahme von Vermögenswerten als auch Mitarbeitern durch einen Dienstleister⁸⁵

GASSNER bezeichnet Outsourcing als Inanspruchnahme einer externen Dienstleistung.⁸⁶

HORCHLER bezeichnet Outsourcing nicht nur als Auftragsvergabe, sondern als die Erbringung einer bestimmten unternehmensinternen Leistung durch ein externes Unternehmen.⁸⁷

Die folgende Abbildung reflektiert den Ursprung des Wortstammes Outsourcing schematisch:

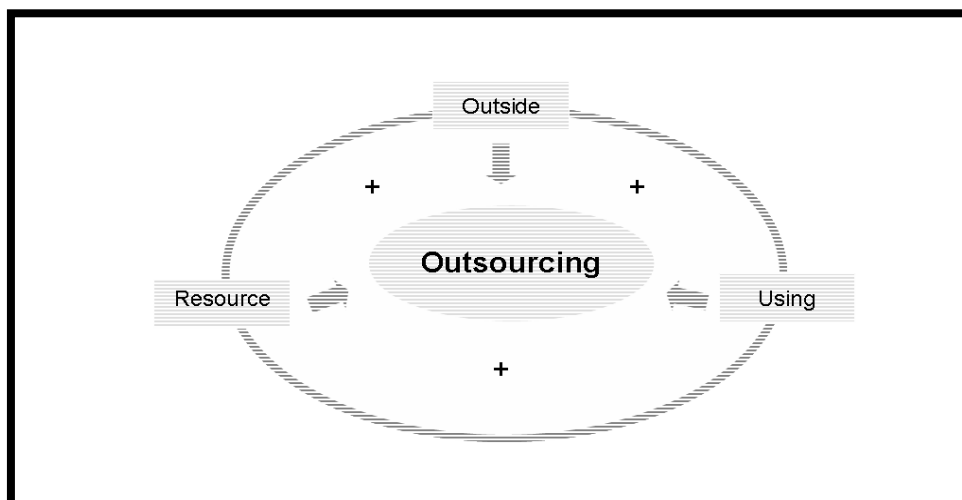


Abbildung 3: Wortstämme des Outsourcings⁸⁸

⁸⁴ Vgl. Weiers, 2004, S. 5.

⁸⁵ Vgl. Dittrich/Braun, 2004, S. 2.

⁸⁶ Vgl. Gassner, 1994, S. 15.

⁸⁷ Vgl. Horchler, 1996, S. 1.

⁸⁸ Quelle: Barth, 2000, S. 7.

BRÄNDLI bezieht sich in seiner Begriffserklärung auf die ersten Aktivitäten im Outsourcing, die in Deutschland zu Beginn eine Funktionsausgliederung waren und in erster Hinsicht Produktions- und Dienstleistungsbereiche betrafen, wie beispielsweise Schlossereien, Wach- und Sicherheitsdienste, Raumpflegefirmen und andere.⁸⁹

BRAUKMANN und POSZICH sehen in dem einfachen Begriff Outsourcing eine häufig komplexe, mit enormen konzeptionellen und operativen Aufwänden verbundene Tätigkeit. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es sich um das Outsourcing von kompletten Geschäftsbereichen wie beispielsweise dem Vertrieb oder der Kundenbetreuung handelt.⁹⁰

SCHÄTZER beschreibt in ihrer Arbeit, dass der Begriff Outsourcing in der betriebswirtschaftlichen Literatur erst seit Anfang der 90er-Jahre überhaupt Verwendung findet. Die dahinter stehende Fragestellung nach der Art der Leistungserstellung wird allerdings mit Bezug auf die Probleme in der Materialwirtschaft als auch im Rahmen von Dienstleistungen und immateriellen Wirtschaftsgütern bereits seit den 60er-Jahren erörtert.⁹¹

HERMES und SCHWARZ definieren den Begriff Outsourcing als das Auslagern einer Tätigkeit eines Unternehmens, welches die outsourcende Leistung bereits selbst in der Vergangenheit durchgeführt hat.⁹²

BOLLIER spricht in diesem Zusammenhang von dem sogenannten „Ersatzkriterium“, welches dann vorliegt, wenn eine Leistung bisher unternehmensintern erbracht wurde.⁹³

BRUCH spricht ähnlich wie WEIERS über die Übersetzung des Begriffs Outsourcing und schreibt, dass wörtlich übersetzt der Begriff Outsourcing für „Mittel von außen gebrauchen“ steht.⁹⁴

Trotz der allgemein genutzten Terminologie Outsourcing gibt es aktuell keine einheitliche Definition dafür.⁹⁵ Allerdings zeigt sich, dass überwiegend die Entscheidung über Fremd- oder Eigenerstellung betrieblicher Leistungen dem Begriff zugrunde liegt.⁹⁶ Ferner steht der Begriff für den Ersatz der Eigenerstellung einer bestimmten Leistung durch deren Fremdbeschaffung am Absatzmarkt.⁹⁷

⁸⁹ Vgl. Brändli, 2001, S. 3.

⁹⁰ Vgl. Braukmann/Poszich, 2005, S. 34.

⁹¹ Vgl. Schätzer, 1999, S. 43.

⁹² Vgl. Hermes/Schwarz, 2005, S. 15.

⁹³ Vgl. Bollier, 2004, S. 25.

⁹⁴ Vgl. Bruch, 2000, S. 22.

⁹⁵ Vgl. Bollier, 2004, S. 25.

⁹⁶ Vgl. Bacher, 2000, S. 22.

⁹⁷ Vgl. Franze, 1998, S. 3 ff.

BÜHNER und TUSCHKE bezeichnen Outsourcing als Versorgung mit Ressourcen aus externen Bezugsquellen zum Zwecke der Erzeugung von in einem Unternehmen benötigten Leistungen.⁹⁸

HERMES und SCHWARZ sehen das Prinzip der Arbeitsteilung als Basis für Outsourcing. Da sich in Industrieunternehmen im Laufe der Jahrzehnte die Fertigungstiefe der hergestellten Produkte reduziert hat und man sich auf die Kernprozesse konzentrieren kann, die die höchste Wertschöpfung auslösen, findet Outsourcing häufig Anwendung. Somit werden besonders in diesen Unternehmen vor- und nachgelagerte Produktionsprozesse an externe Dienstleister vergeben. Dadurch entsteht nicht nur eine verstärkte Arbeitsteilung, sondern auch die Bildung von Netzwerken in diesem Bereich. Ähnlich sehen beide Autoren dies in der Informations- und Kommunikationstechnologie, deren Weiterentwicklung in den vergangenen Jahren dazu geführt hat, dass auch dort ein Outsourcing durchführbar ist.⁹⁹

BOLLIER hingegen bezieht sich auf die Dauer von Verträgen in Outsourcer-Dienstleister-Beziehungen mit der Aussage, dass beide Parteien sich in Deutschland im Zuge ihrer Kooperationen mit einer Vertragslaufzeit von drei bis zehn Jahren aneinander binden.¹⁰⁰ Die Laufzeiten variieren allerdings sehr, sodass eine Einstufung von kurzfristigem (Verträge bis ein Jahr), mittelfristigem (Verträge bis vier Jahre) und langfristigem (Verträge länger vier Jahre) Outsourcing erfolgt.¹⁰¹ Diese Vertragslaufzeiten berücksichtigend kann davon gesprochen werden, dass Outsourcing einen Fremdbezug begünstigt, dessen Charakteristikum eine eher auf Dauer angelegte Zusammenarbeit in Form einer Kooperation ist.¹⁰²

SCHÄTZER behandelt im Rahmen ihres Forschungsvorhabens unter anderem die Argumentation zum Outsourcing und fasst diese in Form einer an KNOLMAYER angelehnten Argumentationsbilanz zusammen:¹⁰³

⁹⁸ Vgl. Bühner/Tuschke, 1997, S. 21.

⁹⁹ Vgl. Hermes/Schwarz, 2005, S. 15 ff.

¹⁰⁰ Vgl. Bollier, 2004, S. 22.

¹⁰¹ Vgl. Nagengast, 1997, S. 82.

¹⁰² Vgl. Bühner/Tuschke, 1997, S. 21.

¹⁰³ Vgl. Schätzer, 1999, S. 57.

| Kriterien | PRO | KONTRA |
|-------------------|--|--|
| Strategie | <ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf Kerngeschäft • Vorteile kleiner Organisationen • Flexibilität • Risikotransfer • Standardisierung | <ul style="list-style-type: none"> • Entstehen irreversibler Abhängigkeiten • Akzeptanz in Fachabteilung • Unterschiedliche Unternehmenskultur • Störung zusammengehörender Prozesse • Risiko der Zusammenarbeit • Monopolbeziehungen bei Individuallösungen |
| Leistungen | <ul style="list-style-type: none"> • Hohe, vielfältige Kompetenz des Dienstleistungsunternehmens • Klar definierte Leistungen und Verantwortlichkeiten • Starke Serviceorientierung • Raschere Verfügbarkeit von Kapazitäten | <ul style="list-style-type: none"> • Know-how-Verlust • Übervorteilung durch Informationsdefizite • Überwindung räumlicher Distanzen |
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> • Kostenreduktion im laufenden Betrieb • Neue economies of scale • Variable statt fixe Kosten • Gute Planbarkeit • Indirekt bessere Verhandlungsposition gegenüber Systemanbietern | <ul style="list-style-type: none"> • Transaktionskosten • Switching Costs • Probleme bei Softwarelizenzen • Bezugsgrößenbestimmung für Entgelt • Weniger informelle Kommunikation • Steigende Telekommunikationskosten |
| Personal | <ul style="list-style-type: none"> • Mittelfristige Verringerungen der Personalprobleme | <ul style="list-style-type: none"> • Personalprobleme bei Übergang • Motivationsprobleme |
| Finanzen | <ul style="list-style-type: none"> • Finanzmittelbeschaffung • Auswirkungen auf Jahresabschluss | |

Abbildung 4: Argumentationsbilanz zum Outsourcing¹⁰⁴

2.2.3 Gründe für Outsourcing

Ein wichtiges Motiv neben der Fokussierung auf das Kerngeschäft ist das Erreichen einer höheren Stufe in der Wertschöpfung mittels Bildung einer Kooperation mit einem externen Unternehmen.¹⁰⁵ Somit muss ein Dienstleister aus Sicht des outsourcenden Unternehmens Kapazitäten und Fähigkeiten besitzen, durch die eine bessere Bearbeitung des ausgelagerten Geschäftsprozesses oder der ausgelagerten Aktivität und die Steigerung der Wertschöpfung des Outsourcers gewährleistet wird.¹⁰⁶

Aus der Perspektive des klassischen Outsourcings liegt ein solcher Beitrag zur Steigerung der Wertschöpfung hauptsächlich in einer effizienteren Bearbeitung des ausgelagerten Prozesses seitens des Dienstleisters.¹⁰⁷ Somit ist zu prüfen, welche betrieblichen Funktionen, Prozesse und Projekte aus strategischer Sicht zu den Kernkompetenzen des anderen Unternehmens gehören und ob diese auf Basis wirtschaftlicher Überlegungen an einen externen Dienstleister übergeben werden können oder besser selbst durch das Unternehmen abgebildet werden sollen (Make-or-Buy).¹⁰⁸

¹⁰⁴ Quelle: Schätzer, 1999, S. 57.

¹⁰⁵ Vgl. Fink, 2007, S. 11.

¹⁰⁶ Vgl. Riedl/Kepler, 2003, S. 9.

¹⁰⁷ Vgl. Linder et al., 2002, S. 9.

¹⁰⁸ Vgl. Souibki, 2008, S. 10.

Hierzu schreiben WARD und PEPPARD, dass die Entscheidung zum Outsourcing seitens des Managements einer hohen Aufmerksamkeit bedarf und einer stringenten Prüfung zu unterliegen hat.¹⁰⁹

Die Tendenz, Bereiche mit hoher strategischer Relevanz im Unternehmen outzusourcen, steigt.¹¹⁰ Ein Beispiel hierfür ist die Gehaltsabrechnung. Die Gründe für die Durchführung von Outsourcing sind vielfältig und hängen nicht nur am Thema der Verbesserung der Leistungsfähigkeit, sondern häufig auch an der Nutzung von Kostensenkungspotenzialen. Die Bündelung von Kernkompetenzen, einhergehend mit der Verbesserung von Prozessen, steigert nicht nur die Effizienz und die Flexibilität, sondern senkt auch regelmäßig Kosten. Durch Outsourcing können bestehende Fixkosten abgebaut und dadurch Erlöse im Rahmen des unternehmenseigenen Anlagevermögens erwirtschaftet werden.¹¹¹

Darüber hinaus bietet Outsourcing die Möglichkeit, fixe Kosten mittels Inanspruchnahme eines Dienstleisters gegen variable Kosten zu ersetzen.¹¹² Die Umwandlung oder Reduktion von Kosten ist aber nicht der einzige Grund für Unternehmen, Outsourcing-Aktivitäten zu erwägen. Durch die zunehmende Änderung von nationalen und regionalen Märkten – mit eher statischer Umwelt und gleichen Produkten, Verfahren und Standorten – hin zu einer Globalisierung, sind regionale und nationale Barrieren nicht mehr maßgebend. Fortschritte bei Technologien, der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt und eine Beschleunigung der Produktlebenszyklen tragen ebenso dazu bei. Die Fähigkeit, Produkte schnell zu entwickeln, erfährt eine immer stärkere Bedeutung, verbunden mit einer guten Positionierung des jeweiligen Unternehmens.¹¹³ Allerdings reicht eine gute Positionierung im eigenen Markt als alleiniges Merkmal nicht mehr aus, um sich gegen global agierende Wettbewerber behaupten zu können.¹¹⁴ Die Gründe für Outsourcing-Entscheidungen können also auch in einer zunehmenden Dynamik der Umwelt- und Umfeldveränderungen von Unternehmen gesehen werden. Somit kann fehlendes Know-how von einem externen Dienstleister eingekauft werden, um sich dadurch auf die Kernkompetenzen im eigenen Unternehmen konzentrieren zu können.¹¹⁵ KRÜGER und HOMB setzen diese Kernkompetenzen als Unterscheidungsmerkmal eines Unternehmens zu seinem Wettbewerber gleich, das diesem einen zeitlich begrenzten Wettbewerbsvorteil beschaffen kann. Kernkompetenzen sind dabei reproduzierbares und übertragbares Wissen.¹¹⁶

¹⁰⁹ Vgl. Ward/Peppard, 2002, S. 360 ff.

¹¹⁰ Vgl. Halves, 2001, S. 26.

¹¹¹ Vgl. Knolmayer, 2007, S. 5.

¹¹² Vgl. Knolmayer, 2007, S. 5.

¹¹³ Vgl. Krotter, 2008, S. 9.

¹¹⁴ Vgl. Thomson, 2001, S. 1 f.

¹¹⁵ Vgl. Wurl/Lazanowski, 2002, S. 1541.

¹¹⁶ Vgl. Krüger, 1997, S. 27.

Durch Outsourcing verringert sich die Komplexität im Unternehmen, da ausgelagerte Prozesse nicht mehr inhouse betreut werden müssen und die dafür relevanten Kosten auf den Dienstleister oder Lieferanten umgewälzt werden können. Dadurch kann das outsourcende Unternehmen die Konzentration auf eigene Kernkompetenzen verfolgen und muss sich aufgrund markttypischer Dynamiken keine höhere Flexibilität durch zusätzliche Ressourcen aufbauen.¹¹⁷

Unter Berücksichtigung des von DITTRICH und BRAUN bereits in ihrer Outsourcing-Definition beschriebenen Kriteriums der Laufzeit vertraglicher Vereinbarungen zwischen outsourcenden Unternehmen und deren Dienstleistern ist festzuhalten, dass im Rahmen einer Einigung zwischen den Vertragspartnern eine gewisse Flexibilität in den jeweiligen Dienstleistungsvertrag¹¹⁸ aufzunehmen ist.

KOTTHOFF und GABEL schreiben hierzu, dass neben den rechtlichen, wirtschaftlichen und technischen Aspekten im Vertrag auch die Rahmenbedingungen für eine notwendige Flexibilität aufzunehmen sind.¹¹⁹

2.2.4 Formen von Outsourcing

Outsourcing kann innerbetrieblich durch Zentralisierung von Unternehmensaufgaben in einem abgrenzbaren Bereich oder durch Auslagerung abgrenzbarer Tätigkeiten, die ein bestimmtes Know-how oder besondere Kapazitäten erfordern und die unter der Berücksichtigung wirtschaftlicher Parameter nicht im eigenen Unternehmen zu leisten sind, erfolgen. In derartigen Konstellationen werden die Tätigkeiten einem Spezialisten außerhalb des Unternehmens übertragen, um die Aufgabenstellungen effektiver und professioneller umzusetzen.¹²⁰

Outsourcing ist kein Verzicht des Outsourcers auf den betreffenden Geschäftsbereich, sondern die Bearbeitung des entsprechenden Bereiches durch einen Dritten. Die Gestaltung der Kooperation zwischen Outsourcer und Dienstleister kann unterschiedlich sein. Outsourcing kann durch eine Einzelbeauftragung erfolgen oder auch in Form eines Joint Ventures in einer gesellschaftsrechtlichen Zusammenarbeit.¹²¹

Externes Outsourcing mit der Vergabe von speziellen Leistungen an Dritte ist die in der Praxis am häufigsten auftretende Variante der Inanspruchnahme einer Fremderstellung. Outsourcing kann auf den Ebenen der Ausgliederung oder der Auslagerung erfolgen. Die

¹¹⁷ Vgl. Hans/Warschburger, 1998, S. 578.

¹¹⁸ Die Gestaltung von derartigen Verträgen wird in einem späteren Abschnitt dieser Arbeit näher beschrieben.

¹¹⁹ Vgl. Kotthoff/Gabel, 2008, S. 2.

¹²⁰ Vgl. Henn et al., 1996, S. 457.

¹²¹ Vgl. Brändli, 2001, S. 5.

Ausgliederung beinhaltet die Übertragung von Vermögen¹²² und Funktionen¹²³. Bei der Auslagerung werden nur Funktionen, nicht aber Vermögen an Dritte übertragen. Basis der Zusammenarbeit im Rahmen einer Auslagerung sind zwischen den Parteien geschlossene Verträge. Ausgliederungen werden durch zusätzliche Einflussmöglichkeiten des Outsourcers gegenüber dem Dienstleister ergänzt, die aufgrund von tiefer gehenden Verflechtungen generiert werden.¹²⁴

Der Begriff Ausgliederung wird in der Regel mit dem Begriff des internen Outsourcings in Verbindung gebracht¹²⁵, während Auslagerung eher unter dem Begriff des externen Outsourcings zusammengefasst wird.¹²⁶ Eine Auslagerung ist mit den Kriterien der wirtschaftlichen und rechtlichen Unabhängigkeit belegt, wodurch somit auf den Bezug von Ressourcen eines fremden Unternehmens abgestellt wird.¹²⁷

Nachfolgende Abbildung zeigt die Zusammenhänge des Outsourcings:

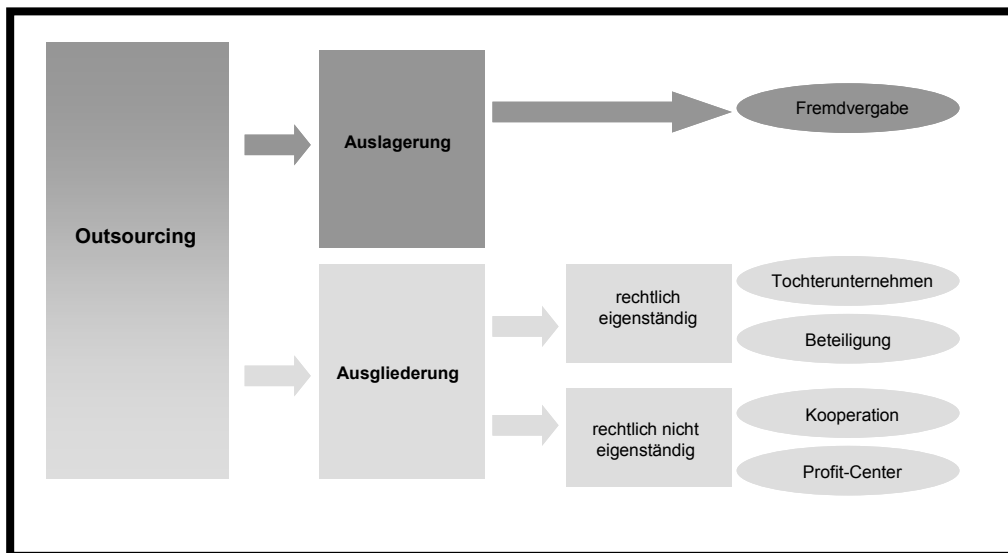


Abbildung 5: Ausprägungsformen des Outsourcings¹²⁸

¹²² Als Vermögen können auch Betriebsmittel, wie beispielsweise Maschinen, Ausstattungsgegenstände oder auch Geschäfts- und Kundenbeziehungen, verstanden werden.

¹²³ Unter Funktion werden auch Tätigkeiten subsumiert.

¹²⁴ Vgl. Brändli, 2001, S. 9 ff.

¹²⁵ Vgl. Siepermann, 2002, S. 1049 oder auch Wurl/Lazanowski, 2002, S. 1542 f. Des Weiteren Zimmermann/Bruns, 2002, S. 669 und Ebertz, 2003, S. 11 f.

¹²⁶ Vgl. Siepermann, 2002, S. 1049, aber auch Wurl/Lazanowski, 2002, S. 1542 f. oder auch hier Bliesener, 1994, S. 279.

¹²⁷ Vgl. Hellinger, 1999, S. 50 ff.

¹²⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Weiers, 2004, S. 13.

Ein outsourcendes Unternehmen bezieht eine externe Leistung, anstatt diese selbst zu erstellen.¹²⁹ Daher wird Outsourcing häufig im Kontext des Begriffs Make-or-Buy betrachtet.¹³⁰ Verfolgt ein Unternehmen eine Buy-Entscheidung, so führt dies zu einer vollständigen Übergabe der Leistungserstellung und der daran geknüpften Verantwortung an ein externes, wirtschaftlich und rechtlich eigenständiges Unternehmen.¹³¹ Diese Leistungserstellung wird mittels ausgerichteter Verträge mit unterschiedlichen Laufzeiten an den Dienstleister übertragen, um Wettbewerbsvorteile durch den Outsourcer zu realisieren.¹³²

Abbildung 6 stellt die einzelnen möglichen Formen des Outsourcings schematisch dar:

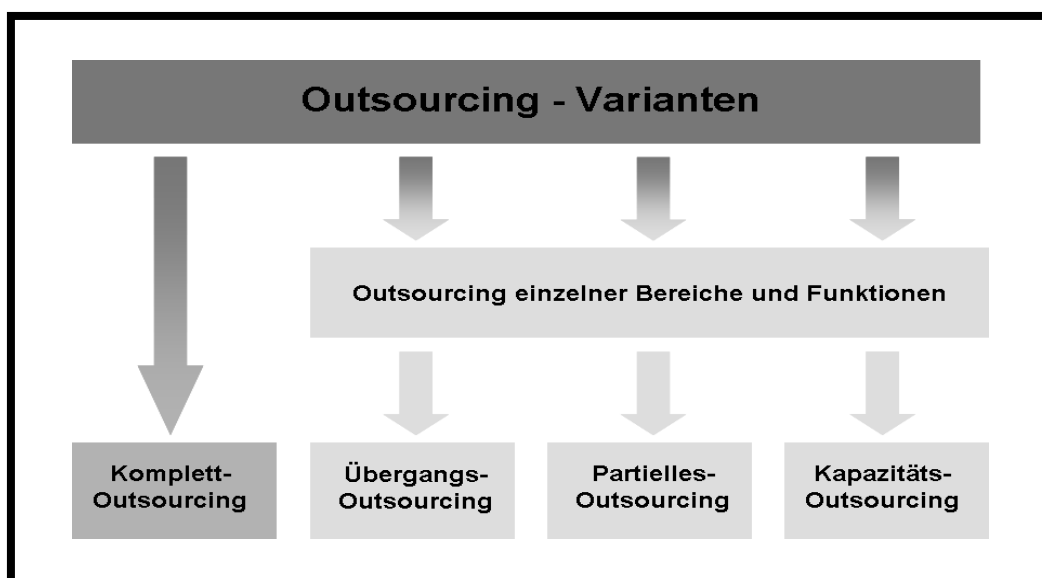


Abbildung 6: Outsourcing-Varianten¹³³

¹²⁹ Vgl. Döpfer, 2008, S. 4.

¹³⁰ Vgl. Picot/Hardt, 1998, S. 625 ff.

¹³¹ Vgl. Hollekamp, 2005, S. 27.

¹³² Vgl. Espino-Rodriguez/Padron-Robaina, 2006, S. 52.

¹³³ Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Weiers, 2004, S. 12.

2.2.5 Chancen von Outsourcing

Die Strategie eines Unternehmens ist entscheidend für eine Outsourcing-Entscheidung. Regelmäßig wird ein Unternehmen der Strategie der Gewinnmaximierung folgen, wobei Outsourcing die Schaffung und Verbesserung eines langfristigen Wettbewerbsvorteils unterstützt.¹³⁴

Outsourcing als wesentlicher Baustein einer strategischen Ausrichtung kann nachfolgend vier Ziele maßgeblich fördern:

1. Konzentration auf das Kerngeschäft
2. Promotorfunktion für Reorganisationsvorhaben im eigenen Unternehmen
3. Risikotransfer
4. Diversifikation des Unternehmens¹³⁵

Unternehmen mit einer Outsourcing-Strategie belassen dennoch in der Regel das Kerngeschäft in der eigenen operativen Kontrolle. Nur die außerhalb der eigenen Kernkompetenz liegenden Aufgabenstellungen sind prinzipiell für ein Outsourcing geeignet. Die klare Identifikation der eigenen Kernkompetenzen ist somit entscheidend für die Fragestellung, welche Prozesse und Geschäftsbereiche an Dritte ausgelagert werden können. Mit der Outsourcing-Entscheidung ist ein Unternehmen zudem aufgefordert, interne strukturelle und prozessorientierte Veränderungen zuzulassen und darüber hinaus dem externen Dienstleister einen Einblick in die unternehmensinternen Strukturen und Abläufe zu gewähren.¹³⁶

Outsourcing kann im Rahmen von Reorganisationen in Unternehmen als sogenannter Promotor dienen, da durch die Übertragung unternehmensinterner Prozesse an einen Dienstleister ein Benchmark¹³⁷ zwischen den unternehmensinternen Leistungen und den Leistungen eines Dienstleisters gesetzt wird und somit eigene Schwachpunkte aufgezeigt werden können. Ein solcher Benchmark kann auch dahingehend Auswirkungen haben, dass eine Reorganisation in Richtung eines Insourcings¹³⁸ führt und man die bisher durch einen Dienstleister erbrachten Leistungen wieder intern abbildet.¹³⁹

Durch Outsourcing kann ein Risikotransfer auf den externen Dienstleister durchgeführt werden, da die externe Leistungserstellung mittels Dienstleistungsverträgen messbar und

¹³⁴ Vgl. Schätzer, 1999, S. 44.

¹³⁵ Vgl. Schätzer, 1999, S. 45 ff.

¹³⁶ Vgl. Braukmann/Poszich, 2005, S. 34.

¹³⁷ Als Benchmark wird hier der direkte Vergleich von Leistungsmerkmalen verschiedener Prozesse, Objekte oder Programme verstanden.

¹³⁸ Insourcing bedeutet das Zurückholen einer outgesourcten Leistung oder die Entscheidung, eine Leistung unternehmensintern abzubilden und nicht durch einen Dienstleister.

¹³⁹ Vgl. Schätzer, 1999, S. 45 ff.

kontrollierbar gemacht werden kann. Die Performance eines Dienstleisters wird häufig stärker überwacht als die eigene, interne Performance. Dieser Risikotransfer beinhaltet also eine Abwälzung des eigenen unternehmerischen Risikos auf den Dienstleister.¹⁴⁰

Outsourcing ermöglicht Diversifikation, da bisherige Ressourcen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder im eigenen Unternehmen nur begrenzt zur Verfügung standen oder das relevante Know-how erst gar nicht vorhanden war. Der externe Dienstleister kann aber das Know-how zur Erschließung neuer Geschäftsfelder oder durch die Bereitstellung neuer Anwendungssysteme zur Verfügung stellen.¹⁴¹

Die unternehmerische Motivation, Outsourcing zu betreiben, hat neben den oben bereits aufgeführten Gründen eine weitere Anzahl von Treibern, die nachfolgend kurz dargelegt werden sollen:

- Die Risikobegrenzung auf personeller Ebene, da eigene Ressourcen nicht mehr vorgehalten werden müssen. Dadurch wird eine bessere Planbarkeit und damit einhergehend eine Verbesserung der Personalkosten erreicht.
- Innerbetriebliche Qualitätsprobleme, steigende Performance-Erwartungen und die mangelnde Verfügbarkeit eigener Ressourcen werden optimiert als auch eine Reduzierung der Kosten sogenannter Supportfunktionen erreicht.¹⁴²
- Die Verbesserung bestehender Geschäftsprozesse wird durch spezialisiertes Know-how des Dienstleisters erreicht.¹⁴³

Kosteneinsparungen sind bei Outsourcing-Vorhaben ein zentrales Motiv. Bei der Auslagerung von Prozessen profitieren Outsourcer davon, dass externe Dienstleister eine kostengünstigere Leistungserstellung anbieten. Die sich daraus ergebenden Skaleneffekte entstehen aufgrund der Spezialisierung des Dienstleisters auf bestimmte angebotene Leistungen im Markt. Dadurch konzentriert sich der Dienstleister auf seine Kernkompetenzen, was zu Kompetenzeffekten führt, und bietet eine Leistung in höheren Volumina an, was ebenfalls zu einer kostengünstigeren Leistungserbringung führt.¹⁴⁴ Zudem tritt eine voluminabedingte Kostendegression beim Dienstleister dadurch auf, dass eine Funktion oder Leistung in einer höheren Größenordnung rationeller ausgeübt wird

¹⁴⁰ In diesem Zusammenhang wird das unternehmerische Risiko im Rahmen von Personalkosten und den Arbeitsleistungen von Angestellten verstanden.

¹⁴¹ Vgl. Schätzer, 1999, S. 45 ff.

¹⁴² Supportfunktionen sind in diesem Zusammenhang Abteilungen wie Training, Berichtswesen, IT und Personal, die in Unternehmen mit eigenen Callcentern teilweise oder gänzlich unterstützend agieren.

¹⁴³ Vgl. Braukmann/Poszich, 2005, S. 34.

¹⁴⁴ Vgl. Hermes/Schwarz, 2005, S. 19 ff.

und somit mit einem unterproportionalen Anstieg der Infrastruktur- und Gemeinkosten einhergeht.¹⁴⁵

Die Übertragung von Aufgaben an einen Dienstleister erzeugt allerdings Kosten. Die wiederum von der Inanspruchnahme und dem dafür ausgehandelten Entgelt abhängen, sodass sie den variablen Kosten zuzurechnen sind. Im Gegensatz dazu ist bei einer unternehmensinternen Leistungserstellung auch der Aufwand für Betriebsmittel und Personal einzuberechnen.¹⁴⁶ Somit werden fixkostenintensive Funktionen oder Leistungen durch Outsourcing in variable Fremdbezugskosten umgewandelt. Dies trägt dazu bei, dass Potenziale zur Kostensenkung in Anspruch genommen werden können und die Bindung von Eigenkapital reduziert wird. Somit werden die Kapitalkosten und das Geschäftsrisiko verringert. Zudem sorgt Outsourcing für eine höhere Transparenz, da nur die Kosten entstehen, die aufgrund einer abgefragten Leistungserstellung auftreten.¹⁴⁷

Nachfolgend die Zusammenfassung der Chancen von Outsourcing:

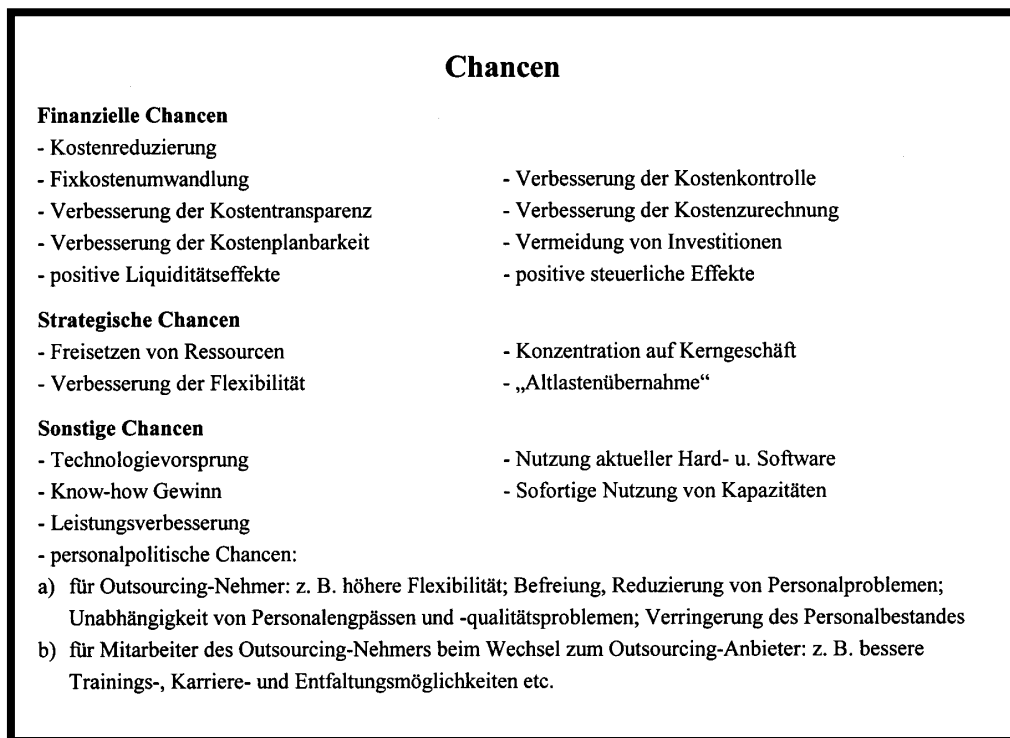


Abbildung 7: Chancen von Outsourcing¹⁴⁸

¹⁴⁵ Vgl. Bacher, 2000, S. 65.

¹⁴⁶ Vgl. Hermes/Schwarz, 2005, S. 20.

¹⁴⁷ Vgl. Bacher, 2000, S. 67.

¹⁴⁸ Quelle: Jäger-Goy, 1998, S. 21.

2.2.6 Risiken von Outsourcing

Outsourcing ist nicht nur mit Chancen verbunden, sondern kann für das outsourcende Unternehmen auch bestimmte Risiken und Nachteile mit sich bringen:

- Abhängigkeit vom Dienstleister
- Verlust von Know-how
- Leistungs- und Qualitätsdefizite
- Kostensteigerungen
- „Weiche Faktoren“

Bei der Abwägung für ein Full-Outsourcing¹⁴⁹ spielen oft sogenannte weiche Faktoren eine Rolle, die nicht zwingend monetär bewertbar, aber dennoch wesentlich sind. Während sich Einsparungen im Bereich der Technik und der Personalkosten gut monetär messen lassen, wird es bei Faktoren wie Qualität und Dienstleistungsspektrum schon schwieriger. Kaum bis gar nicht lassen sich die Abhängigkeit vom Dienstleister und die Übergabe der gesamten Kundenverantwortung an einen Dritten über finanzielle Parameter bestimmen.¹⁵⁰ Ein weiterer besonders kritischer Aspekt liegt in der Reversibilität der Maßnahme. Eine kurzfristige und -zeitige Rückholung der Dienstleistung ins eigene Unternehmen ist meist nicht durchführbar, da technische und personelle Ressourcen an den Dienstleister gebunden sind. Die Themenkomplexe werden durch feste, meist langjährige Laufzeiten der Outsourcing-Verträge abgebildet, die einen Wechsel zu einem anderen Dienstleister oder das Abbilden der Leistung im eigenen Unternehmen einschränken.¹⁵¹ Daraus folgt ein Verlust an strategischer Flexibilität.¹⁵²

Sollte dennoch ein Dienstleisterwechsel vollzogen werden, kommt es zu einem erheblichen Umstellungsaufwand. Bei der Rückkehr zur Eigenerstellung muss zudem ein hoher finanzieller, zeitlicher und personeller Aufwand erbracht werden.¹⁵³ Somit entsteht eine hohe Abhängigkeit zwischen Outsourcer und Dienstleister,¹⁵⁴ die auch als bilaterales Monopol bezeichnet wird.¹⁵⁵ Dem kann ein Outsourcer durch Einsatz mehrerer unterschiedlicher Dienstleister entgegenwirken, indem er seine Marktpartner eigenständig bestimmt. Der Outsourcer kann seine Dienstleister nach Anzahl, Ort der Lokalisierung und

¹⁴⁹ Als Full-Outsourcing wird in diesem Zusammenhang die Auslagerung kompletter Geschäftsprozesse oder -bereiche verstanden.

¹⁵⁰ Vgl. Henn et al., 1996, S. 463.

¹⁵¹ Vgl. Köhler-Forst, 1995, S. 21.

¹⁵² Vgl. Brändli, 2001, S. 17.

¹⁵³ Vgl. Herrmann, 1991, S. 13.

¹⁵⁴ Vgl. Horchler, 1996, S. 168.

¹⁵⁵ Vgl. Schott, 1995, S. 21.

Dienstleistungsart auswählen. Der Dienstleister hingegen hat nicht immer die Möglichkeit, seinen Outsourcer zu bestimmen oder im Einzelnen auszuwählen¹⁵⁶, sondern kann lediglich dadurch Einfluss nehmen, dass er die Vielfalt an Outsourcern auf eine bestimmte Anzahl beschränkt oder gewisse Outsourcer vom Angebot ausschließt. Dieser Ausschluss wird als Selektion der Nachfrage bezeichnet. Gründe hierfür können die Reputation des Outsourcers sein, beispielsweise hinsichtlich seiner Zahlungsfähigkeit oder Rentabilitätsgründe mit Bezug auf die Vergütungsbereitschaft des Outsourcers.¹⁵⁷ Häufig ist bei Ausschreibungen zu beobachten, dass z. B. nur die größten Anbieter ausgewählt werden, wenn ein Projektumfang eine hohe Anzahl an Mitarbeitern und tiefes technisches Know-how erfordert. Der Outsourcer hat darüber hinaus auch immer die Möglichkeit, sein Outsourcing-Business auf mehrere Dienstleister zu verteilen, wodurch die unmittelbare Abhängigkeit reduziert und somit eine Risikominimierung erzielt wird. Zudem ist die Entscheidung, ein Projekt bei dem Vorhandensein von mehreren Dienstleistern auf nur einen zu übertragen, nur bedingt rational, da unter Berücksichtigung der Maximierung des eigenen Nutzens durch den Fokus auf eine erneut stattfindende Preisfindung mit dem bestehenden Dienstleister einen Wechsel von einem zum anderen zu erwägen, um dadurch auch der Abhängigkeit von diesem aufgrund seiner Leistungslieferung zu begegnen.¹⁵⁸ Allerdings fordert die Verteilung einer Outsourcing-Aufgabe auf mehrere Dienstleister einen gewissen Projektcharakter, da sie in der Regel nur bei standardisierten Leistungen erfolgen sollte.¹⁵⁹

Die dargestellte Abhängigkeit zwischen Outsourcer und Dienstleister kann dazu führen, dass beide diese für die Maximierung ihres Nutzens missbrauchen, wenn beispielsweise im Rahmen der Verlängerung eines Vertrages neue Parameter mit Bezug auf die Preisfindung für die Erbringung der Leistung thematisiert werden. Dabei verfolgt der Outsourcer eine Reduktion des Preises bei gleichbleibenden Qualitätsanforderungen, währenddessen der Dienstleister den Preis für die Erbringung seiner Leistung erhöhen möchte.¹⁶⁰ Diese Abhängigkeit wird auch als dichotomes Macht-Abhängigkeits-Verhältnis bezeichnet und kann beispielsweise bei Preisfindungen im Rahmen von

¹⁵⁶ Vgl. Theisen, 1970, S. 108 f. Theisen schreibt in seiner Arbeit über das Beispiel einer Hausfrau, die die Möglichkeit besitzt, mehrere Lebensmittelhändler aufzusuchen, um dort ihre Waren zu kaufen. Somit hat diese als Nachfragerin die Möglichkeit, ihren Anbieter frei zu wählen. Mit einem Bezug auf Outsourcer-Dienstleister-Beziehungen im Callcenter Umfeld kann dieses Beispiel als Synonym verstanden werden, da auch hier der Dienstleister als Anbieter einer Leistung in seiner Auswahl gegenüber eines Outsourcers als Nachfrager (s)einer Dienstleistung eingeschränkt ist. Der Dienstleister bietet entsprechend seinen Fähigkeiten eine Dienstleistung an, die die Bedürfnisse des Outsourcers erfüllt, hat aber aufgrund der reglementierten und in ihrer Vielfalt eingeschränkten Vergabe von Aufgaben und Projekten, die seitens eines Outsourcers im Markt angeboten werden, nur eine kleine Auswahl an Outsourcing-Partnern.

¹⁵⁷ Vgl. Theisen, 1970, S. 110.

¹⁵⁸ Vgl. Kahle, 1996, S. 189. Kahle spricht in seiner Arbeit vom Begriff des Lieferanten. Diese Begrifflichkeit wird in dieser Arbeit durch den Begriff Dienstleister ersetzt, da dieser im Rahmen einer Outsourcer-Dienstleister-Beziehung als Lieferant des outsourcenden Unternehmens fungiert.

¹⁵⁹ Vgl. Brantsch, 2007, S. 7.

¹⁶⁰ Vgl. von Klinski, 2005, S. 95.

Vertragsverlängerungen für eine Veränderung der Parameter des zu verlängernden Vertrages verantwortlich werden.

Beide Parteien folgen grundsätzlich ihrer Interpretation der vertraglichen Vereinbarungen. Der Dienstleister beispielsweise hält strikt die vereinbarten Parameter ein, der Outsourcer hingegen möchte in Richtung eines pro-aktiven Verhaltens seines Dienstleisters hinsichtlich der Vertragserfüllung den Vertrag durch weiche Parameter zu seinen Gunsten erweitern. Dabei ist die Explikation der gegenseitigen Vorstellungen im Rahmen der Vertragsverlängerung ausschlaggebend für die Atmosphäre der weiteren Zusammenarbeit.¹⁶¹

Das Risiko der Abhängigkeit erfordert ein großes Vertrauen in Aspekte wie Diskretion, Dienstleistungsqualität, Verarbeitungssicherheit und langjährige, gemeinschaftliche Geschäftstätigkeit beider Parteien.¹⁶² Zudem kann es bei Outsourcing-Entscheidungen intern zu Widerständen des Personals kommen, da die eigene Beschäftigungssicherheit potenziell gefährdet ist.¹⁶³ Ein großvolumiges Outsourcing hat häufig auch eine direkte Auswirkung auf das Image des Outsourcers. Werden in diesem Zusammenhang personelle Maßnahmen, wie beispielsweise die Reduzierung von Arbeitsplätzen, ergriffen, kann sich ein solches Vorhaben negativ auf sein Image auswirken.¹⁶⁴

Eigenes erworbenes Know-how oder entwickelte Systeme werden an einen Dienstleister übertragen, was zu einer Reduzierung der eigenen Wissensbasis beim Outsourcer führt. Der Aufbau von relevantem Know-how beim Dienstleister kann dazu führen, dass sich ein Know-how-Verlust beim Outsourcer einstellt. Der erneute interne Aufbau von Know-how beim Outsourcer wird dann sehr schwierig und langwierig.¹⁶⁵ Es können zudem Wettbewerbsrisiken entstehen, wenn betriebliche Informations- und Anwendungssysteme individualisiert sind und nur die Verwendung zwischen bestimmten Outsourcern und Dienstleistern zulassen. Deshalb muss bei einer strategischen Outsourcingentscheidung zwingend berücksichtigt werden, dass bestimmte Leistungen weiterhin inhouse verbleiben müssen, da sonst die Gefahr besteht, Wettbewerbsnachteile auszulösen, sollte eine outgesourcte Aufgabe wieder intern abgebildet werden.¹⁶⁶

Outsourcing zieht aber auch personalpolitische Risiken nach sich, die arbeitsrechtlicher oder strategischer Natur sein können. Hinsichtlich der arbeitsrechtlichen Themen ist der sogenannte Betriebs- oder Betriebsteilübergang zu nennen (§ 613 a BGB). Arbeitnehmer, die von einem Dienstleister im Rahmen einer Outsourcer-Dienstleister-Beziehung

¹⁶¹ Vgl. Krause, 2008, S. 62.

¹⁶² Vgl. Szyperski, 1993, S. 34.

¹⁶³ Vgl. Brändli, 2001, S. 17.

¹⁶⁴ Vgl. Brändli, 2001, S. 34.

¹⁶⁵ Vgl. Streicher, 1993, S. 63.

¹⁶⁶ Vgl. Streicher, 1993, S. 63.

übernommen werden, haben einen Bestandsschutz und müssen zu gleichen Rahmenbedingungen beim Dienstleister weiterbeschäftigt werden, was einen weitreichenden Einfluss auf die bisherige Struktur des Dienstleisters haben kann. Um ein Outsourcing-Vorhaben nicht zu gefährden, ist es empfehlenswert, im Vorfeld der Outsourcing-Übernahme durch den Dienstleister entsprechende juristische Aspekte im Rahmen der personalpolitischen Fragestellungen, wie z. B. die Übernahme der Mitarbeiter in ein festes Arbeitsverhältnis, die Ermittlung des Status der übernommenen Mitarbeiter und der Wechsel als auch die Fortführung der Altersvorsorge, zu klären.¹⁶⁷

Outsourcing bedingt auch soziale Risiken in Form einer möglichen Vernachlässigung der Interessen und Angelegenheiten der Arbeitnehmer, deren Positionen und Funktionen durch ein Outsourcing-Vorhaben betroffen sind. Die Risiken sind hierbei in einer Verschlechterung der sozialen Absicherung, in einer mangelnden Integration und in einem möglichen Standortwechsel zu sehen, von welchem die Mitarbeiter betroffen wären.¹⁶⁸

Datensicherung und Geheimhaltung von unternehmensinternen und -bezogenen Daten stellen beim Outsourcing ein nicht zu vernachlässigendes Risiko dar.¹⁶⁹ Neben den eigentlichen Daten und Dokumenten, die durch einen Missbrauch geschädigt, verloren oder an unbefugte Dritte weitergegeben werden können, zeigen sich insbesondere immer wieder Image- und Reputationsverluste in der Öffentlichkeit bei Problemen mit der Datensicherung oder der Geheimhaltung von Informationen und stellen daher ein weiteres Risiko dar.¹⁷⁰

¹⁶⁷ Vgl. Steppan, 1992, S. 54.

¹⁶⁸ Vgl. Picot/Maier, 1992, S. 25 ff.

¹⁶⁹ Vgl. Jäger-Goy, 1998, S. 20.

¹⁷⁰ Vgl. Schott, 1995, S. 22 ff.

Abbildung 8 stellt die Risiken von Outsourcing noch einmal schematisch dar:

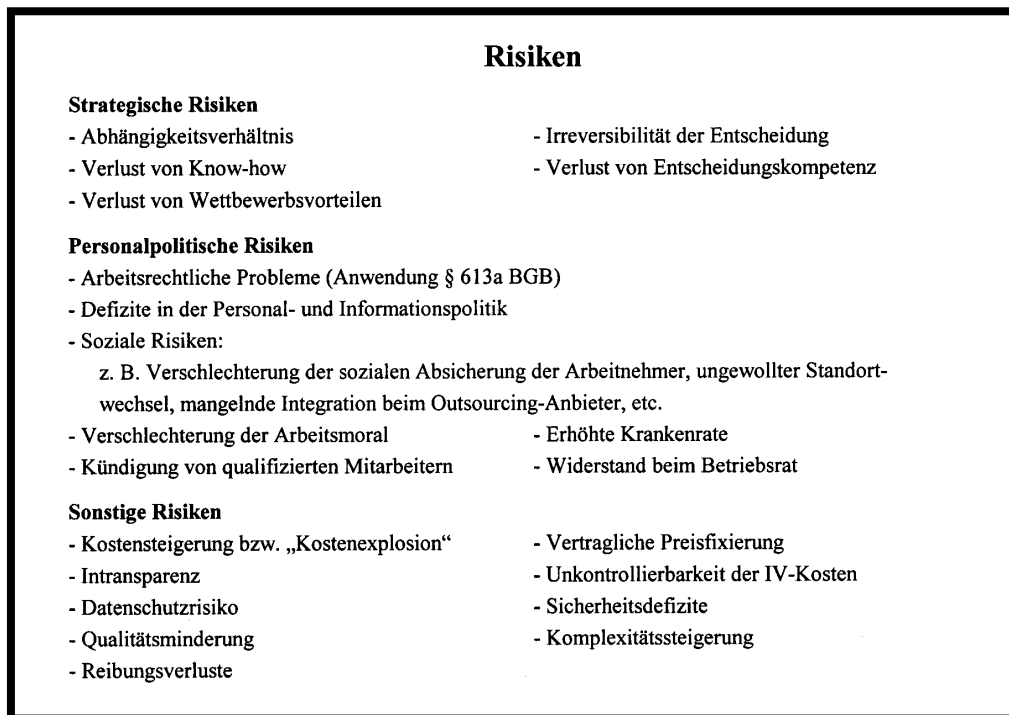


Abbildung 8: Risiken von Outsourcing¹⁷¹

¹⁷¹ Quelle: Jäger-Goy, 1998, S. 27.

Qualität spielt eine große Rolle, da Qualitätsmängel des Dienstleisters direkt auf das jeweilige outsourcende Unternehmen zurückfallen. Somit ist es zwingend notwendig, im Rahmen der Vertragsgestaltungen Qualitäts- und Leistungsbeschreibungen¹⁷² zu vereinbaren und zu fixieren. Dabei definieren Leistungsbeschreibungen den Umfang und den Inhalt der Leistungen sowie mitunter auch die einzubringenden Ressourcen. Außerdem werden regelmäßig auch Sonder- und Mehrleistungen vertraglich fixiert. Als Anreizsystem wird dabei häufig ein Vergütungsmodell im Sinne eines Bonussystems genutzt, um das Risiko von Erfolg und Misserfolg auf beide Parteien zu verteilen. Ein solches Bonussystem gestaltet sich derart, dass der Dienstleister neben einem definierten Festpreis für die jeweilige Dienstleistung eine Prämie erhält, die an festgelegte Parameter und deren Erreichung geknüpft ist. Deshalb kann Outsourcing hohe Anforderungen an den Dienstleister bedingen. Bei der Wahl eines adäquaten Partners wird ein outsourcendes Unternehmen mehrere Dienstleister in den Auswahlprozess nehmen und unter Umständen mit diesen erste Testszenarien durchlaufen, bis eine finale Entscheidung getroffen wird. Letztendlich stellt die Wahl des richtigen Dienstleisters einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar.

Deshalb müssen outsourcende Unternehmen neben dem Pricing weitere Faktoren bei der Auswahl des richtigen Partners berücksichtigen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Einstellung und die Philosophie des Dienstleisters, die mit den Werten des Outsourcers übereinstimmen bzw. vereinbar sein muss.¹⁷³

2.2.7 Phasen des Outsourcings in der Praxis

Die nachfolgenden fünf Phasen des Outsourcings stellen ein Idealszenario im Auslagerungsprozess dar:

1. Istanalyse

Die auszulagernden Prozesse oder Aufgaben werden sauber analysiert, mit der Zielsetzung einer klaren Beschreibung und Festlegung der Abläufe und Aufgaben, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Der Dienstleister fungiert in dieser Phase als beratender Partner.¹⁷⁴

¹⁷² Diese Leistungsbeschreibungen werden häufig auch als Service Level Agreements (SLA) bezeichnet.

¹⁷³ Vgl. Braukmann/Poszich, 2005, S. 35 ff.

¹⁷⁴ Vgl. Braukmann/Poszich, 2005, S. 35 ff.

2. Prozessdesign

Neue Prozesse zwischen beiden Parteien werden definiert und häufig alte automatisiert, verändert oder aufgelöst. Dabei steht das Herausfiltern von Verbesserungspotenzialen im Vordergrund. Alte Strukturen und Prozesse, die aufgrund der Genese des Unternehmens entstanden sind, werden abgelöst oder weiterentwickelt.¹⁷⁵

3. Realisierungsphase

Hier finden die ersten operativen Umsetzungen statt. In Testläufen wird die Praxistauglichkeit der neuen Vorgehensweise mit den definierten Prozessen und die Prognosen der KPI¹⁷⁶ überprüft. Dazu gehört auch die externe und interne Kommunikation der Veränderung durch neue Prozesse sowie die Kommunikation über die Neugestaltung von geänderten Aufgabenbereichen und Verantwortlichkeiten.¹⁷⁷

4. Controlling der KPI und qualitative Auswertungen

Durch funktionsübergreifende Querschnittsfunktionen werden Erwartungen anhand von Umsatzentwicklung, Vorher-Nachher-Situation beobachtet und bewertet.¹⁷⁸ Hierbei müssen nicht nur die quantitativen Kennzahlen herangezogen werden, sondern auch die qualitativen Aspekte erfasst und ausgewertet werden.¹⁷⁹

5. Re-Design

Die neuen Prozesse werden zur weiteren Verbesserung im Rahmen eines iterativen Prozesses fortwährend überprüft und modifiziert. Dies geschieht solange, bis es zu einem final abgestimmten Prozess kommt, der einen langfristigen Erfolg des Outsourcing-Vorhabens gewährleistet.¹⁸⁰

Diese Vorgehensweise findet primär Anwendung bei einem auf einen langen Zeitraum geplanten Outsourcing-Vorhaben, bei dem es zu einer engen Geschäftsbeziehung zwischen dem Outsourcer und dem Dienstleister kommt und wird in der Regel mit einem langfristigen Betreibervertrag manifestiert.¹⁸¹

¹⁷⁵ Vgl. Braukmann/Poszich, 2005, S. 35 ff.

¹⁷⁶ KPI steht für die englische Bezeichnung Key Performance Indicator. Anhand dieser wird der Fortschritt oder der Erfüllungsstand wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren innerhalb einer Outsourcer-Dienstleister-Beziehung gemessen.

¹⁷⁷ Vgl. Braukmann/Poszich, 2005, S. 35 ff.

¹⁷⁸ Vgl. Bramseman, 1990, S. 48.

¹⁷⁹ Vgl. Meyer/Dornach, 1992, S. 130.

¹⁸⁰ Vgl. Braukmann/Poszich, 2005, S. 35 ff.

¹⁸¹ Vgl. Böse/Flieger, 1999, S. 247.

Die nachfolgende Abbildung fasst die Phasen eines Outsourcing-Vorhabens zusammen und stellt diese schematisch dar:

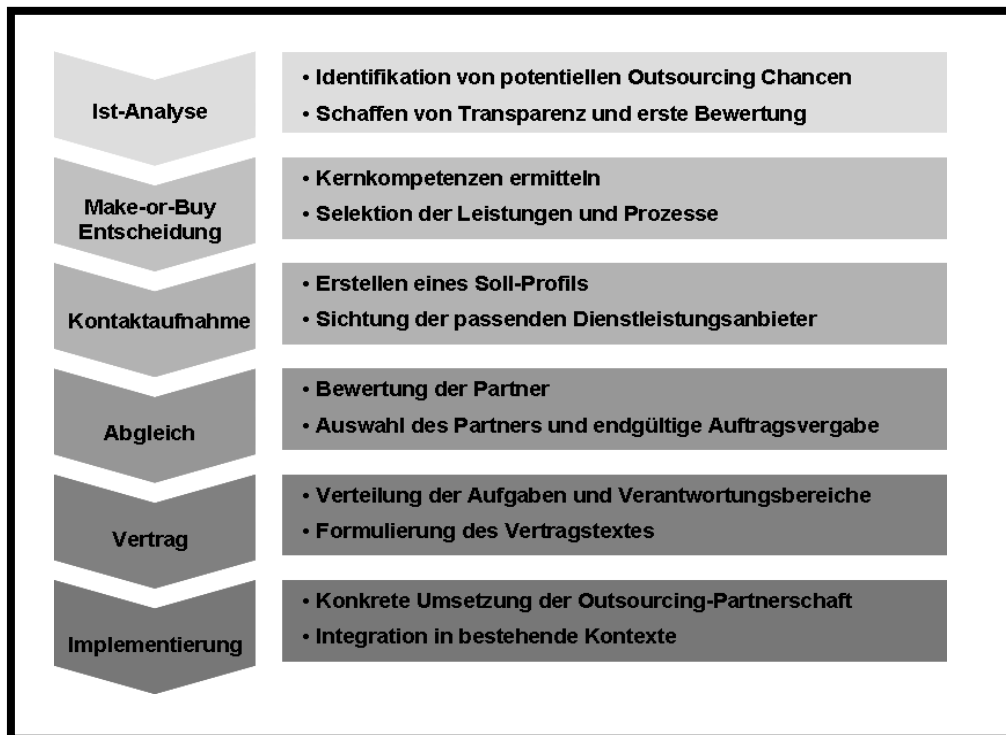


Abbildung 9: Phasen des Outsourcing-Prozesses¹⁸²

Ein weiteres wichtiges Instrument im Rahmen eines erfolgreichen Outsourcing-Vorhabens ist die Erstellung eines sogenannten Pflichtenheftes. Es beschreibt die Rahmenbedingungen und Kriterien der Zusammenarbeit zwischen beiden Parteien und liefert dem Dienstleister die Grundlage für seine Angebotskalkulation. Ferner ist das Pflichtenheft die Basis einer Entscheidungsmatrix, mit welcher die Vergleichbarkeit der jeweiligen Angebote erreicht und somit die Wahl des richtigen Dienstleisters gefördert werden kann.¹⁸³

¹⁸² Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Weiers, 2004, S. 15.

¹⁸³ Vgl. Böse/Flieger, 1999, S. 32.

Ein Pflichtenheft sollte folgende Kriterien beinhalten:¹⁸⁴

- **Allgemeine Punkte:**
Standort des Dienstleisters, technische Ausstattung, Vertragsarten und Vertragsgestaltung
- **Qualität der Dienstleistung:**
Verfügbarkeit von Reportings, Sicherung der Serviceziele und Leistungsbeschreibungen, Sicherheit der Kundendaten, Formen des Datenaustauschs
- **Kosten der Dienstleistung:**
Schulung der Mitarbeiter, Programmierung von EDV, Durchführung von Testläufen, Konzeptionsanpassung, Abforderungen von besonderen Aktivitäten (Peakzeiten¹⁸⁵, Anrufvolumenpeaks¹⁸⁶), Abrechnungsmodalitäten
- **Personaleinsatz:**
Qualifikation der Mitarbeiter, Struktur der Mitarbeiter (Voll-, Teilzeit oder sonstige), Verfügbarkeit der Mitarbeiter zu bestimmten Servicezeiten
- **Referenzen:**
Nennung der Branchen, Nennung bestehender Kooperationspartner
- **Test der Outsourcing-Aktivitäten:**
Durchführung von Testanrufen, Erreichbarkeit des Dienstleisters, Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter

2.3 Dienstleistung

Nachfolgend wird der Themenkomplex Dienstleistung behandelt. Hierbei werden Definitionen und Aussagen zum Begriff dargestellt als auch die nötigen Voraussetzungen eines Dienstleisters beschrieben.

2.3.1 Der Begriff der Dienstleistung

In der Literatur finden sich vielfältige Definitionen des Begriffs. Dienstleistungen sind eigenständige und im Rahmen der Produkterstellung begleitende Prozesse, die den Einsatz von Potenzialfaktoren widerspiegeln. Innerhalb des Dienstleistungsprozesses werden unternehmensinterne und -externe Faktoren gebündelt, um eine nutzbringende Wirkung zu erlangen.¹⁸⁷

¹⁸⁴ Vgl. Böse/Flieger, 1999, S. 33 ff.

¹⁸⁵ Der Begriff Peakzeiten wird hier analog zu dem Begriff Spitzenzeiten oder Spitzen gesehen.

¹⁸⁶ Die Begrifflichkeit Anrufvolumenpeaks spiegelt die Anruferanzahl in einem bestimmten Zeitraum wider.

¹⁸⁷ Vgl. Meffert, 2000, S. 1159.

Der Dienstleistungsbegriff grenzt Dienstleistungen von anderen Leistungen, wie beispielsweise Sachleistungen, ab. Diese Abgrenzung erfolgt mittels der Definition von spezifischen Dienstleistungscharakteristika in denen gemeinsame Merkmale sämtlicher erfasster Leistungen beschrieben werden. Die Begriffe Service und Dienstleistung sind in der Theorie seit langer Zeit zu finden, jedoch existiert hier keine allgemeingültige Definition, die als Basis für eine Typologisierung herangezogen werden kann. Auch in der Praxis findet sich kein einheitliches Verständnis. Unternehmen interpretieren Dienstleistung als eine Vielzahl heterogener Leistungen.¹⁸⁸ Aufgrund der fehlenden einheitlichen Definition und der daraus resultierenden Unschärfe des Dienstleistungsbegriffs wird er in einzelne Merkmale unterteilt.¹⁸⁹

BARTH ET AL. beschreiben diese Merkmale in Form der nachfolgenden Aufstellung:¹⁹⁰

1. Objekt der Dienstleistungserbringung
2. Faktor der Dienstleistungserbringung
3. Komplexität der Dienstleistung
4. Standardisierungsgrad der Dienstleistung
5. Anpassbarkeit der Dienstleistung
6. Interaktionsgrad
7. Kopplung der Dienstleistung an materielle Güter
8. Dienstleistungsbündelung

Die Ausprägungen und Charakteristika von Dienstleistungen sind unterschiedlicher Art und im Allgemeinen schwierig von Sachgütern abzugrenzen. Der Begriff beinhaltet verschiedene Facetten der Erbringung einer Leistung am Absatzmarkt. Darunter fallen z.B. Handel, Versicherungen, Forschung, Reparatur, Autoverleih, Transport, aber auch neuere Arten wie beispielsweise Event-Management oder Callcenter-Dienstleistungen. Das Angebot wandelt sich stetig mit den veränderten Marktanforderungen.¹⁹¹

Grundsätzlich sind Dienstleistungen marktfähige Verrichtungen, die mit einem Entgelt entlohnt werden können, aber nicht müssen. Sie können einen Nutzen schaffen, wodurch sie honorierbar werden. Dieser Nutzen kann sich in Form einer Problemlösung, eines Erlebnisses oder einer Weiterentwicklung ausdrücken.¹⁹²

¹⁸⁸ Vgl. Barth et al., 2005, S. 2.

¹⁸⁹ Vgl. Weiers, 2004, S. 6.

¹⁹⁰ Vgl. Barth et al., 2005, S. 7 ff.

¹⁹¹ Vgl. Melzer-Ridinger/Neumann, 2009, S. 171.

¹⁹² Vgl. Bieger, 2002, S. 7.

Dienstleistungen sind immer immaterielle Güter, deren Ergebnisse nicht in materieller Substanz vorliegen, wobei bei der Erbringung Sachgüter wie Betriebs- und Hilfsstoffe eingesetzt werden können. Die Dienstleistung per se bleibt aber in ihrem Wesen dennoch ein immaterielles Gut.¹⁹³

Eine Unterscheidung zwischen Dienst- und Sachleistungen ergibt sich aufgrund des Einsatzes von externen Produktionsfaktoren. Bei der Herstellung von Sachgütern basiert dieser auf rein internen Produktionsfaktoren. Das Merkmal von Dienstleistungen ist, dass bei der Erstellung auf Produktionsfaktoren zurückgegriffen wird, die aus dem Einflussbereich des Kunden stammen. Diese werden als externe Faktoren bezeichnet.¹⁹⁴

Dies ist der Grund, warum die Ausführung einer Dienstleistung ohne die Einflussnahme oder die Mitwirkung des Kunden¹⁹⁵ nicht möglich ist. Im Callcenter Umfeld zeigt sich dies beispielsweise dadurch, dass ein outsourcendes Unternehmen den Dienstleister mit relevanten Informationen oder auch Bearbeitungstools¹⁹⁶ ausstattet, damit dieser der Verrichtung seiner Dienstleistung nachgehen kann. Eine gänzlich vollständige Unterscheidung zwischen dem Bezug einer Dienstleistung und von Sachgütern ist allerdings in der Praxis häufig nicht einfach vorzunehmen, da viele Sachgüter an den Bezug einer Dienstleistung gekoppelt sind und entsprechend am Markt angeboten werden. Im Gegenzug geht der Bezug einer Dienstleistung oft mit dem Kauf von Sachleistungen einher. Daher handelt es sich bei vielen Produkten um sogenannte Leistungsbündel, bei denen Sach- und Dienstleistungen in unterschiedlichen Teilen miteinander kombiniert werden.¹⁹⁷

Die Inanspruchnahme einer Dienstleistung ist der Kauf eines sogenannten Leistungsversprechens, welches der Dienstleister durch das Signalisieren seines Leistungspotenzials widerspiegelt und seine Leistungsbereitschaft und -fähigkeit anzeigt. Eine Dienstleistung ist also der Ablauf eines zweistufigen Prozesses, in dem zum einen der Dienstleister seine internen Produktionsfaktoren kombiniert, um sein Leistungspotenzial bereitzustellen und zum anderen dieses mit einem externen Produktionsfaktor, seinem Verfügungsobjekt oder dem Kunden verbindet.¹⁹⁸

¹⁹³ Vgl. Frietzsche/Maleri, 2006, S. 200 f.

¹⁹⁴ Vgl. Frietzsche/Maleri, 2006, S. 200 f.

¹⁹⁵ Der Begriff Kunde wird im Rahmen dieser Arbeit als Synonym für den Outsourcer in einer Outsourcer-Dienstleister-Beziehung gesehen, da der Outsourcer durch die Beauftragung des Dienstleisters zu seinem Kunden wird.

¹⁹⁶ Beispielsweise arbeiten Callcenter-Dienstleister auf den seitens des Outsourcers zur Verfügung gestellten Online-Applikationen wie Eingabemasken, in denen die Gesprächsverläufe oder Gesprächsabschlussgründe seitens der Mitarbeiter des Callcenter-Dienstleisters eingetragen werden. Der Outsourcer kann dann über ein in einer bestimmten Frequenz an ihn verschicktes Reporting sehen, wie der Dienstleister seiner Aufgabe von der Verrichtung der Dienstleistung nachkommt.

¹⁹⁷ Vgl. Stebel, 2007, S. 8.

¹⁹⁸ Vgl. Melzer-Ridinger/Neumann, 2009, S. 173.

Durch die Inanspruchnahme von Dienstleistungen wird eine Problemlösung für den Nachfrager geschaffen, währenddessen Sachgüter ein Hilfsmittel für eine selbstständige Problemlösung darstellen. Die Wahl zwischen einem Sachgut und einer Dienstleistung als Mittel einer Problemlösung hängt von der Häufigkeit des Bedarfs, von den Fähigkeiten des in Anspruchnehmenden und von dessen Qualitätsanspruch ab.¹⁹⁹ Die Leistungsfähigkeit eines Dienstleisters wird von dem in Anspruchnehmenden anhand der Erfüllung seiner Qualitätsansprüche, am Preis, an der Lieferzeit und an der Zuverlässigkeit des Dienstleisters bewertet und bezieht sich damit direkt auf das Ergebnis des gesamten Dienstleistungsprozesses.²⁰⁰

BIEGER nennt die Herausforderungen zur Erstellung von Dienstleistungen und unterteilt diese in fünf Besonderheiten, die durch das Erfüllen von Aufgaben seitens eines Dienstleisters anzugehen sind, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Er spricht hierbei von der:

- Integration des Kunden,
- Immaterialität,
- Nicht-Lagerfähigkeit,
- Individualität,
- persönlichen Interaktion mit dem Kunden und der Informationsasymmetrie zwischen beiden.²⁰¹

BIEGER sieht die Aufgabe des Dienstleisters darin begründet, dass dieser einerseits seine Fähigkeiten und seine Leistungsbereitschaft signalisiert sowie den Handlungsspielraum seiner Mitarbeiter sicherstellt und andererseits versucht, Informationsasymmetrien durch das Anzeigen oder Anbieten von Referenzen zu reduzieren.²⁰²

Auch die personellen und strukturellen Erfolgsfaktoren sind Indikatoren für eine erfolgreiche Dienstleistung, da der Erfolg von Personen, die sich für den Innovationsprozess der Dienstleistung verantwortlich zeigen, abhängig ist. BERRY et al. beispielsweise zeigen die Wichtigkeit der Benennung einer entscheidungsbefugten und koordinierenden Person auf, die als Bindeglied fungiert und in das Erstellen des Dienstleistungskonzeptes involviert ist, aber auch Projekte koordinieren kann.²⁰³ Die Auswahl und Benennung dieser Person muss anhand von Attributen wie Glaubwürdigkeit

¹⁹⁹ Vgl. Biermann, 2006, S. 19.

²⁰⁰ Vgl. Melzer-Ridinger/Neumann, 2009, S. 178.

²⁰¹ Vgl. Bieger, 2002, S. 48.

Besonders sollen hier die beiden Besonderheiten der persönlichen Interaktion mit dem Kunden und der Informationsasymmetrie einen Fokus erfahren, da beide in Outsourcer-Dienstleister Beziehungen im Callcenter Umfeld eine entscheidende Rolle spielen.

²⁰² Vgl. Bieger, 2002, S. 48.

²⁰³ Vgl. Berry et al., 2006, S. 62.

und Fachkenntnis erfolgen, wobei sie mit Kompetenzen, im Sinne eines organisatorischen Einflusses im Unternehmen, ausgestattet sein muss.²⁰⁴

Neben diesen personellen Erfolgsfaktoren spielen aber auch strukturelle wie z. B. die Bedeutung der Dienstleistungsstrategie eine wichtige Rolle.²⁰⁵

DE JONG und VERMEULEN bezeichnen diese Erfolgsfaktoren als Kongruenz zwischen Dienstleistungs- und Unternehmensstrategie, um sicherzustellen, dass Dienstleistung eine bedeutende Rolle zugesprochen wird und somit entsprechende Ressourcen und Kompetenzen zur Verfügung gestellt werden.²⁰⁶ Betrachtet man hingegen die Entwicklung und die Verbesserung einer Dienstleistung, so lässt sich die Aussage von KANDAMPULLY nach interdisziplinären Teams besser nachvollziehen. Er misst diesen Teams eine hohe Bedeutung zu, allerdings nur bezogen auf solche, die innerhalb eines Unternehmens im Rahmen des Erfolges des Dienstleistungs-Innovationsprozesses gebildet werden.²⁰⁷ Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Fixierung der internen Organisation beim Dienstleister. Sie umfasst dabei die Verantwortungsübertragung auf die entsprechenden Mitarbeiter durch Adaption der Struktur und den Einsatz von IT.²⁰⁸

2.3.2 Voraussetzungen des Dienstleisters

Maßgebende Voraussetzungen für einen wettbewerbsfähigen Dienstleister sind:

- langjährige Erfahrungen im Vertrieb und im Projekt- und Produktmanagement,
- auf das jeweilige Projekt anwendbare Technik,
- qualifizierte Mitarbeiter, die auf der Ebene des Projektmanagements als auch auf operativer Ebene (Realisierung) einsetzbar sind,
- Know-how im Ressourcen- und Personeneinsatz,
- eine finanzielle stabile Situation,
- eine grundlegende, den Anforderungen und dem Stand der Technik entsprechende IT-Infrastruktur,
- evtl. auch eine räumliche Nähe zum outsourcenden Unternehmen.²⁰⁹

²⁰⁴ Vgl. Brown/Eisenhardt, 1995, S. 343 ff.

²⁰⁵ Im empirischen Teil der Arbeit wird auf den Aspekt der koordinierenden Person näher eingegangen, da im Rahmen der Durchführung der Experteninterviews zur Erhebung der Daten mit einer Frage im Interviewleitfaden auf eine kommunikationsbündelnde Funktion eingegangen wird.

²⁰⁶ Vgl. de Jong/Vermeulen, 2003, S. 894 ff.

²⁰⁷ Vgl. Kandampully, 2002, S. 23 ff.

Dieses Verständnis wird in der vorliegenden Arbeit dahingehend erweitert, dass ein interdisziplinäres Team als Gruppe aus Mitarbeitern des Outsourcers und des Dienstleisters verstanden wird, um mit einem gemeinsamen Bestreben den Erfolg der Dienstleistung zu gewährleisten.

²⁰⁸ Vgl. Berry et al., 2006, S. 63.

²⁰⁹ Vgl. Braukmann/Poszich, 2005, S. 35.

Daneben ist die Einstellung eines outsourcenden Unternehmens gegenüber einem potenziellen Partner ausschlaggebend. Dieser weniger fassbare Aspekt, oft auch als Chemie zwischen Personen bekannt, wird als weicher Entscheidungsfaktor häufig ebenfalls so relevant empfunden wie die zuvor aufgezählten Bedingungen. Generell gilt, dass einer Outsourcing-Tätigkeit nichts im Wege steht, sofern alle Voraussetzungen erfüllt sind und der richtige Dienstleister gefunden ist.²¹⁰

2.4 Prinzipal-Agenten-Theorie

Nachfolgend wird die theoretische Basis der Arbeit mit der Prinzipal-Agenten-Theorie als Teilwissenschaft der Neuen Institutionsökonomie und deren Hintergrund beleuchtet, insbesondere im Hinblick auf Informationsasymmetrien und Kontrollmöglichkeiten sowie Methoden zur Reduktion von Informationsasymmetrien.

2.4.1 Einführung

Die Prinzipal-Agenten-Theorie teilt sich in zwei theoretische Zweige, den positiven und den normativen Bereich. Der positive Zweig beschreibt und erklärt institutionelle Auftragsbeziehungen in der Praxis. Der normative Zweig hingegen leitet aus mathematisch orientierten Empfehlungen möglichst optimale Vertragsgestaltungen zwischen Prinzipal und Agent ab.²¹¹ Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit beruht auf der Beschreibung von Auftragsbeziehungen im Callcenter Umfeld und verfolgt somit den Weg des positiven Zweiges der Prinzipal-Agenten-Theorie.

Die grundlegende Basis der Prinzipal-Agenten-Theorie ist in dem Zusammenspiel zwischen Rechtswissenschaften und Ökonomik zu sehen. Beispielsweise werden hier juristische Bezeichnungen für die beiden handelnden Akteure, den Auftragnehmer und den Auftraggeber, verwendet, die in der Prinzipal-Agenten-Theorie als Prinzipal und Agent bezeichnet werden. Agent ist die Person oder die Organisation, die im Auftrag des Prinzipals tätig ist.²¹² Die Art der Beauftragung ist hierbei nicht an eine bestimmte Form gebunden. Sie kann explizit als auch konkludent erfolgen.²¹³ ROSS spricht im Rahmen seines Verständnisses zur Entwicklung einer ökonomischen Theorie von Aufgabendelegation und schreibt, dass eine Prinzipal-Agenten-Beziehung dann entsteht, wenn eine Person oder Organisation als Agent für eine andere Person oder Organisation, den so bezeichneten Prinzipal, tätig ist.²¹⁴ MUNRO bemerkt, dass diese Delegationsform eine Art Entwicklungsmeilenstein für den im Mittelalter entstandenen Fernhandel darstellt,

²¹⁰ Vgl. Braukmann/Poszich, 2005, S. 35.

²¹¹ Vgl. Dietl, 1999, S. 133.

²¹² Vgl. Meyer, 2004, S. 64.

²¹³ Vgl. Rees, 1985, S. 3.

²¹⁴ Vgl. Ross, 1973, S. 134.

ohne die es die heutige Spezialisierung im Markt nicht geben würde. Die Aufgabendelegation auf eine andere Person oder Organisation stellt aus seiner Sicht die kollektive Entgrenzung der Reichweite individuellen Handelns dar.²¹⁵ Durch die Arbeitsteilung und die daraus resultierende Beauftragung²¹⁶ eines Wirtschaftssubjektes entsteht eine vertragliche Beziehung zwischen zwei oder mehreren Personen, bei der der Beauftragte²¹⁷ gegen den Anspruch einer Entlohnung die Verpflichtung einer Dienstpflicht gegenüber einem Auftraggeber²¹⁸ übernimmt.²¹⁹ Diese erfolgt immer unter Berücksichtigung bestehender Entscheidungsbefugnisse und Rahmenbedingungen, aber auch aufgrund zuvor vordefinierter Leistungsparameter durch die Parteien, durch die der Agent, mit seiner Annahme des Auftrages, gegenüber dem Prinzipal seine Bereitschaft zur Erfüllung dieser Dienstpflicht anzeigt.²²⁰ FELDMANN nennt hier nicht nur die vordefinierten Leistungen, die durch den Agenten aufgrund der Vertragsannahme zu leisten sind, sondern auch das Vertragsverhältnis zwischen beiden, das die Vergütung des Agenten regelt.²²¹ EBERS und GOTSCH greifen in diesem Zusammenhang einen wichtigen Punkt bei Prinzipal-Agenten-Beziehungen auf, indem sie darlegen, dass die Ausgestaltung des Handlungsspielraumes des Agenten Probleme mit sich bringt, die sich ex ante in Form von Unsicherheit und ex post im Zuge von Nachteilen für den Prinzipal auswirken können. Dieses Phänomen sorgt für sogenannte Informationsasymmetrien in Prinzipal-Agenten-Beziehungen, die unterschiedlich ausfallen und in verschiedene Arten untergliedert werden können.²²² EISENHARDT nutzt den Begriff Agency-Probleme, die aufgrund der Aufgabendelegation von einem Prinzipal an einen Agenten auftreten, da der Prinzipal nur bedingt die negativen als auch die positiven Folgen der Handlungen des Agenten tragen kann.²²³ HERMALIN und KATZ folgen dieser Aussage, da für sie Probleme in Auftragsbeziehungen deshalb auftreten, weil der Prinzipal nicht die Möglichkeit hat, Leistungserbringungen des Agenten unmittelbar und kostenlos zu beobachten.²²⁴ LAUNER sieht den Auslöser für Probleme in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Nachvollziehen und Verstehen vom Nichterreichen vereinbarter Ziele des Prinzipals dem Agenten gegenüber, da auch hier der Prinzipal keine vollständige Transparenz hinsichtlich des Verhaltens des

²¹⁵ Vgl. Munro, 1987, S. 966.

²¹⁶ Die Übertragung von Aufgaben in Form einer Beauftragung eines Wirtschaftssubjektes durch ein anderes wird auch häufig als Auftrag verstanden und definiert. Siehe hierzu beispielsweise auch Ross, 1973, S. 134 oder Spremann, 1987, S. 9.

²¹⁷ Der Begriff Beauftragter wird auch in diesem Zusammenhang als Synonym für den Begriff Agent verstanden.

²¹⁸ Die Bezeichnung Auftraggeber steht hier für den Begriff Prinzipal.

²¹⁹ Vgl. Spremann, 1987, S. 9.

²²⁰ Vgl. Kralj, 2004, S. 58.

²²¹ Vgl. Feldmann, 1995, S. 48.

²²² Vgl. Ebers/Gotsch, 2002, S. 213.

Auf die einzelnen Phasen, deren Bezeichnungen und Inhalte wird in einem späteren Abschnitt dezidiert eingegangen.

²²³ Vgl. Eisenhardt, 1989, S. 57 ff.

²²⁴ Vgl. Hermalin/Katz, 1991, S. 1735.

Agenten vorliegen hat.²²⁵ Charakteristisch für Prinzipal-Agenten-Beziehungen ist, dass durch die Aktivitäten des Agenten nicht nur sein eigener Nutzen, sondern auch das Nutzenniveau des Prinzipals beeinflusst wird. Das Streben nach eigener Nutzenmaximierung führt beim Vorhandensein unterschiedlicher Interessen und abweichender Risikoeinstellungen zu einem Konflikt in der Zielerreichung. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der Prinzipal ein Interesse hat, den Agenten bei der Ausführung seiner Tätigkeiten zu beeinflussen.²²⁶ PICOT ET AL. sehen in der Aufgabendelegation die Überlassung einer Entscheidungsautorität, da der Agent im Rahmen seiner Ausübung nicht nur Entscheidungen trifft, die ihn betreffen, sondern mit diesen gleichzeitig auch Auswirkungen auf den Prinzipal auslöst.²²⁷ Hierbei ist aber zu berücksichtigen, dass dem Agenten nicht die Möglichkeit genommen wird, bei der Aufgabendurchführung eigene Entscheidungen zu treffen, da dies dazu führen kann, dass der Prinzipal im Vergleich zu einer eigenen Ausübung der delegierten Tätigkeit auch keine Entlastung erfährt.²²⁸ GAUDIG hält es daher für wichtig, dass die Tätigkeiten des Agenten dem Prinzipal gegenüber nicht nur auf vordefinierten Zielen basieren, sondern auch auf klar definierten Entscheidungskompetenzen.²²⁹

Durch die Delegation der Entscheidungskompetenzen werden die Informationen, die Ressourcen und das Wissen des Agenten für die Erfüllung von Bedürfnissen des Prinzipals genutzt.²³⁰ Die Prinzipal-Agenten-Theorie legt als ein Merkmal von Prinzipal-Agenten-Beziehungen die Annahme von unvollständigen Informationen zugrunde. Der Zugang zu Informationen ist dabei beschränkt und durch eine ungleiche Verteilung gekennzeichnet.²³¹ Für SCHNEIDER entstehen Probleme in Prinzipal-Agenten-Beziehungen dann, wenn Auftraggeber und Beauftragter unter Unsicherheit und mit nicht einheitlichem Wissensstand gemeinsame Ziele erreichen wollen, die nur zum Teil gleich ausgerichtet sind und bei denen die Vorteile des einen zum Nachteil des anderen werden können.²³² ARROW bezeichnet Wissensvorsprünge bei ungleich verteiltem Wissen vor Vertragsabschluss als verborgene Information und den Handlungsspielraum eines Agenten als verborgene Handlung, die dem Prinzipal nicht bekannt wird.²³³ MEINHÖVEL subsumiert unter der Ungleichverteilung von Wissen eine Beeinflussung im Rahmen des

²²⁵ Vgl. Launer, 2005, S. 3.

²²⁶ Vgl. Schneider, 2006, S. 45.

²²⁷ Vgl. Picot et al., 1991, S. 150.

²²⁸ Vgl. Paulitschek, 2009, S. 26.

²²⁹ Vgl. Gaudig, 2008, S. 59.

²³⁰ Vgl. Gaudig, 2008, S. 59.

²³¹ Vgl. Paulitschek, 2009, S. 26.

²³² Vgl. Schneider, 1988, S. 1182.

²³³ Vgl. Arrow, 1985, S. 38.

Vertragsabschlusses. Der von ihm so bezeichnete Mehr-Wissende besitzt verborgene Informationen.²³⁴

MEINHÖVEL geht darüber hinaus von der Grundannahme aus, dass Wirtschaftssubjekte immer berücksichtigen müssen, dass der jeweilige Marktpartner andere Informationsquellen vorliegen hat als sie. Diese Informationsquellen werden seitens der Marktpartner zu deren eigenen Vorteil genutzt.²³⁵ Die verborgene Handlung wird in Prinzipal-Agenten-Beziehungen als Problem identifiziert, da der Prinzipal die Aktionen des Agenten nicht vollkommen beobachten kann. Somit erfüllt der Agent die verabredeten Aufgaben komplett, teilweise oder gar nicht und der Prinzipal hat keine Möglichkeit, die Auftragsausführung direkt zu beobachten und zu bewerten.²³⁶ Beobachtet er einen mangelnden Einsatz des Agenten, so wird im Streitfall dieser kaum in der Lage sein, eine solche Beobachtung zu beweisen.²³⁷

Neben dem Arbeitseinsatz des Agenten spielt aber auch der Faktor Unsicherheit²³⁸ im Rahmen asymmetrischer Informationsverteilung eine wesentliche Rolle. Er wirkt sich ebenso stark auf die Prinzipal-Agenten-Beziehung aus wie der Arbeitseinsatz des Agenten. Dadurch ist es im Hinblick auf das Feststellen einer verminderten Performance des Agenten aufseiten des Prinzipals nicht möglich, eine genaue Zuordnung zwischen dem Anteil des Arbeitseinsatzes und dem Anteil der Unsicherheit vornehmen zu können, mit der Konsequenz einer Verstärkung der asymmetrischen Informationsverteilung.²³⁹ Informationsasymmetrien sind aber nicht nur die Basis für die Maximierung des jeweils eigenen Nutzens, sondern ermöglichen auch den Einsatz der Asymmetrien zum Vorteil des anderen.²⁴⁰ MEINHÖVEL sieht dies bei vielen Interaktionen zwischen Prinzipalen und Agenten gegeben.²⁴¹

KRALJ fasst die charakteristischen Merkmale der Prinzipal-Agenten-Theorie zusammen und reflektiert die entscheidenden Parameter unter Berücksichtigung der Verhaltensweisen beider Akteure sowie deren Auslegung und Verständnis gegenüber einer Prinzipal-Agenten-Beziehung.²⁴²

²³⁴ Als verborgene Informationen können beispielsweise Wissensvorsprünge bei der Qualität von Gütern, bei Bonitätsfragen von Schuldern oder auch bei im Markt über den Anbieter bekannten Schwächen gesehen werden.

²³⁵ Vgl. Meinhövel, 1999, S. 14.

²³⁶ Vgl. Meinhövel, 1999, S. 15.

²³⁷ Vgl. Tirole, 1988, S. 38.

²³⁸ Der Begriff Unsicherheit wird beispielsweise von Pieper in seiner Arbeit auch als Umweltunsicherheit beschrieben. Vgl. Pieper, 2000, S. 137.

²³⁹ Vgl. Spremann, 1987, S. 3.

²⁴⁰ Vgl. Meyer, 2002, S. 88.

²⁴¹ Vgl. Meinhövel, 1999, S. 108.

²⁴² Vgl. Kralj, 2004, S. 59.

- Das Wohlergehen des Prinzipals ist von den positiven sowie den negativen Handlungs- und Entscheidungswirkungen des Agenten abhängig.
- Basis aller Handlungen ist die rationale Nutzenmaximierung von Prinzipal und Agent.
- Aufgrund unterschiedlicher Nutzenvorstellungen aufseiten des Agenten und des Prinzipals haben beide Akteure eine abweichende Haltung gegenüber dem Erreichen ihrer Ziele.
- Zwischen Prinzipal und Agent liegen Informationsasymmetrien vor, da der Agent gegenüber dem Prinzipal einen Informationsvorsprung besitzt. Dieser leitet sich aus den Anstrengungen, den Fähigkeiten und den Kenntnissen des Agenten ab.
- Da die Beurteilung der Aktivitäten des Agenten durch den Prinzipal nicht kostenlos ist, muss der Prinzipal finanzielle Anstrengungen in Kauf nehmen, die seinen persönlichen Nutzen vermindern. Werden diese Anstrengungen aufseiten des Prinzipals nicht geleistet, können sich für den Agenten Vorteile weiterer, neuartiger Entscheidungsspielräume und Handlungsmöglichkeiten ergeben.

Ein weiteres Merkmal von Prinzipal-Agenten-Beziehungen sind unterschiedliche Interessen, sogenannte divergierende Interessenschwerpunkte, die verschiedene Ursachen haben können. Beispielsweise sind die Akteure in ihrem Verhalten nicht gleich, sondern verhalten sich entweder risikofreudig, risikoneutral oder risikoavers und haben daher jeweils eine andere Vorgehensweise. Der Agent verfolgt mit seinem Verhalten grundsätzlich das Vorhaben, seinen Arbeitseinsatz so gering wie möglich zu halten, da zusätzliche Leistungen negative Nutzeneffekte für ihn, z. B. in Form von Opportunitätskosten oder Arbeitsleid, mit sich bringen. Gleichzeitig wird er immer versuchen, die durch den Prinzipal erfolgte Entlohnung zu maximieren. Zielsetzung des Prinzipals hingegen ist die Motivation seines Agenten zu einem hohen Arbeitseinsatz, um ein höheres Kooperationsergebnis zu erhalten und dabei gleichzeitig dessen Entlohnung zu minimieren, um möglichst wenig von dem erzielten Erfolg an den Agenten abzugeben.²⁴³

Die Prinzipal-Agenten-Theorie setzt bei der Reduktion von Informationsasymmetrien auf den Einsatz von Anreizsystemen, um vertraglich definierte Vereinbarungen und deren Einhaltung zu überwachen und zu beeinflussen.²⁴⁴ Grundsätzlich ist der Ansatz zur Verringerung oder Überwindung von Informationsasymmetrien in der Prinzipal-Agenten-Theorie auf die Verbesserung von Vertragsregelungen zwischen Prinzipal und Agent ausgerichtet.²⁴⁵ Ein Vertrag wird als ein Übereinkommen zwischen beiden Akteuren

²⁴³ Vgl. Paulitschek, 2009, S. 26.

²⁴⁴ Vgl. Dietl, 1993, S. 136.

²⁴⁵ Vgl. Wolf, 2003, S. 280.

verstanden, durch den Eventualitäten, die im Verlauf der Kooperation auftreten können, vorab fixiert werden. Art und Umfang eines Vertrages zwischen Prinzipal und Agent sind von deren Konstellation zueinander abhängig und können demzufolge weit gefasst sein.²⁴⁶ Ein Vertrag sollte die relevanten institutionellen Rahmenbedingungen beinhalten, die notwendig sind, um die Entscheidungen des Agenten zu koordinieren und zu beeinflussen.²⁴⁷ Die für Outsourcing-Beziehungen im Callcenter Umfeld infrage kommenden Vertragsformen werden in diesem Zusammenhang in Abschnitt 2.4.2.6 diskutiert. Dabei gilt es, Möglichkeiten bei der Vertragsgestaltung zwischen Prinzipal und Agent im Callcenter Umfeld herauszuarbeiten, die einerseits Informationsasymmetrien reduzieren und andererseits die Kommunikation und den Informationsaustausch beschreiben und verbessern.

2.4.1.1 Formen von Informationsasymmetrien und sich daraus ergebende Prinzipal-Agenten-Probleme

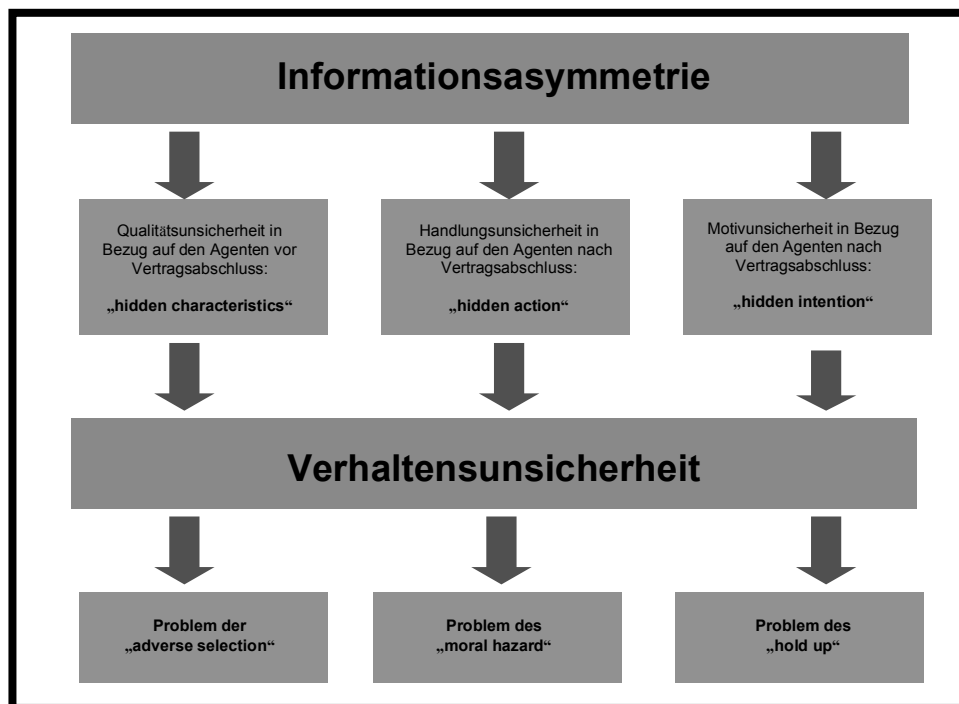
Im Folgenden werden die Formen von Informationsasymmetrien näher beschrieben und darüber hinaus geeignete Instrumente vorgestellt, diese zu überwinden.

Die Prinzipal-Agenten-Theorie unterscheidet grundsätzlich drei Formen von Informationsasymmetrien. Die nachfolgende Abbildung liefert einen Überblick über diese und die aus ihnen resultierenden Probleme. Zudem werden die Verhaltensweisen, die sich im Rahmen von Verhaltensunsicherheiten aufseiten der beiden Akteure ergeben, dargestellt.

²⁴⁶ Vgl. Jost/Backes, 2001, S. 13.

²⁴⁷ Vgl. Schweizer, 1999, S. 6.

Informationsasymmetrien und Unsicherheit im Verhalten der Akteure

Abbildung 10: Informationsasymmetrien und Unsicherheiten im Verhalten der Akteure²⁴⁸**2.4.1.2 Hidden Characteristics**

Als Hidden Characteristics²⁴⁹ werden Informationsasymmetrien bezeichnet, die vor Vertragsabschluss aufseiten des Prinzipals im Hinblick auf das Leistungspotenzial des Agenten und dessen Eigenschaften und Fähigkeiten vorliegen. Hidden Characteristics sind deshalb ein Ausdruck für die ex ante Unsicherheit des Prinzipals hinsichtlich der Eignung des Agenten, die geforderte Leistungserstellung zu gewährleisten.²⁵⁰

Diese Form der Informationsasymmetrie bezieht sich auf die Erfahrungen des Agenten.²⁵¹ Ein Agent kann aufgrund eines vorliegenden Informationsvorsprungs gegenüber dem Prinzipal opportun handeln und falsche Informationen über seine Expertise liefern, um den Prinzipal im Rahmen der Vergabe seiner Tätigkeiten zu beeinflussen, mit der Zielsetzung, den Auftrag zu erhalten.²⁵² Das Nutzen opportunistischen Handelns vor Vertragsabschluss

²⁴⁸ Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Gaudig, 2008, S. 61.

²⁴⁹ Hidden Characteristics werden in der Literatur unterschiedlich bezeichnet und definiert. Kräkel beispielsweise setzt in seiner Arbeit mit Hidden Information gleich (vgl. Kräkel, 1999, S. 22). Stigler führt 1961 den Begriff der Qualitätsunsicherheit ein und meint damit Hidden Characteristics im weiteren Sinne. Akerlof nimmt diesen Begriff 1970 in seiner Diskussion über das Versagen des amerikanischen Gebrauchtwagenmarktes auf. Bredt führt 1995 ähnlich wie Mikus 1998 den Begriff Hidden Information ein und versteht darunter einen Informationsvorsprung, der erst nach dem Vertragsabschluss entsteht, jedoch vor dem Beginn der Tätigkeit des Agenten.

²⁵⁰ Vgl. Vogt, 2007, S. 349.

²⁵¹ Vgl. Picot/Neuburger, 1995, S. 16.

²⁵² Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland, 1999, S. 113.

durch den Agenten wird als sogenanntes Cheating bezeichnet.²⁵³ Der Prinzipal hingegen sieht erst nach Vertragsabschluss, ob die Kompetenzen des Agenten für die Leistungserfüllung ausreichend sind. Das daraus resultierende Risiko der Adverse Selection kann zur Auswahl eines ungeeigneten Agenten führen.²⁵⁴ Hidden Characteristics können bei der Entscheidung zur negativen Selektion führen, wenn der Prinzipal seine Wahl aufgrund von Qualitätsunsicherheiten treffen muss.²⁵⁵

Die Qualität eines Agenten wird an dessen Leistungsfähigkeit und dessen Produktivität gemessen. Ein Prinzipal wird im Rahmen der Anbahnung einer Prinzipal-Agenten-Beziehung versuchen, den Agenten auszuwählen, der seine Qualitätsansprüche bestmöglich erfüllt. Daneben spielen aber auch andere Aspekte, wie beispielsweise das subjektive Empfinden des Prinzipals dem Agenten gegenüber, eine wichtige Rolle.²⁵⁶ Aufgrund des Vorliegens der sogenannten Eigenschaftsunsicherheit²⁵⁷ kann sich im Zuge des Selektionsprozesses die Situation einstellen, dass hochwertige Angebote, die schlecht platziert werden, mit schlechten gleichgesetzt werden. Dies führt unter Umständen dazu, dass hochwertige Angebote vom Markt nicht berücksichtigt werden, da der Prinzipal deren Vorteile nicht erkennt und somit nicht gewillt ist, einen höheren Preis für die Leistungserbringung zu bezahlen. Dieses Phänomen wird im Zuge der Prinzipal-Agenten-Theorie auch als Adverse Selection bezeichnet. Adverse Selection bezieht sich somit nicht nur, wie zuvor bereits erwähnt, auf die Auswahl des entsprechenden Agenten, sondern auch auf dessen Angebot während des Anbahnungsprozesses der Zusammenarbeit.²⁵⁸ Der Prinzipal kann die Beobachtung der Aktivitäten des Agenten veranlassen, allerdings unter der Berücksichtigung, dass es für ihn einerseits schwer abzuschätzen ist, ob dieser in seinem Interesse aktiv ist oder nicht. Die Beobachtung des Agenten löst beim Prinzipal einen hohen finanziellen Aufwand aus. Diese Form der Informationsasymmetrie wird auch als sogenannte Hidden Action bezeichnet und tritt in der Regel nach dem Abschluss eines Vertrages auf.²⁵⁹

²⁵³ Vgl. Peters, 2008, S. 319.

²⁵⁴ Vgl. Ebers/Gotsch, 2002, S. 213.

²⁵⁵ Vgl. Linde, 2008, S. 40.

²⁵⁶ Vgl. Gramann, 2006, S. 43 f.

²⁵⁷ Der Begriff Eigenschaftsunsicherheit wird oft als Synonym für den Begriff Qualitätsunsicherheit benutzt.

²⁵⁸ Vgl. Bürger, 2003, S. 68 f.

²⁵⁹ Vgl. Erler, 2006, S. 61.

2.4.1.3 Hidden Action

Hidden Action tritt regelmäßig erst nach Vertragsschluss auf und unterscheidet sich von Hidden Intention dahingehend, dass der Prinzipal ex post nicht das Verhalten des Agenten bewerten kann oder dieses nur mithilfe erheblicher Kosten zu beobachten vermag. Ein opportunistisches Verhalten des Agenten schafft die Möglichkeit, gegenüber dem Prinzipal eine geringere Leistung zu erbringen, ohne dabei mit Sanktionen rechnen zu müssen.²⁶⁰ SCHWAGER nennt diese Situation Moral Hazard.²⁶¹ Im diesem Fall ist die Leistung des Agenten durch den Prinzipal immer dann schwierig zu beurteilen, wenn externe Faktoren keine Schlussfolgerungen auf das Leistungs- und Anstrengungsniveau des Agenten zulassen.²⁶² In der Regel korreliert sein Verhalten mit dem Ergebnis seiner Handlungen, wodurch diese grundsätzlich messbar sind. Mögliche Abweichungen im Output²⁶³ sind aber nicht ausschließlich auf die Anstrengungen des Agenten zurückzuführen, da exogene Faktoren neben seinem Verhalten Gründe für einen Misserfolg sein können. In einem solchen Fall erkennt der Prinzipal nicht das Ausmaß des opportunistischen Handelns des Agenten, respektive erkennt er nicht, in welchem Maß die externen Faktoren eine Rolle für sein Handeln gespielt haben.²⁶⁴ OSSADNIK beschreibt in diesem Zusammenhang Folgendes: Ein Prinzipal kann die exogene Umweltsituation nicht einschätzen oder beeinflussen und somit die Leistung des Agenten nicht in vollem Umfang beurteilen und auch nicht von der Qualität der Leistung auf das tatsächliche Verhalten des Agenten schließen. Dadurch bleibt in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung ein Risiko für beide Akteure bestehen, welches vor Aufnahme einer Zusammenarbeit eine Risikoteilung impliziert.²⁶⁵

2.4.1.4 Hidden Intention

Bei den Hidden Intention ist dem Prinzipal ex ante unbekannt, welche Motive der Agent verfolgt und welche Einstellungen er hat. Die grundlegende Absicht dem Prinzipal gegenüber opportun zu handeln, bleibt zunächst verborgen.²⁶⁶ Dieser erhält erst dann davon Kenntnis, wenn der Agent während der Leistungserstellung versucht, diese verborgenen Absichten offensiv für sich zu nutzen. Ein Risiko aus dieser Form der Informationsasymmetrie ergibt sich beispielsweise durch irreversible Investitionen, die den Prinzipal in ein Abhängigkeitsverhältnis bringen, wobei er nicht die Möglichkeit hat, auf das

²⁶⁰ Vgl. Gaudig, 2008, S. 62.

²⁶¹ Vgl. Schwager, 1997, S. 543.

²⁶² Vgl. Dietl, 1993, S. 138 f.

²⁶³ Als Output versteht Kurth die Leistung des Agenten, welche dieser dem Prinzipal gegenüber erbringt.

²⁶⁴ Vgl. Kurth, 2005, S. 151.

²⁶⁵ Vgl. Ossadnik, 2009, S. 415 f.

²⁶⁶ Vgl. Gaudig, 2008, S. 61.

Verhalten des Agenten einzuwirken.²⁶⁷ ALCHIAN und WOODWAARD bezeichnen diesen Zusammenhang mit Ex-post-Charakter als Hold Up.²⁶⁸ Das Risiko des Hold Up tritt auch auf, wenn der Agent auf die Erfüllung eines bestehenden Vertrages selbst dann besteht, wenn sich die exogenen Faktoren im Zeitraum der Vertragslaufzeit zu seinen Gunsten verändert haben und somit zu einem positiven Effekt für ihn führen.²⁶⁹ Man spricht aber auch von Hidden Intention, wenn der Agent irreversible Vorleistungen erbracht hat und nun auf die Leistungen des Prinzipals angewiesen ist und so nach Vertragsschluss in dessen Abhängigkeit gerät.²⁷⁰ Zur Reduzierung der Missbrauchsmöglichkeiten des Agenten kann der Prinzipal Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen implementieren. Durch Unterbreitung eigener glaubhafter Aktionen kann er versuchen, eine Bindung des Agenten zu schaffen.²⁷¹ Er kann aber auch das Ziel verfolgen, den Agenten durch Verträge pareto-optimal an sich zu binden, um dadurch eine Situation herzustellen, in der beide Parteien nicht die Möglichkeit haben, sich gegenüber dem anderen zu begünstigen, ohne gleichzeitig diesen schlechter zu stellen. Pareto-optimale Lösungsansätze schaffen hierfür die notwendigen Voraussetzungen.²⁷²

2.4.2 Instrumente zur Reduktion von Prinzipal-Agenten-Problemen

Prinzipal und Agent sollten für eine gute Zusammenarbeit das Ziel verfolgen, die zuvor dargelegten Agency-Probleme auszuschließen oder zumindest zu minimieren, um dadurch eine Übervorteilung zu verhindern.²⁷³ Die Prinzipal-Agenten-Theorie sieht als Lösung in diesem Zusammenhang Anreiz-, Kontroll- und Informationssysteme im Rahmen der Entwicklung und Nutzung problemadäquater Mechanismen zur Verhaltenssteuerung vor. Sie verschaffen dem Prinzipal die Möglichkeit, den Agenten zu einem höheren Leistungsniveau zu motivieren oder sich zumindest ein Bild über dessen Leistungen zu machen.²⁷⁴

²⁶⁷ Vgl. Gaudig, 2008, S. 61.

²⁶⁸ Vgl. Alchian/Woodward, 1988, S. 68.

²⁶⁹ Vgl. Vogt, 1997, S. 30 f.

²⁷⁰ Vgl. Noltemeier, 2003, S. 88 ff.

²⁷¹ Vgl. Erlei et al., 1999, S. 75.

²⁷² Vgl. Kaluza et al., 2003, S. 24.

²⁷³ Vgl. Kurth, 2005, S. 152.

²⁷⁴ Vgl. Gaudig, 2008, S. 62.

2.4.2.1 Instrumente zur Reduzierung der Hidden Characteristics

Das Problem der Hidden Characteristics kann mithilfe des sogenannten Screenings verbessert werden. Darunter werden nicht vertragliche und vertragliche Lösungsansätze verstanden, die der Prinzipal ergreifen kann, um sein Informationsdefizit hinsichtlich der Eigenschaften des Agenten ex ante zu reduzieren.²⁷⁵ Der Prinzipal kann im Rahmen der Anbahnung einer Zusammenarbeit mit einem Agenten versuchen, vor Vertragsabschluss Informationen zu generieren, die einen Rückschluss auf die Fähigkeiten und die Eigenschaften desselben ermöglichen.²⁷⁶ Als Instrumente kommen hierfür beispielsweise Leistungstests oder Qualitätsprüfungen in Betracht.²⁷⁷ Probleme des Screenings im Rahmen der Informationsbeschaffung liegen in der Aussagekraft der zu formulierenden Merkmale, die einen wirklichen Rückschluss auf die Fähigkeiten und Eigenschaften des Agenten erlauben. Zudem ist die Messbarkeit der identifizierten Merkmale und deren Genauigkeit problematisch, sodass der Prinzipal Festlegungen dahingehend treffen muss, wie er misst und wie er die entsprechenden Ergebnisse interpretiert und zur Entscheidungsfindung nutzt. Die mit dem Vorgang des Screenings entstehenden Kosten müssen den zusätzlichen Nutzen des Prinzipals reflektieren, um die Kosten durch die Erhöhung der Genauigkeit der Messung nicht überproportional gegenüber dem Nutzen zu erhöhen.²⁷⁸

SCHOLTIS legt dar, dass der Vorgang des Screenings in der Prinzipal-Agenten-Theorie wenig Beachtung findet.²⁷⁹ CHANEY ET AL. verweisen darauf, dass dem Screening die Form der Self-Selection gegenübersteht und diese aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie eher einen Fokus erfährt.²⁸⁰ PICOT ET AL. verstehen Screening und Self-Selection als zwei unabhängige Ansätze, Adverse Selection zu reduzieren.²⁸¹ Neben dem Screening existiert das sogenannte Signaling als weiteres Instrument zur Lösung von Hidden Characteristics. Dadurch hat der Agent die Möglichkeit, dem Prinzipal gegenüber seine Leistungsfähigkeit dahingehend zu offenbaren, dass er ihm entscheidungsrelevante Informationen pro aktiv übermittelt. Diese Form der Informationsdarlegung geht in der Regel von der informierten

²⁷⁵ Vgl. Scholtis, 1999, S. 48.

²⁷⁶ Vgl. Alparslan, 2006, S. 29.

²⁷⁷ Vgl. Backes-Gellner/Wolff, 2001, S. 397.

²⁷⁸ Vgl. Schauenberg, 1998, S. 41.

²⁷⁹ Vgl. Scholtis, 1999, S. 49. Die vorliegende Arbeit schließt sich der Auffassung von Scholtis an, dass im Callcenter Umfeld die Gestaltung von Verträgen häufig seitens des Prinzipals erfolgt, in denen die jeweiligen Parameter der Zusammenarbeit aus dessen Sicht aufgeführt sind. Er besitzt aufgrund einer bestehenden Zusammenarbeit mit einem Agenten einen Vertrag, der im Rahmen eines möglichen Austausches des Kooperationspartners oder der Neugewinnung eines weiteren Partners Einsatz findet. Der Prinzipal folgt dem Prinzip des Screenings, um vorvertragliche Informationsasymmetrien über die Eigenschaften des Agenten zu seinen Lasten zu reduzieren, und nimmt damit in Kauf, auch die Gestaltung von Verträgen zu seinen Lasten zu übernehmen.

²⁸⁰ Vgl. Chaney et al., 2004, S. 53 ff.

²⁸¹ Vgl. Picot et al., 2002, S. 99 ff.

Seite aus und lässt sich in den Aufbau von Reputation und Selbstbindung differenzieren.²⁸² Dabei kann Reputation durch erfahrbare Produkteigenschaften oder Erfahrungen aufgebaut werden. Wichtig ist hier, dass der Prinzipal ersehen kann, wie groß der Unterschied zwischen versprochenen und gelieferten Leistungen seitens des Agenten ist. Er erhält dadurch Aussagen und Informationen darüber, wie gut der Agent in der Lage ist zu liefern. Diese Informationen lassen ihrerseits wieder Rückschlüsse auf die Kompetenzen und Leistungen des Agenten zu. Externe Qualitätszeichen wie Embleme oder Urkunden, beispielsweise ISO Auditierungen oder Zertifizierungen, objektivieren die an den Prinzipal übermittelten Aussagen und verhelfen dem Agenten über die reine Beziehungsebene hinaus zu hohem Ansehen und einer guten Reputation, die so auch für andere im Markt agierende Unternehmen sichtbar wird.²⁸³

Grundsätzlich ist ein Prinzipal immer bestrebt aufgrund des Problems der Hidden Characteristics regelmäßig nur durchschnittliche Vertragskonditionen einzugehen.²⁸⁴ Dies ist der Grund für einen Agenten mit guter Reputation sich einerseits von anderen Agenten abzugrenzen und andererseits aufgrund glaubwürdig signalisierter Eigenschaften und Merkmale gegenüber dem Prinzipal bessere Vertragskonditionen zu erlangen.²⁸⁵ SCHUMACHER fasst dieses Vorgehen, in welchem der Agent dem Prinzipal Informationen über derartige Merkmale oder Eigenschaften sendet, als Signaling zusammen.²⁸⁶ Eine weitere Strategie des Signaling ist die sogenannte Selbstbindung, durch die dem Prinzipal gegenüber gewisse Eigenschaften und auch eine gewisse Leistungsbereitschaft durch den Agenten aufgezeigt werden. Die Selbstbindung beinhaltet beispielsweise das Eingehen einer Selbstverpflichtung durch den Agenten, um dem Prinzipal Leistungsfähigkeit und Kompetenzen zu signalisieren.²⁸⁷

MÜLLER unterscheidet bei der Selbstbindung drei mögliche Varianten.²⁸⁸

Selbstbindung durch:

- Garantien
- spezifische Investitionen
- Zertifizierung durch Dritte

²⁸² Vgl. Müller, M., 2005, S. 153.

²⁸³ Vgl. Müller, M., 2005, S. 153.

²⁸⁴ Vgl. Scholtis, 1999, S. 85 ff.

²⁸⁵ Vgl. Alparslan, 2006, S. 31.

²⁸⁶ Vgl. Schumacher, 2004, S. 1116 ff. Siehe aber auch zum Begriff Signaling Picot et al., 2002, S. 98 f., Jost/Backes-Gellner, 2001, S. 29 f., Lambert, 2001, S. 47 oder Spence, 1976, S. 53 ff.

²⁸⁷ Vgl. Gaudig, 2008, S. 63.

²⁸⁸ Vgl. Müller, M., 2005, S. 155 ff.

Bei der Selbstbindung in Form von Garantien ist der Agent Garantiegeber und der Prinzipal Garantiennehmer. Der Agent verpflichtet sich damit beim Auftreten eines Garantiefalls, die schlechten Ergebnisse und die daraus resultierenden Verluste für den Prinzipal teilweise oder gar vollständig zu übernehmen.

Die Selbstbindung durch spezifische Investitionen signalisiert seitens des Agenten, dass er sich aufgrund teilweise kostenintensiver Investitionen an den Prinzipal binden möchte und bekundet somit seine positiven Absichten im Rahmen einer Kooperation mit diesem.

Die Zertifizierung basiert auf der Vergabe eines Zeichens oder Emblems durch einen Dritten, der mit diesem die Erfüllung einer Norm bestätigt. Damit wird dem Prinzipal signalisiert, dass bestimmte Standards, wie beispielsweise Qualitätsstandards bei der Erfüllung der Norm ISO 9000, eingehalten werden.

2.4.2.2 Instrumente zur Reduktion der Hidden Action

Die Folgen des Agency-Problems Moral Hazard werden verringert, wenn der Prinzipal die Handlungen des Agenten nach dem erfolgten Vertragsabschluss kontrolliert, da Kontrollmaßnahmen dessen opportunistisches Verhalten reduzieren.²⁸⁹ Der Prinzipal verringert zudem damit auch seinen Informationsnachteil. Solche Kontrollmaßnahmen werden als Monitoring bezeichnet und sind regelmäßige Meilensteine, die im Rahmen definierter Zeitabschnitte erfolgen. Grundsätzlich können beim Monitoring prozess-, verhaltens- und ergebnisorientierte Kontrollformen zum Einsatz kommen.²⁹⁰ BROY sieht als eine Alternative dazu das Androhen einer Strafe für den Agenten durch den Prinzipal, wenn dieser feststellt, dass ein vom Agenten ausgelöstes opportunistisches Verhalten vorliegt. Er schränkt diese Möglichkeit aber dahingehend ein, dass dies vertraglich kaum zu regeln bzw. opportunistisches Verhalten schwierig zu definieren und schwer zu identifizieren ist.²⁹¹

²⁸⁹ Vgl. Kurth, 2005, S. 159.

²⁹⁰ Vgl. Erler, 2006, S. 71.

²⁹¹ Vgl. Broy, ohne Jahr, S. 6.

Als fortlaufende Kontrolle des Agenten durch den Prinzipal²⁹² sieht BROY folgende Mechanismen als Möglichkeit des Monitorings:²⁹³

- Die Durchführung von Projekten muss in jeder Projektphase so dokumentiert sein, dass der Prinzipal die Leistungen und Ergebnisse des Agenten ersehen kann. Dieses Vorgehen hindert den Agenten daran, eine Hold-Up-Situation²⁹⁴ zu gestalten. Nachteil ist, dass dies zu einer Erhöhung des zeitlichen und monetären Aufwandes des Prinzipals führt.
- Der Prinzipal kontrolliert die Produktivität des Agenten. Sieht dieser aber in der Bezahlung nach Aufwand keinen Anreiz, seine Produktivität zu maximieren, kommt es zu Shirking-Situationen, da der Agent unterhalb seiner Leistungsfähigkeit arbeitet.
- Im Projektteam des Agenten werden Mitarbeiter des Prinzipals beschäftigt. Dadurch können zwar Ziele und Absichten des Agenten konterkariert werden, dennoch ist dies ein effektiver Weg, die diskretionären Handlungsspielräume des Agenten einzuschränken.

MÜLLER ist der Ansicht, dass Monitoring die Transparenz über die Aktivitäten und die Handlungen des Agenten optimiert. Er spricht aber auch davon, dass Anreizsysteme als Alternativen zu Kontroll- und Monitoringsystemen herangezogen werden können, wenn deren Durchführungs-Aufwand den Nutzen aus der Prinzipal-Agenten-Beziehung übersteigen würde.²⁹⁵

²⁹² Broy spricht in seinem Text vom Agenten als Auftragnehmer (AN) und vom Prinzipal als Auftraggeber (AG).

²⁹³ Vgl. Broy, ohne Jahr, S. 6.

²⁹⁴ Von einem Hold-Up-Problem kann gesprochen werden, wenn es im Rahmen einer Investition eines Unternehmens in einen spezifischen Vermögenswert zu einer Differenz zwischen dem Ertrag der erstbesten und der nächstbesten Verwendung durch den Vertragspartner, in diesem Fall ein anderes Unternehmen, kommt und der Ertrag dadurch vereinnahmt wird. Vgl. Fabel et al., 2001, S. 201.

²⁹⁵ Vgl. Müller, A. 2005, S. 161 f.

2.4.2.3 Instrumente zur Reduktion der Hidden Intention

Für den Umgang mit Hidden Intention und dem daraus resultierenden Problem des Hold Up ist die Angleichung von Interessen ein sinnvolles Mittel. Dabei bieten die Transformation wechselseitiger Abhängigkeiten oder die vollständige vertikale Integration eine Möglichkeit, Handlungsspielräume des Agenten soweit einzuschränken, dass beispielsweise Erpressungsversuche seitens des Agenten gegenüber dem Prinzipal unattraktiv oder gänzlich unmöglich werden.²⁹⁶ Eine Angleichung der Interessen kann zudem durch langfristige Liefer- und Leistungsverträge sowie durch die Schaffung von gegenseitigen Abhängigkeiten erreicht werden.²⁹⁷ Voraussetzung für eine wirksame Verhaltenslenkung, beispielsweise über die Form der Bestrafung, ist allerdings, dass die Verfehlung der Zielerreichung auf das Verhalten des Agenten zurückzuführen ist und die Verhängung einer Strafe den Agenten in seinem Nutzenniveau deutlich reduziert.²⁹⁸

Das Hidden Intention Problem kann dadurch reduziert werden, dass der Prinzipal vom Agenten Sicherheiten einfordert oder Abhängigkeiten erzeugt, um ihn dadurch zu einem wünschenswerten Verhalten zu verpflichten.²⁹⁹ Neben dem Mechanismus der Bestrafung kommen aber auch Belohnungsmechanismen infrage, insbesondere die Beteiligung des Agenten am wirtschaftlichen Ergebnis der Prinzipal-Agenten-Beziehung. Hierbei sind fixe und variable Beteiligungsverhältnisse möglich, deren Anwendung unter anderem von der Risikobereitschaft des Agenten abhängen. Bei beiden Ausrichtungen entfalten Monitoring und Interessenangleichung erst eine Wirkung nach Vertragsabschluss und stellen somit auf die Reduktion von Moral Hazard aus den Hidden Action und von Hold Up aus den Hidden Intention ab.

²⁹⁶ Vgl. Musil, 2003, S. 14.

²⁹⁷ Vgl. Magnus, 2007, S. 52.

²⁹⁸ Vgl. Wohlgemut, 2002, S. 62.

²⁹⁹ Vgl. Neumann, 2007, S. 49.

Nachfolgendes Schema stellt das Argumentationsmuster der Prinzipal-Agenten-Theorie noch einmal vereinfachend dar:

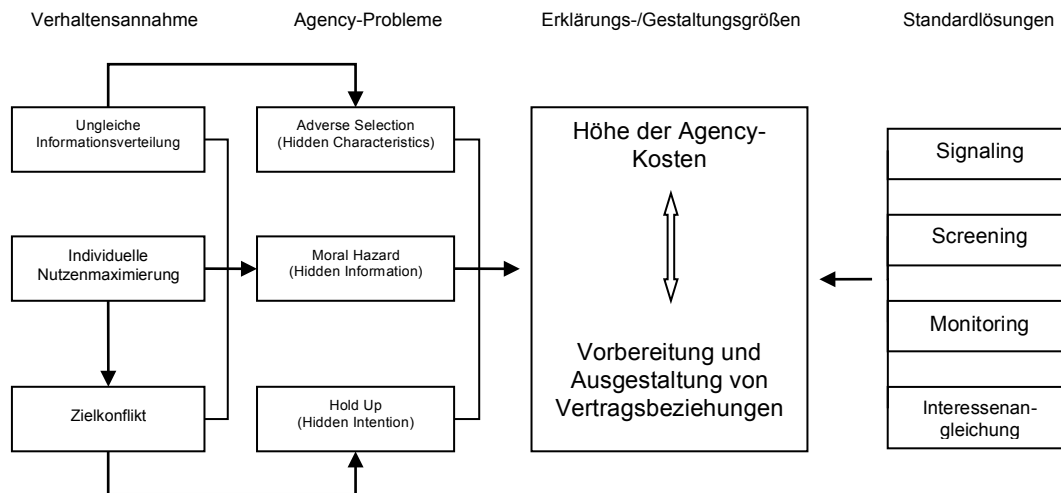


Abbildung 11: Prinzipal-Agenten-Theorie³⁰⁰

Bonding unterstützt den Prinzipal darin, den Agenten in anderer Form als z. B. durch Monitoring zu überwachen. Hiermit kann der Prinzipal seine Interessen aufgrund vertraglicher Vorgaben dem Agenten gegenüber durchsetzen, der durch Bonding angehalten wird, die Interessen des Prinzipals zu vertreten.³⁰¹ JENSEN und MECKLING subsumieren unter dem Begriff Bonding neben vertraglichen Garantien auch Attestierungen durch Dritte, wie z.B. Wirtschaftsprüfer als auch freiwillige Entscheidungsbeschränkungen des Agenten.³⁰² Vertragliche Bindungen reduzieren grundsätzlich den Entscheidungsspielraum des Agenten und vermindern somit die Gefahr des opportunistischen Verhaltens. Kann der Prinzipal mögliche Ursachen eines Fehlverhaltens ex ante erkennen und diese über vertragliche Vereinbarungen regeln, so wird die Gefahr des Moral Hazards deutlich verringert. Zielsetzung des Bondings ist demzufolge, Verträge ex ante so zu gestalten, dass Agency-Probleme möglichst vollständig vermieden werden.³⁰³

Das Problem beim Bonding ist die diffizile Implementierung. Selbst wenn etwaige Agency-Konflikte ex ante zu erkennen sind, ist deren vertragliche Fixierung nicht zwingend umsetzbar.³⁰⁴

³⁰⁰ Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Wohlgemut, 2002, S. 62.

³⁰¹ Vgl. Thoms, 2008, S. 69.

³⁰² Vgl. Jensen/Meckling, 1976, S. 325.

³⁰³ Vgl. Kurth, 2005, S. 160.

³⁰⁴ Vgl. Kurth, 2005, S. 160.

Entstehende Kosten für Bonding, z.B. für einen Anwalt, können zwar mögliche vertragliche Agency-Probleme reduzieren, müssen aber in der Gesamtbetrachtung nicht zwingend gewinnbringend sein. Zudem besteht die Möglichkeit aufgrund des Bondings, den Agenten zu einem Verhalten zu zwingen, welches unbeabsichtigt dem Prinzipal schaden kann. Gründe für solche potenziellen Schäden liegen in nicht geplanten Situationen, die außergewöhnliche Maßnahmen zur Schadensbegrenzung benötigen, welche aber ex ante vertraglich nicht berücksichtigt oder gar fixiert wurden. Die entstehenden Kosten werden als Bonding-Costs bezeichnet. Diese können den Vorteilen einer vertraglichen Regelung entgegenstehen.³⁰⁵ Bonding-Costs als Kostenart der Agency-Kosten im Allgemeinen sind in der Regel aufseiten des Agenten als Kautions- oder Bindungskosten zu finden. Monitoring-Costs dagegen sind regelmäßig aufseiten des Prinzipals anzutreffen, bei dem durch Kontroll- und Überwachungskosten diese Aufwendungen entstehen.³⁰⁶ Bonding-Costs werden auch als Gewährleistungskosten bezeichnet, die dem Agenten aus der Zusicherung einer ordnungsgemäßen Auftragsdurchführung entstehen.³⁰⁷

2.4.2.4 Anreizsysteme als Instrument zur Lösung von Agency-Problemen

Nachfolgend werden Lösungsansätze von Agency-Problemen mittels Anreizsystemen ausführlicher behandelt, da sie hinsichtlich der Verbesserung von Kommunikation und Informationsaustausch in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld eine wesentliche Rolle spielen. Um die Systematik zu verdeutlichen, wird notwendigerweise im ersten Schritt der Begriff des Anreizsystems beschrieben.

Unter einem Anreiz wird eine Bedingung verstanden, die situativ auf die Bedürfnisse und die Motivation eines Individuums wirkt.³⁰⁸ Motivation ist in diesem Zusammenhang ein Handlungstrieb, der geeignet ist, die Aktivierung von Motiven zu bewirken, mit dem Ziel dadurch ein Verhalten auszulösen.³⁰⁹ Anreize als situative Faktoren dienen der Aktivierung von Motiven und dem Auslösen dieses Handlungstriebes.³¹⁰ Eine Bedürfniserfüllung, die sich auch im Wunsch eines Individuums ausdrücken kann, ist nicht zwingend positiv besetzt, sondern stellt auch eine seitens eines Individuums empfundene Bedrohung dar. NERDINGER versteht auf dieser Basis unter einem Anreiz eine im Rahmen der Erfüllung von Bedürfnissen positive wie negative Auswirkungen auf eine Person.³¹¹

³⁰⁵ Vgl. Kurth, 2005, S. 160 f.

³⁰⁶ Vgl. Ahnefeld, 2007, S. 76.

³⁰⁷ Vgl. Käfer, 2007, S. 64.

³⁰⁸ Vgl. Zimbardo et al., 2003, S. 782.

³⁰⁹ Vgl. von Rosenstiel, 2007, S. 226.

³¹⁰ Vgl. Heckhausen, 2003, S. 3.

³¹¹ Vgl. Nerdinger, 1995, S. 12.

Zum Begriff des Anreizes existieren weitere Definitionen und Kategorisierungen, die im Folgenden diskutiert werden.

Die nachfolgend genutzte Terminologie findet sich in der Arbeit von ZAUNMÜLLER. Gemäß ZAUNMÜLLER unterstützen Anreizsysteme eine Verstärkung oder eine Verminderung von Verhaltensweisen der Mitarbeiter eines Unternehmens, mit der Zielsetzung des Erreichens der Unternehmensziele. Anreizsysteme sind somit die Summe aller bewusst gebotenen Anreize, die die Beeinflussung einer Änderung der Verhaltensweisen von Mitarbeitern im Rahmen der Erreichung der Unternehmensziele verfolgen.³¹²

Für ZAUNMÜLLER ist die Prinzipal-Agenten-Theorie in ihrem Grundmodell geeignet, die Gestaltung von Anreizsystemen mit Bezug auf das Wissensmanagement in Unternehmen zu unterstützen. Der Fokus hinsichtlich des Einsatzes von Anreizsystemen liegt in der vorliegenden Arbeit, dem Verständnis des Wissensmanagements folgend, auf den Aspekten der Kommunikation und des Informationsaustauschs und deren Verbesserung, mit dem Ziel auftretende Informationsasymmetrien zu reduzieren.

Für die Systematisierung eines Anreizsystems werden nachfolgend beispielhaft einige Definitionen desselben dargestellt. Beispielsweise definiert VON ROSENSTIEL Anreizsysteme als Systeme zur Steuerung des Handlungsantriebes von Individuen in Organisationen, mit dem Ziel im Interesse der Organisation zu wirken. Für ihn stellen Anreizsysteme darauf ab, insbesondere das Verhalten und die Leistung von Individuen zu beeinflussen.³¹³

BECKER untergliedert Anreizsysteme in drei Varianten:³¹⁴

- Anreizsysteme im engeren Sinne, welche die Erzeugung spezifischer Effekte bei Mitarbeitern auslösen.
- Anreizsysteme im weiteren Sinne, welche die Arbeitsbedingungen von Mitarbeitern formulieren, um dadurch bestimmte Verhaltensweisen zu fördern, aber auch unerwünschte Verhaltensweisen zu reduzieren.
- Anreizsysteme im weitesten Sinne, unter welche als Gesamtheit die Einflussgrößen subsumiert werden, die auf die Situation eines Unternehmens wirken.

Hinsichtlich der Kopplung von Anreizsystemen mit einem Kommunikationsmodell wird nachfolgend die Variante der Anreizsysteme im weiteren Sinne verfolgt, da hier ein Kommunikationsmodell dem Aspekt der Arbeitsbedingungen zuzuordnen ist. Zudem dienen Anreizsysteme im weiteren Sinne in ihrer Art als Führungsinstrument zur

³¹² Vgl. Zaunmüller, 2005, S. 35.

³¹³ Vgl. von Rosenstiel, 2007, S. 388.

³¹⁴ Vgl. Becker, 1995, S. 32 ff.

Generierung und Umsetzung unternehmerischer Ziele, weil sie sich aufgrund einer zielgerichteten Gestaltung an die Motivation der Mitarbeiter richten.³¹⁵

Ein Kommunikationsmodell als Anreiz zur Reduzierung von Agency-Problemen wird in diesem Zusammenhang nicht nur als reines Modell verstanden, Effekte im Verhalten der Akteure in Prinzipal-Agenten-Beziehungen zu modellieren. Sondern es soll neben einem Vertragswerk als die eigentliche regelnde Basis der Prinzipal-Agenten-Beziehung im Sinne eines weiteren Instruments fungieren, die Zusammenarbeit mit Bezug auf die Kommunikation und den Informationsaustausch zwischen beiden Akteuren zu definieren. Somit wird ein Lösen von interpersonellen Beziehungsabhängigkeiten gewährleistet, deren Einfluss auf das Ergebnis der Zusammenarbeit und somit auf die individuellen Ergebnisse der Unternehmen immanent ist. Ferner eröffnen Anreizsysteme im weiteren Sinne die Flexibilität, nicht nur in einem Unternehmen zu wirken, sondern seine Wirkung auf beide Akteure in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung zu entfalten. Auch bilden Anreizsysteme im weiteren Sinne die Möglichkeit, nicht monetär bewertbare Anreize in die Zusammenarbeit aufzunehmen. Sie zeichnen sich daher durch die langfristige Gestaltbarkeit aus.³¹⁶

Anreizsysteme im weiteren Sinne bieten die Möglichkeit der Mitarbeitersteuerung im Zuge von Führungsinstrumenten, um dadurch beispielsweise Mitarbeiter zu einem veränderten Verhalten im Rahmen ihrer Kommunikation zu veranlassen.³¹⁷ WEBER schreibt in diesem Zusammenhang, dass Kommunikation und Informationsaustausch innerhalb als auch außerhalb eines Unternehmens die Kreativität fördert. Er verbindet Kommunikation mit Kreativität, die beispielsweise mitarbeiterseitig durch ein betriebliches Vorschlagswesen nutzbar gemacht werden kann. Dieses Fördern der Mitarbeiterkreativität schafft grundsätzlich ein innovationsfreudiges Klima innerhalb eines Unternehmens.³¹⁸

Nachfolgend wird im Zuge eines Exkurses über die Möglichkeiten gesprochen – neben dem Effekt der Minimierung von Agency-Problemen – ob auch Anreizsysteme einen Einfluss auf das Wissensmanagement in Unternehmen haben könnten. Es wird hierbei auf die außerhalb der zur Lösung von Agency-Problemen induzierten Möglichkeiten eingegangen, um im Vorfeld zu einem späteren Abschnitt dieser Arbeit die Thematik Wissen zu behandeln. Damit soll erreicht werden, dass Anreizsysteme und die Weitergabe von Wissen nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Mit Bezug auf die Verbesserung von Kommunikation und Informationsaustausch wurde diese Systematik in dem Interviewleitfaden reflektiert. Zunächst werden aber Anreizsysteme und deren Wirkung auf das Wissensmanagement in Unternehmen diskutiert.

³¹⁵ Vgl. Grewe, 2006, S. 10.

³¹⁶ Vgl. Brandenburg, 2001, S. 42.

³¹⁷ Vgl. Seidel, 2007, S. 55.

³¹⁸ Vgl. Weber, 2006, S. 104.

WYSSUEK beispielsweise schreibt, dass Anreizsysteme auch auf das Wissensmanagement innerhalb eines Unternehmens eine positive Wirkung haben können, da sie die Mitarbeitermotivation fördern und somit die Bereitschaft erzeugen, dass sich Mitarbeiter untereinander besser austauschen. Bei der Implementierung von Anreizsystemen sind deshalb laut WYSSUEK solche Parameter zu berücksichtigen, die den positiven Einfluss auf das Wissensmanagement gewährleisten oder verstärken. Er spricht auch davon, dass Unternehmen im Rahmen einer Befragung zum Thema Anreizsysteme im Wissensmanagement immaterielle Anreize deutlich höher priorisieren als materielle. Das hat den Hintergrund, dass sie immaterielle Anreize im Sinne der Förderung der Wissensbereitstellung und -nutzung als geeignet ansehen und demnach präferieren. Besonders förderliche Anreize umfassen beispielsweise die Unternehmenskultur, Schulungen, Kommunikation und interessante Arbeitsinhalte. Der Unternehmenskultur wurde in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle als Motivationsfaktor zugesprochen. Unternehmenskultur und Wissensmanagement stehen deshalb nach WYSSUEK in einer engen Verbindung zueinander und bedingen in einer vertrauensvollen Umgebung innerhalb eines Unternehmens das Funktionieren von Wissensmanagement im Allgemeinen. Einem möglichen, durch einen Mitarbeiter gelebten, individuellen Bestreben nach dem Zurückhalten von Informationen kann durch ein funktionierendes Wissensmanagement entgegengewirkt werden, sodass der jeweilige Mitarbeiter nicht mehr nur in Form des Modus Ich-AG handelt, sondern bereit ist, Wissen zu teilen.³¹⁹

OSTERLOH und FREY diskutieren in ihrem Artikel den Zusammenhang zwischen Wissen und Motivation und kommen zu dem Schluss, dass Anreizsysteme die Weitergabe von implizitem Wissen nicht anregen, sondern dass diese aufgrund von Interaktion und Kommunikation zwischen Menschen gewährleistet wird. Sie beziehen sich im Rahmen der Weitergabe von implizitem Wissen und der Bewertung von Zielerreichungen in Anreizsystemen auf das Vorhandensein intrinsischer Motivation und unterstellen, dass Mitarbeiter Wissen weitergeben, wenn diese von sich aus motiviert sind und ein Interesse daran haben, mit anderen zu kooperieren. Beide Autoren sehen die Höhe der Interaktion zwischen Sender und Empfänger an die Höhe des Anteils von implizitem Wissen innerhalb des Wissenstransfers gekoppelt.³²⁰ AHLERT ET AL. sprechen in ihrer Arbeit zur Gestaltung des Wissensmanagements hinsichtlich dem Zusammenwirken von Anreizsystemen und Kommunikation davon, dass die Gestaltung von Anreizsystemen durch kommunikationspolitische Maßnahmen flankiert werden sollte, um den Wissenstransfer

³¹⁹ Vgl. Wyssuek, 2004, S. 270. Wyssuek bezieht sich bei seinen Aussagen auf eine Vergleichsstudie von Bullinger et al., bei der 314 Unternehmen zum Thema Anreizsysteme im Wissensmanagement befragt wurden.

³²⁰ Vgl. Osterloh/Frey, 2000, S. 538 ff.

positiv zu beeinflussen. Dabei sollten die Kommunikationsmaßnahmen neben rationalen Inhalten auch emotionale aufweisen.³²¹

Anreizsysteme müssen in ihrer Wirkung nicht nur auf die Mitarbeiter begrenzt sein, sondern können sich darüber hinaus auch auf die Kunden eines Unternehmens beziehen. Allerdings unterliegen die Überlegungen zu einem übergreifenden Anreizsystem der Frage nach dem ökonomischen Kalkül, ob Anreize, die mittels eines Systems gefördert werden sollen, einen höheren Effekt auf die Mitarbeiter oder auf die Kunden aufweisen. Deshalb sind bei der Auswahl der Anreizempfänger Kriterien zu wählen, die sich sowohl auf den internen Bereich eines Unternehmens als auch auf dessen Kunden auswirken. Durch diese Auswahl wird eine Selektion vorgenommen, die einer flächendeckenden Anreizgewährung entgegenwirkt, mit dem Fokus, eine den verfolgten Zielen entsprechende Begrenzung vorzunehmen. Im Hinblick auf die Kunden kann ein Anreizsystem auf bestehende Kunden ausgerichtet sein, aber auch auf potenzielle Neukunden, die im Rahmen einer Akquisition in eine Beziehung zum Unternehmen geführt werden sollen. Unter Berücksichtigung dieses Aspektes können Anreizsysteme zur Effizienzsteigerung der unternehmerischen Performance beitragen, allerdings unter der Prämisse, dass die Auswahl der Anreize die Beachtung und Erfüllung der anreiz-induzierten Ergebnisse gewährleistet.³²²

BOENIGK schreibt in seiner Arbeit, dass sich eine Verknüpfung zwischen dem Verhalten der Mitarbeiter und den Zielen des Unternehmens durch den Einsatz von Anreizsystemen realisieren lässt. Das Ziel ist in diesem Zusammenhang einerseits das Auftreten von Konflikten zu verhindern und andererseits die Mitarbeiter in den Prozess der Entwicklung zu involvieren, damit diese positive Beiträge zum entsprechenden Anreizsystem leisten können. Dieses soll die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter fördern und somit die Erreichung einer Harmonisierung des Mitarbeiterverhaltens mit den Zielen des Unternehmens bedingen. Dafür ist es immanent, neben einer Stärkung der Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter auch den Abbau bestehender Bereichs- oder Ressortegoismen zu vollziehen, um dadurch mögliche Defizite in der Kommunikation zwischen internen Unternehmensbereichen, aber auch zwischen den jeweiligen

³²¹ Vgl. Ahlert et al., 2006, S. 139.

³²² Vgl. Günter/Helm, 2006, S. 473 f. Dieser Ansatz wird auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit verfolgt, da der Outsourcer gegenüber dem Dienstleister als Kunde auftritt, dadurch dass dieser einen Auftrag vergibt und sich somit eine externe Leistungserstellung einkauft. Die Anreize, die im Rahmen der Entwicklung des Kommunikationsmodells Berücksichtigung finden, sind immaterieller Natur und richten ihren Fokus auf die Kommunikation und den Informationsaustausch. Sie sind deshalb nur den Inhalten nach analog zu den Aussagen von Günter und Helm zu betrachten, die bei ihren Aussagen zu Anreizsystemen rein auf die unternehmerische Performance abstellen. Die Performance eines Unternehmens wird in der vorliegenden Arbeit vor allem unter der Maßgabe einer optimalen Kommunikation verstanden und bezieht sich in diesem Punkt auf die Performance einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld.

Unternehmen und deren Dienstleistern aufzulösen.³²³ Innerhalb der Gestaltung eines Anreizsystems ist es deshalb von Bedeutung, dass die Anreize, die auf die jeweiligen Personen wirken sollen, bekannt und transparent sind. Um dies zu gewährleisten, müssen die einzelnen Bestandteile und Anforderungen nachvollziehbar sein, weshalb einem einfach strukturierten Anreizsystem gegenüber einem komplexen Vorrang zu geben ist. Dabei sollte allerdings berücksichtigt werden, dass ein einfach strukturiertes die individuellen Motivstrukturen der Mitarbeiter berührt, ohne dabei in einem Zielkonflikt zu den Anforderungen der Differenzierung und Flexibilisierung zu stehen. Zudem sollte ein Anreizsystem dem Aspekt der Gerechtigkeit unterliegen, um eine adäquate Anerkennung eines Mitarbeiters in Relation zu anderen vergleichbaren Mitarbeitern zu gewährleisten.³²⁴

Neben dem Problem Flexibilisierung versus Einfachheit streift ein Anreizsystem auch den Zielkonflikt der Bedingung der Wirtschaftlichkeit gegenüber der intendierten Motivationswirkung, weshalb ein ständiger Ausgleich der entsprechenden Interessenspole sein Design determiniert. Es sollte deshalb nicht nach einem optimalen Anreizsystem gestrebt werden, sondern die Erreichung seiner Stimmigkeit in der jeweiligen Phase der Unternehmensentwicklung.³²⁵

Anreizsysteme sollten so gestaltet sein, dass der gewünschten Erfüllung von Leistungszielen, die seitens des Unternehmens angestrebt werden, Anreizangebote gegenüberstehen, die den Ansprüchen der Mitarbeiter entsprechen.³²⁶ SAUERMANN versteht Anreize und Anreizsysteme als Instrumente, die einen Beitrag dazu leisten, zukünftig kooperatives Handeln, den Einsatz von Wissen sowie Lern- und Transformationsprozesse in Unternehmen zu unterstützen und somit schneller zu adaptieren.³²⁷ CACACI versteht Anreizsysteme als Instrument der Unterstützung bei der Umsetzung und Erreichung von operativen und strategischen Zielvorstellungen innerhalb eines Unternehmens, mit dem Hintergrund dabei entsprechende Handlungs- und Verhaltensmuster für die Mitarbeiter zu entwickeln. Anreizsysteme sollten derart entwickelt und implementiert sein, dass ein dem stetig stattfindenden Wandel in einem Unternehmen entsprechendes Verhalten und zudem eine Minimierung des Widerstands gegen derartige Systeme generell gefördert werden. Dabei sollte die Motivation im Vordergrund stehen, den Wandel in einem Unternehmen zu fördern und nicht auf Sanktionen von Verhaltensmustern abzustellen.³²⁸ Die Rolle, die ein Unternehmen im Zuge des Wandels einnimmt, wird nicht nur durch externe Effekte, die durch das Agieren am Markt oder

³²³ Vgl. Boenigk, 2001, S. 127 f.

³²⁴ Vgl. Kollmann et al., 2007, S. 23.

³²⁵ Vgl. Brose, 2006, S. 48.

³²⁶ Vgl. Brose, 2006, S. 47.

³²⁷ Vgl. Sauer mann, 2005, S. 36 ff.

³²⁸ Vgl. Cacaci, 2006, S. 138.

innerhalb einer Branche ausgelöst werden, bestimmt, sondern wird auch durch das Management des jeweiligen Unternehmens strategisch definiert und erarbeitet.³²⁹

Soll über ein Anreizsystem die Weitergabe von implizitem Wissen gefördert werden, besteht ein grundlegendes Problem darin, dass der Prozess der Verbesserung der Weitergabe von implizitem Wissen nicht unmittelbar beobachtet bzw. kontrolliert werden kann. Deshalb ist es im Rahmen der Entwicklung von Anreizsystemen für die Förderung dieser Weitergabe schwierig, vertragliche Anreiz- und Sanktionsmechanismen zu etablieren, die ihre Wirkung auf den Mitarbeiter gezielt erfüllen oder verfehlen. Für den einzelnen Mitarbeiter ergeben sich individuelle Spielräume bei der Weitergabe von Wissen, in der Art, dass er beispielsweise Wissen zurückhält, mit dem Hintergedanken, es zu einem späteren Zeitpunkt im Zuge der Erlangung eines Vorteils für sich zu nutzen. Mit Bezug auf die Prinzipal-Agenten-Theorie spricht NIEMOJEWSKI davon, dass die Einbringung von implizitem Wissen der Problematik des Moral Hazards unterliegt, da das Niveau der Anstrengung eines Mitarbeiters im Hinblick auf dessen Weitergabe von implizitem Wissen nicht beurteilt werden kann.³³⁰

Hinsichtlich der Vergütung bei Anreizsystemen sehen ZOWISLO und SCHWAB eine Problematik vorliegen, die sich speziell im Rahmen der immateriellen Vergütung ergibt. Sie schreiben, dass es zu einer Wandlung von einer immateriellen hin zu einer materiellen Vergütung kommen kann, wenn Mitarbeiter beispielsweise im Zuge ihrer Partizipation an einem Anreizsystem eine mehrmalige Anerkennung erfahren. Diese Form der Anerkennung ist nach wiederholtem Auftreten erschöpft und somit wird ein materieller Anreiz erforderlich. Sie sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass ein einfaches Dankeschön nach einer gewissen Zeit und Frequenz der Anerkennung nicht mehr ausreicht. Dennoch postulieren sie, dass die Partizipation an einem Anreizsystem und eine erfolgte Anerkennung im Zuge dieser oder im Zuge von Verbesserungsvorschlägen, die seitens eines Mitarbeiters eingebracht werden konnten, den größten Anreiz darstellen sollten. Um den Mitarbeitern durch die Partizipation an einem Anreizsystem das Gefühl zu geben, einerseits ernst genommen und geschätzt zu werden und andererseits ihre Sorgen, Nöte und auch ihre Kritik äußern zu können, ist es wichtig, eine funktionierende Kommunikationsstrategie zu haben. Im Zuge dieser Aussagen verstehen ZOWISLO und SCHWAB eine gute Kommunikation als Ausdruck einer positiven Unternehmenskultur und hierbei ein offenes Betriebsklima als größten ideellen Anreiz.³³¹ SCHULZ schreibt zum Thema eines möglichen Wandels oder einer Überschneidung zwischen materiellen und immateriellen Anerkennungen, dass bei der Systematik der immateriellen Anreize keine

³²⁹ Vgl. Winter, 2002, S. 277.

³³⁰ Vgl. Niemojewski, 2005, S. 205.

³³¹ Vgl. Zowislo/Schwab, 2003, S. 163.

eindeutige Zuordnung vorliegt, weshalb es in einzelnen Fällen im Rahmen der Anerkennung zu einer Überschneidung mit materiellen Anreizen, wie beispielsweise Sozialleistungen, kommen kann.³³²

SCHMITZ postuliert, dass bei Anreizsystemen, deren Fokus sich auf eine verbesserte Kommunikation richten, im Rahmen der Incentivierung und Gestaltung der Konditionen zur Vergütung die Einbeziehung von Informationsqualität berücksichtigt wird, um dadurch u. a. die Einhaltung von Regeln zur Informationsübermittlung zu gewährleisten. Durch ein solches Vorgehen werden eine Überfrachtung von Informationen und die Erhebung von unnötigen Informationen verhindert und somit keine wichtigen Ressourcen im Rahmen der Zusammenarbeit gebunden.³³³ Anreizsysteme sollen in dieser Arbeit als Systeme verstanden werden, die insbesondere soziale Anreize fördern. Darunter fallen in diesem Zusammenhang der Status einer Person, das Führungsverhalten des Managements in einem Unternehmen und vor allen Dingen die Kommunikation. Soziale Anreize bedingen die Gestaltung von Verhaltensmechanismen, von interpersonellen Signalen und von zwischenmenschlichen Beziehungen. Kommunikation als eine Ausprägung dieser sozialen Anreize erhält hier einen Fokus, da diese sich auf das wechselseitige Wirken sozialer Einheiten bezieht.³³⁴

Anreizsysteme dienen nach MÜLLER dazu, eine Beeinflussung des Agenten und seines Verhaltens zu indizieren und somit im Interesse des Prinzipals zu handeln. Er unterscheidet hierbei verhaltens- und ergebnisbezogene Systeme und schreibt, dass im Falle einer Möglichkeit zur Beobachtung des Agenten das Entlohnungssystem an das Verhalten des Agenten gekoppelt sein sollte. Im Falle einer schlechteren Möglichkeit der Beobachtung sollte das Entlohnungssystem leistungsabhängige Parameter beinhalten und damit auf die leistungsbezogene Entlohnung abstellen.³³⁵

³³² Vgl. Schulz, 2000, S. 31.

³³³ Vgl. Schmitz, 2006, S. 234.

³³⁴ Vgl. Schulz, 2000, S. 110.

³³⁵ Vgl. Müller, M., 2005, S. 161.

2.4.2.5 Die Spieltheorie als möglicher Ansatz zur Reduktion von Agency-Problemen

Die Spieltheorie findet ihre Basis in der Analyse von Entscheidungssituationen mit mindestens zwei Spielern, die in Form von Spielsituationen miteinander interagieren. Im Interaktionsverlauf wird das Ergebnis des einen Spielers von dem des anderen beeinflusst. Beide wissen dabei um den Aspekt der Entscheidungsinterdependenzen und kalkulieren deshalb mögliche Verhaltensweisen des anderen Spielers in ihre Annahmen und Entscheidungen ein. Ein sich aus der Spielsituation ergebender interpersoneller Interessenkonflikt wird durch den Verlauf der einzelnen Spiele formalisierbar und interpretierbar. Dadurch lassen sich Lösungskonzepte erarbeiten, die unter der Annahme eines rationalen Verhaltens eine Auswahl der besten Entscheidungskombinationen zulassen, vorausgesetzt diese optimale Kombination wird von allen Spielern gewählt.³³⁶

BIERMANN und FERNANDENZ nutzen die Spieltheorie als Instrument zur Analyse von Sachverhalten, deren Struktur im Rahmen strategischer Spiele ausgelegt ist.³³⁷ Dabei stehen Austauschbeziehungen zwischen verschiedenen Wirtschaftssubjekten im Fokus. Die jeweiligen Beziehungen werden hierbei als Spiel verstanden, dessen Ausgang durch die individuellen Interessen und Handlungsweisen der Spieler beeinflusst wird.³³⁸ Im Zuge der Prinzipal-Agenten-Theorie und der zuvor diskutierten Agency-Probleme werden spieltheoretische Ansätze nicht kooperativer Spiele, in deren Verlauf die Spieler ausschließlich ihre eigenen Interessen und die Maximierung ihres eigenen Nutzens verfolgen, betrachtet und analysiert.³³⁹ Gemäß TEUSLER wird das Verhalten der Spieler und deren Entscheidungen durch ihre Tendenz zur Nutzenmaximierung bestimmt, wobei die Durchführung der Spiele unter den Bedingungen einer strategischen Unsicherheit erfolgt.³⁴⁰

Über das Verhalten der Mitspieler liegen generell keine oder nur rudimentäre Informationen vor, da glaubhafte und bindende Absprachen nur begrenzt möglich sind. Somit bestimmen die Erwartungen der Spieler über die jeweilige Strategie der Mitspieler die Lösung nicht kooperativer Spiele. Mit diesem Hintergrund können Agency-Probleme als Spiel mit unvollständigen Informationen zwischen dem Prinzipal und dem Agenten modelliert und durch die Ermittlung des Bayesianischen Nash-Gleichgewichts zu einer Lösung geführt werden.³⁴¹ Ein Spiel auf Basis dieses Gleichgewichts kann eine Maximierung des Nutzens von Prinzipal und Agent bewirken, wenn die Spieler ihre Handlungsweisen und Präferenzen wahrheitsgemäß darlegen. Prinzipal-Agenten-

³³⁶ Vgl. Lange/Schaefer, 2008, S. 146 f.

³³⁷ Vgl. Biermann/Fernandez, 1993, S. 3.

³³⁸ Vgl. Dixit/Nalebuff, 1997, S. 35 f.

³³⁹ Vgl. Lange/Schaefer, 2008, S. 147.

³⁴⁰ Vgl. Teusler, 2008, S. 35.

³⁴¹ Vgl. Lange/Schaefer, 2008, S. 147.

Beziehungen, die dem Wahrheitsprinzip nicht folgen, können durch wahrheitsinduzierte Verhaltensbeziehungen das Gleichgewicht zwischen Prinzipal und Agent anreizkompatibel gestalten. Der Prinzipal wird in einer solchen Situation keine Möglichkeit finden, seinen und den Nutzen seines Agenten zu erhöhen. Ebenso kann ein Agent durch ein nicht wahrheitsgemäßes Verhalten seinen Nutzen nicht gegenüber seinem Prinzipal erhöhen. Diese Ausführung eines Spiels führt aber nicht immer zu einer effizienten Lösung, da die Verbesserung der Informationsgüte nicht automatisch einen höheren Nutzen für den Prinzipal bedeutet. Grund hierfür ist eine Abweichung des Agenten vom ermittelten Gleichgewicht, als Reaktion auf den verbesserten, aber für den Agenten nicht zugänglichen Informationsstand des Prinzipals. Dies kann negative Effekte für die Beziehung erzeugen und sich dadurch als unvorteilhaft erweisen.³⁴²

SAAM spricht in diesem Zusammenhang davon, dass im Zuge der Lösungsfindung die Prinzipal-Agenten-Theorie und die Spieltheorie verschiedene Ansätze verfolgen. Die normative Spieltheorie in Verbindung mit der normativen Prinzipal-Agenten-Theorie versucht durch mathematische Analysen Lösungen herbeizuführen, die in Form von Gestaltungsvorschlägen dargestellt werden, wohingegen die positive Spieltheorie und die positive Prinzipal-Agenten-Theorie eine empirische Ausrichtung anstreben.³⁴³ SAAM schreibt hierzu, dass sich Agency-Probleme im Sinne der Spieltheorie in Form von Spielen abbilden lassen und deshalb agency-theoretische Modelle einen Rückgriff auf spieltheoretische Lösungsansätze zulassen.³⁴⁴

MAGIN ET AL. beschreiben das Verhalten von Spielern und unterscheiden dabei hinsichtlich wettbewerbstheoretischer Hintergründe zwei Varianten: Konflikt und Kooperation. Bei der Variante Konflikt will ein Spieler seine Interessen gegenüber dem anderen Spieler durchsetzen, während bei der Variante Kooperation ein gleichgewichtetes Interesse verfolgt wird. Die Spieltheorie unterscheidet verschiedene Formen von Spielen, in denen beide Verhaltensvarianten abgebildet werden können und sich aufgrund des angestrebten Verhaltens die jeweiligen Interessen und die damit verbundenen Vorteile für den entsprechenden Spieler durchsetzen lassen.³⁴⁵ Gemäß der Spieltheorie wird nicht in jeder Situation ein wettbewerbsorientiertes Verhalten angestrebt, sondern überwiegend eher der Ansatz des kooperativen Verhaltens verfolgt. Dieser Aspekt ist besonders dann gegeben, wenn für einen Spieler die Erreichung seines individuellen Nutzens aufgrund seines

³⁴² Vgl. Lange/Schaefer, 2008, S. 147.

³⁴³ Vgl. Saam, 2009, S. 519.

³⁴⁴ Vgl. Saam, 2009, S. 531.

³⁴⁵ Vgl. Schögel, 2006, S. 26.

Verhaltens zwar gegeben ist, sich aber demgegenüber ein höherer Nutzen auf Basis einer Kooperation ergeben würde.³⁴⁶

Spielbeispiele für ein kooperatives Verhalten sind das sogenannte Gefangenendilemma³⁴⁷ oder die Hirschjagd.³⁴⁸ Bei dem Beispiel des Gefangenendilemmas wird unterstellt, dass beide Akteure sich nicht gegenseitig defektieren und somit keine Handlungen auslösen, die ihren Nutzen minimieren. Die Kooperation wird in diesem Zusammenhang als das Mittel gesehen, den höchsten Nutzen für beide zu generieren. WECK-HANNEMANN bezeichnet das gegenseitige dauerhafte Defektieren als Grundproblem des Gefangenendilemmas, da dadurch eine Kooperation gänzlich verhindert wird.³⁴⁹ Das Gefangenendilemma bildet allerdings die Realität nicht vollumfänglich ab, sondern ist eher als Beispiel für ein Einmalspiel zu werten. In der Realität sind die unterschiedlichen Aktionen nicht vorherzusehen und zudem weitere Parameter als die ausschließliche Maximierung des eigenen Nutzens von Bedeutung.³⁵⁰ Die Strategie des Tit for Tat³⁵¹ als Möglichkeit den eigenen Nutzen zu steigern, bildet im Rahmen der gegenseitigen Defektion die Basis für eine gänzlich andere Verhaltensweise der Spieler. Diese Strategie ermöglicht den jeweiligen Spielern auf eine Defektion zwar auch mit der Handlung einer Defektion zu reagieren, aber vor allen Dingen mit Nachsicht und Freundlichkeit zu agieren, um dadurch bei seinem Gegenüber Verständnis auszulösen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass im ersten Schritt dieser Verhaltensregel zwei Akteure miteinander kooperieren. Dieses Verhalten gewährleistet eine Kooperation ohne Ausnutzen des anderen Spielers.³⁵² Allerdings funktioniert die Strategie des Tit for Tat nur dann, wenn beide Spieler nicht ausschließlich das Verhalten der Defektion verfolgen, da sich beide dadurch der Möglichkeit des Fortbestehens der Kooperation entziehen.³⁵³ Tit for Tat ist in den Grundzügen einfach zu verstehen, da das Verhalten transparent ist und Entgegenkommen voraussetzt, aber auch provoziert und Nachsichtigkeit übt. Aufgrund von Provokationen wird ein Schummeln des anderen niemals unbestraft bleiben. Auf der anderen Seite verhilft der Aspekt der Nachsichtigkeit, die Kooperation trotzdem bestehen

³⁴⁶ Vgl. Magin et al., 2003, S. 123.

³⁴⁷ Das Gefangenendilemma beschreibt die Situation zweier Gefangener, die sich zueinander kooperativ verhalten, um sich dadurch nicht gegenseitig zu belasten. Vgl. hier Swoboda, 2003, S. 46.

³⁴⁸ Die Hirschjagd umfasst die Situation einer gemeinsamen Jagd nach einem Hirschen, deren Ausgang sich für alle Jäger im Hinblick auf deren Nutzen positiv gestaltet, sofern sich einzelne Jäger nicht dabei ablenken lassen und stattdessen nach einem Hasen jagen, der ihren individuellen Nutzen insofern maximieren würde, dass sie eine Beute vorweisen könnten, aber die Hirschjagd aufgrund dieses Verhaltens gefährden würden. Vgl. auch hier Swoboda, 2003, S. 46.

³⁴⁹ Vgl. Weck-Hannemann, 1988, S. 185.

³⁵⁰ Vgl. Magin et al., 2003, S. 129.

³⁵¹ Tit for Tat steht für eine Verhaltensweise nach dem Prinzip „Wie du mir, so ich dir“ oder „Auge um Auge, Zahn um Zahn“.

³⁵² Vgl. Axelrod, 2000, S. 48.

³⁵³ Vgl. Axelrod, 2000, S. 52.

zu lassen oder wieder neu aufzunehmen.³⁵⁴ Tit for Tat berücksichtigt allerdings nicht den Aspekt des Missverständnisses, wenn beispielsweise ein Verhalten keine negative Intention beinhaltet, das Gegenüber dieses Verhalten aber dennoch falsch interpretiert und deshalb mit nicht kooperativem Verhalten reagiert. Ein Missverständnis, ausgelöst durch eine Fehlinterpretation durch einen der Akteure, kann dazu führen, dass beide mit Vergeltung reagieren und dadurch die Kooperation gefährden. Abschließend betrachtet ist Tit for Tat gleichermaßen geeignet eine Kooperation zu sichern, genauso wie es sich einsetzen lässt, um deren Fortbestand zu gewährleisten.³⁵⁵

Das Entstehen einer Kooperation setzt auf ein kooperatives Verhalten von beiden Akteuren, im Falle des Forschungsthemas von Prinzipal und Agent, voraus. Dabei ist das Verhalten an die Bedürfnisse der einzelnen Akteure gebunden. Befinden sie sich in einem Szenario des Gefangenendilemmas, werden sie versuchen einen Lösungsansatz zu finden, um für beide den größtmöglichen Nutzen innerhalb der Kooperation zu erzielen. Es besteht dennoch die Möglichkeit, dass ein Akteur – aufgrund des Verhaltens seines Gegenübers – bewusst in Kauf nimmt, diesen weiterhin gefangen zu halten. Ein solcher Grund könnte für einen Prinzipal sein, dass die unterschiedlichen Agenten im Callcenter Umfeld aufgrund des Tatbestands des Gefangenendilemmas sich hinsichtlich der Preise für die Erbringung einer bestimmten Leistung nicht absprechen können. Damit kann ein Prinzipal von günstigen Preisen profitieren. Um dieses Verhalten zu verstehen, muss man sich die Hintergründe zum Bestehen eines Gefangenendilemmas näher anschauen, das durch den Anreiz des Schummelns ausgelöst wird. Um das Gefangenendilemma zu lösen, ist es daher wichtig, nach Mechanismen zu suchen, die dieses Schummeln aufdecken und/oder sanktionieren. Bei Preisen besteht die Möglichkeit der Offenlegung sowie der Steuerung und somit der Möglichkeit, dem Schummeln entgegenzuwirken. Bezüglich der Aspekte wie Qualität der Dienstleistung oder Güte des Services greifen derartige Instrumente nicht, wodurch sich dem Akteur mit der Intention des Schummelns Freiräume eröffnen.³⁵⁶

In einer guten Kooperation findet sich in der Regel der Mechanismus der Sanktion, um den Schummler aufgrund seines Verhaltens bestrafen zu können. Sanktionen helfen der Kooperation zu einem langfristigen Bestand, da eine Auflösung Kosten mit sich bringt, die einen zukünftigen Gewinnverlust bedeuten. Sind diese Kosten aus Sicht des jeweiligen Akteurs zu groß, wird dem Verhalten des Schummelns entgegengewirkt, wodurch die Kooperation bestehen bleibt. Allerdings ist dieses Prinzip eingeschränkt wirksam, da Kooperationen auch einem natürlichen Ende unterliegen können, beispielsweise beim

³⁵⁴ Vgl. Dixit/Nalebuff, 1997, S. 105.

³⁵⁵ Vgl. Dixit/Nalebuff, 1997, S. 108 ff.

³⁵⁶ Vgl. Dixit/Nalebuff, 1997, S. 94 f.

Auslaufen des zugrunde liegenden Vertrages. Das Verhalten des Schummelns kann durch diesen Aspekt sogar gefördert werden, da beiden Akteuren bekannt ist, dass durch den Ablauf des Vertrages das Ende manifestiert ist. In der Realität bestehen allerdings viele langjährige Kooperationen, da aus Sicht der Spieltheorie beide Akteure während des Verlaufs der Zusammenarbeit nicht wissen, wann das letzte Spiel gespielt wird und somit beide den Anreiz haben, die Kooperation für die Zukunft aufrechtzuerhalten.³⁵⁷

2.4.2.6 Verträge zwischen Prinzipal und Agent

Die Verträge, die zwischen Prinzipalen und Agenten geschlossen werden, können in unvollständige und vollständige unterschieden werden. Unvollständige werden ihrerseits in neoklassische oder relationale Verträge unterteilt. Bei vollständigen Verträgen sind alle Leistungen und Gegenleistungen, die im Voraus explizit formuliert werden, mit etwaigen Umweltzuständen berücksichtigt. Im Fall einer Vertragsverletzung durch den Partner, ohne Einigung zwischen beiden Akteuren, kommt es regelmäßig zum Einschalten von Gerichten, um ein Fehlverhalten zu sanktionieren. Dies ist eine Möglichkeit im Zuge der Gestaltung von Verträgen und deren Einhaltung, opportunistisches Verhalten zu minimieren.³⁵⁸

Prinzipal-Agenten-Beziehungen basieren in der Regel auf unvollständigen Verträgen. Grundsätzlich ist es nicht möglich, vollständige Verträge für alle Umweltzustände zu formulieren. Diese Unmöglichkeit begründet sich auch darauf, Unsicherheit und Komplexität zukünftiger möglicher Situationen zwischen Prinzipal und Agent zu berücksichtigen. Bei der Vertragsformulierung gehen beide Akteure von einem Worst-Case-Szenario und somit auch von opportunistischem Verhalten aus und schützen im Rahmen der Verhandlungen den unvollständigen Vertrag bis zu einem gewissen Grad.³⁵⁹

Die Theorie der unvollständigen Verträge beschäftigt sich mit den Faktoren, die das Schließen vollständiger Verträge erschweren oder verhindern und analysiert Unternehmen auf deren Eignung für das Abwickeln und Eingehen von unvollständigen Verträgen. Als solcher wird in diesem Zusammenhang ein Vertrag verstanden, der Lücken aufweist, die auch nicht durch das Vertragsrecht geschlossen werden.³⁶⁰

MARTIN und HOWE umschreiben die Form und den Inhalt der Verträge in Prinzipal-Agenten-Beziehungen mittels nachfolgender Charakteristika:³⁶¹

³⁵⁷ Vgl. Dixit/Nalebuff, 1997, S. 97 ff.

³⁵⁸ Vgl. Gaudig, 2008, S. 64.

³⁵⁹ Vgl. Zöllner, 2007, S. 73.

³⁶⁰ Vgl. Bischof, 2002, S. 60 f.

³⁶¹ Vgl. Martin/Howe, 2004, S. 64.

- Der Zeitpunkt des Vertragsabschlusses und der Leistungserbringung fallen auseinander.
- Die jeweiligen Vertragspartner handeln rational.
- Die jeweiligen Vertragspartner sind Nutzenmaximierer.
- Die Vertragspartner handeln vorrangig in ihrem eigenen Interesse, weshalb es zu opportunistischem Verhalten kommt.
- Es liegen Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent vor.
- In dem zu schließenden Vertrag kann die zu erbringende Leistung aufgrund fehlender Informationen hinsichtlich der Art und Weise und ihrer Ausgestaltung nicht vollständig festgehalten werden.

GROSS ET AL. empfehlen bei Outsourcing-Verträgen zusätzlich zu den rechtlichen Vereinbarungen und den Service-Level-Agreements auch die organisatorischen Abläufe der Planungsphase sowie die Implementierung des Outsourcing-Vorhabens und die Parameter des anschließenden Betriebes in den Vertrag aufzunehmen. Wichtig sind in diesem Zusammenhang auch die Beschreibung und die Aufnahme von Kommunikation und Kommunikationsebenen in den Vertrag. GROSS ET AL. sprechen hierbei von der Aufnahme von zwei Kommunikationsebenen. Zum einen die Ebene der operativen Mitarbeit am Projekt zwischen den internen und externen Mitarbeitern und zum anderen die Kommunikationsebene zwischen dem Management des Outsourcers und dem des Dienstleisters.

Eine Institutionalisierung der Kommunikation unter Berücksichtigung folgender Aspekte im Hinblick auf die Art und Weise der Kommunikation kann dabei wie folgt aussehen:³⁶²

- Kommunikation des Dienstleisters an den Outsourcer in Form von täglichen, wöchentlichen und monatlichen Reportings, in denen die zentralen Key Performance Indicators³⁶³, die vertraglich im Vorfeld zur operativen Aufnahme festgelegt wurden, beinhaltet sind. Die Kommunikation erfolgt neben der benannten Frequenz auch nach Bedarf, sofern von einer der beiden Seiten dazu eine Indikation besteht.

³⁶² Gross et al., 2006, S. 158.

³⁶³ Als Key Performance Indicator zählen im Callcenter Umfeld beispielsweise die durchschnittliche Gesprächszeit, die Anzahl der angenommenen oder bearbeiteten Anrufe, die Anzahl von bearbeiteten Vorgängen, die Anzahl der eingegangenen Anrufe. Die jeweiligen Parameter hängen von den entsprechenden outgesourcten Projekten und Thematiken ab und deren Grenzwerte basieren zum Teil auf Erfahrungswerten oder auf gemeinsamen Lerneffekten, da beispielsweise ein Projekt neu aufgesetzt sein kann und für dieses keine gemeinsamen oder individuellen Erfahrungswerte aus der Vergangenheit und aufgrund der Bearbeitung des Projektes durch einen anderen, früheren Dienstleister vorliegen.

- Kommunikation in Form von Monats- und/oder Quartals-Review-Meetings, in denen ein direkter Austausch über die Qualität der Leistungserbringung auf Führungskräfteebene erfolgt. Hier wird der Fokus auf die Servicequalität gelegt, um etwaige Prozessverbesserungen für die nächste Periode vornehmen zu können.
- Kommunikation in Form von jährlichen Review-Meetings, in denen u. a. ein Schwerpunkt auf der Aktualisierung der Service-Level-Agreements liegt und die weitere Zusammenarbeit besprochen wird.

NIEBLING sieht in den Verträgen zwischen Outsourcern und Dienstleistern in der Phase der Vertragsanbahnung ein Spannungsverhältnis zwischen Wettbewerb und Vertraulichkeit. Dieses zeigt sich einerseits in der Fragestellung der Projektvergabe, z. B. welcher Dienstleister die Projektanforderungen erfüllen kann, und andererseits an den Projektinhalten, die bereits in dem sogenannten Letter of Intend (LOI), der als Absichtserklärung zu verstehen ist, enthalten sein sollten. Ein solcher LOI steht immer im Spannungsfeld zwischen allgemeinen Formulierungen, sodass noch keine Ansprüche seitens des Dienstleisters dem Outsourcer gegenüber gesetzt sind, und der konkreten Formulierung, sodass aus der Willensbekundung direkt ein Vertrag zu schließen ist. NIEBLING empfiehlt hierbei Vertragsinhalte nicht zu kopieren, sondern sie jeweils selbstständig zwischen den Vertragsparteien zu ermitteln und zu verhandeln. Insbesondere die Konkretisierung und Spezifizierung der einzelnen Leistungen, die seitens des Dienstleisters dem Auftraggeber gegenüber erbracht werden sollen, sind dabei zu berücksichtigen, um Nachverhandlungen auf ein Mindestmaß zu reduzieren.³⁶⁴ Zudem bezieht NIEBLING sich in seiner Arbeit auf eine qualitätssichernde Aufstellung mit nachfolgend skizzierten Punkten und Inhalten:³⁶⁵

1. Gemeinsame Verantwortung: bedeutet für NIEBLING die gemeinsame Verantwortung beider Akteure.
2. Engagement und Umsetzung: beinhaltet die Zusicherung aller relevanter Ressourcen und Mittel, wobei jeder Akteur die Verantwortung für seinen Bereich trägt.
3. Sicherung der Qualität: umfasst die Definition der Qualitätsziele und der Mittel und Ressourcen, um diese zu erfüllen.

³⁶⁴ Vgl. Niebling, 2006, S. 23.

³⁶⁵ Vgl. Niebling, 2006, S. 24.

4. Information und Transparenz: nimmt Bezug auf die gegenseitige Informationspflicht in Situationen, in denen sich Änderungen im Zuge der Erfüllung des Projektes ergeben.
5. Rasches Handeln: definiert den Aspekt des raschen Handelns, der ein vertrauensvolles Handeln beider Akteure anspricht
6. Qualitätskosten: umschreibt den Aspekt der Gewährleistungs- und Garantiekosten.
7. Kommunikation: umfasst den Aspekt der Kommunikation.

KÖHLER-FROST sagt über die Struktur von Outsourcing-Verträgen, dass nach Abschluss eines Letters of Intend die Möglichkeit genutzt werden sollte, einen Kooperationsvertrag als Vorvertrag zwischen einem Outsourcer-Anbieter und einem Outsourcing-Kunden zu schließen. Für ihn impliziert ein Outsourcing-Vertrag eine langfristige Kooperation zwischen den Akteuren, da sich dadurch beide in eine hohe Abhängigkeit voneinander begeben und daher eher langfristige Ziele mit der Kooperation verfolgen. Die von ihm beschriebene wechselseitige Abhängigkeit macht er u. a. an hohen Projektvolumina fest, die sich als wesentlicher Faktor dafür erweisen. Vertragspartner begeben sich in der Regel dann in eine derartige Bindung, wenn die Vertragsdauer entsprechend lang ausgelegt ist. Dies erklärt, warum Outsourcing-Verträge aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit, ihrer Komplexität und des besonderen Charakters mit einer durchschnittlichen Laufzeit von fünf bis zehn Jahren geschlossen werden.³⁶⁶

³⁶⁶ Vgl. Köhler-Frost, 1995, S. 82.

OECKING und WESTERHOFF stellen in einem Phasenmodell die einzelnen Phasen, von der Akquise bis zum Vertragsabschluss, von Outsourcing-Vorhaben dar:

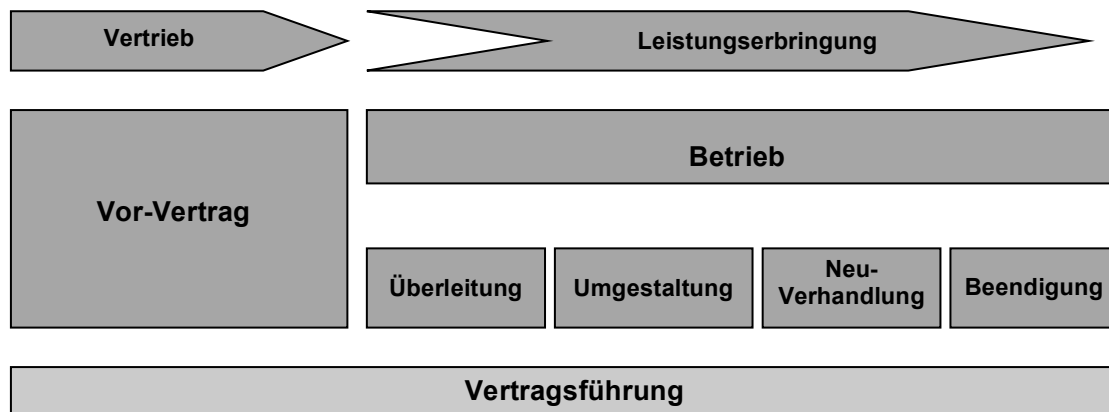


Abbildung 12: Das Phasenmodell des Outsourcing-Frameworks³⁶⁷

Dieses Phasenmodell ist Teil eines Handbuchs, welches die Best-Practice-Erfahrungen der Siemens Business Services GmbH & Co. OHG beinhaltet. Es beschreibt die einzelnen Phasen vom Vor-Vertrag bis hin zur Beendigung eines Outsourcing-Vertrages und regelt mit seinen Inhalten die entsprechenden Schritte, Zeitintervalle und andere wesentliche vertragsrelevante Thematiken.³⁶⁸ Für OECKING und WESTERHOFF gehören zur erfolgreichen Umsetzung des Outsourcing-Vertrages die klassischen Methodiken des Projektmanagements, da Vertrauen alleine die Umsetzung nicht sichert. Deshalb müssen die gemeinsam definierten Ziele messbar, die zur Erreichung vorausgesetzten Leistungen beschrieben und die Erfüllung der vereinbarten Ziele nachgewiesen sein. Ein Erreichen der Zielsetzungen ist dabei von den gemeinsamen Anstrengungen beider Vertragspartner abhängig. Dazu gehört der Aufbau einer auf gegenseitigem Vertrauen basierenden Partnerschaft, aber auch eine stringente Kontrolle zur Sicherstellung des Beschreitens eines gemeinsamen, partnerschaftlichen Weges. Die Langfristigkeit von Outsourcing-Verträgen benötigt daher eine regelmäßige Abstimmung beider Parteien aufgrund etwaig veränderter Rahmenbedingungen und ein flexibles Reagieren als auch Agieren im Sinne der Vertragserfüllung.³⁶⁹

³⁶⁷ Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Oecking/Westerhoff, 2005, S. 45.

³⁶⁸ Vgl. Oecking/Westerhoff, 2005, S. 45 ff. Dieses seitens Oeckings und Westerhoffs in ihrem Beitrag dargestellte Modell unterliegt dem Copyright der Siemens Business Services GmbH & Co. OHG.

³⁶⁹ Vgl. Oecking/Westerhoff, 2005, S. 51.

MÜLLER-DAUPPERT beschreibt den Outsourcing-Vertrag als modulares Vertragskonstrukt, in dem die auftretenden Leistungsmerkmale in Outsourcing-Projekten beschrieben werden. Hierbei ist bewährte Praxis, zwischen Outsourcer und Dienstleister einen Rahmenvertrag zu vereinbaren, in welchem Einzelverträge zu spezifischen Leistungen subsumiert werden, die in der Regel dem Rahmenvertrag als Anhang beigefügt werden. Die Aufgliederung einzelner Vertragsbestandteile oder Leistungen hat den entscheidenden Vorteil, dass etwaige Änderungen nach Vertragsabschluss, berücksichtigt und durch den Einzelvertrag definiert werden, ohne dabei das Gesamtvertragswerk zu berühren. Nach MÜLLER-DAUPPERT beinhaltet ein Rahmenvertrag u. a. die Bestimmungen über die Vergütung, Gewährleistungs- und Haftungsregelungen, Vertraulichkeit, Vertragslaufzeit, Rechtsfolgen bei Vertragsbeendigung und Schlussbestimmungen, währenddessen die Einzelverträge beispielsweise Inhalte über die Erbringung der Dienstleistung, die Regelung von Service-Leveln, die Übernahme von Arbeitnehmern und unter Umständen auch die Gründung von Joint-Venture-Gesellschaften aufführen. Wichtig ist für ihn, dass die Anwendung einer modularen Vertragstechnik die Systematik der anzuwendenden Normen eindeutig regelt und somit die Reihenfolge vom Ausführungsvertrag samt Anlagen über den Rahmenvertrag bis hin zu relevanten Gesetzen festlegt und berücksichtigt, um dahingehend eine Abstimmung zwischen allen Regelwerken zu gewährleisten.³⁷⁰

REICHERT sieht den Outsourcing-Vertrag in der Praxisanwendung als Mischform zwischen einem Dienst-, Werk- und Kaufvertrag. Dabei ist im Rahmen der Vertragsverhandlungen zwischen Outsourcer und Dienstleister die grundsätzliche, einvernehmliche Klärung der Rechte und Pflichten der Vertragspartner zu regeln, um nachgelagerte Konflikte zu vermeiden. Er nennt im Rahmen der Vertragsphase das Instrument der Selbstauswahl, mit der Möglichkeit, Rückschlüsse auf die Leistungsfähigkeit des Agenten zuzulassen. Allerdings räumt REICHERT ein, dass dieses Instrument bezüglich der Bewertbarkeit von Leistungen, die einen großen Einfluss auf Wettbewerbsvorteile haben, nur eingeschränkt nutzbar ist. Sein Lösungsansatz ist, dass ein Prinzipal den Aspekt der erfolgsabhängigen Vergütung in die Anreizgestaltung des Vertrages einbezieht, um eine Möglichkeit zu haben, geeignete Indikatoren für die Messung der Leistungsfähigkeit des Agenten im Rahmen seines Ergebnisbeitrages zu gewährleisten. Stimmt der Agent dieser Vorgehensweise nicht zu, so hat der Prinzipal im Zuge einer Vermutung hinsichtlich der Möglichkeit des Auftretens eines möglichen nachvertraglich zu erwartenden opportunistischen Verhaltens die Chance, von der Vertragsunterzeichnung Abstand zu nehmen.³⁷¹

³⁷⁰ Vgl. Müller-Dauppert, 2005, S. 73.

³⁷¹ Vgl. Reichert, 2005, S. 226 f.

WEIMAR zeigt konkret einen Entwurf eines Outsourcing-Vertrages, wie er zwischen einem Auftraggeber und einem Outsourcing-Nehmer geschlossen werden kann. Das entsprechende Textmuster ist im Anhang dieser Arbeit enthalten.³⁷² Speziell unter Berücksichtigung der Kommunikation als einer der zentralen Faktoren für den Erfolg von Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld wurde im Rahmen der qualitativen Erhebung abgefragt, inwiefern die Kommunikation in den jeweiligen Verträgen zwischen beiden Akteuren verankert ist. Die Ergebnisse, Rückschlüsse und Ableitungen aus den Antworten der jeweiligen Experten werden in Kapitel 5 aufgezeigt.

2.5 Kommunikation und Kommunikationsmodelle

Der folgende Abschnitt setzt sich mit bestehenden Kommunikationsmodellen, deren Beschreibungen und Definitionen sowie mit Aussagen zur Thematik der Kommunikation auseinander. Diese Vertiefung dient der weiteren Analyse von Kommunikation in Kombination mit Wissen und Vertrauen als beeinflussende Komponenten in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld. Hier werden wichtige Grundlagen für das zu entwickelnde Kommunikationsmodell gelegt.

2.5.1 Begriffserklärungen und Aussagen zu Kommunikation

Kommunikation als wissenschaftlicher Begriff, und im weiteren Sinne in Form einer Definition, wird bestimmt durch ein breites Spektrum verschiedenster Autoren mit unterschiedlichen Forschungs- und Interessenschwerpunkten.

Das Verständnis dieser Arbeit zielt u. a. auf die interpersonelle Kommunikation zwischen Individuen ab. Nach WATZLAWICK ET AL. ist die persönliche Kommunikation Grundlage für die Entwicklung sozialer Beziehungen zwischen Individuen, die hervorgerufen wird, indem Individuen gegenüber anderen eine persönliche Stellungnahme abgeben. Die Autoren beschreiben Kommunikation als wechselseitigen Austausch zwischen Kommunikationspartnern über fünf Axiome mit dem Fazit, dass Menschen nicht nicht kommunizieren können.³⁷³ NERDINGER versteht unter Kommunikation eine Form der

³⁷² Vgl. Weimar, 2008, S. 18-26. Hintergrund für die Aufnahme eines solchen Textmusters in den Anhang dieser Arbeit ist der Aspekt, dass damit dargelegt werden soll, wie ein solcher Vertrag aussehen kann. Leider war es im Vorfeld zu den Interviews nicht möglich, entsprechende Verträge aufseiten eines Dienstleisters oder eines Outsourcers einzusehen. Aus dem eigenen Erfahrungsschatz des Autors gesprochen, sind die Verträge zwischen einem Dienstleister und einem Outsourcer im Callcenter Umfeld den seitens Weimar dargestellten Muster ähnlich, wobei je nach Projektinhalt und Projektgröße die einzelnen Punkte über die Inhalte zum jeweiligen Projekt abweichen, umfangreicher oder ergänzt sein können. Nicht selten ist es der Fall, dass Verträge je nach Projekt bis zu 100 Seiten und mehr umfassen können. In diesen Seiten sind neben den im Anhang dieser Arbeit aufgezeigten vertragsrechtlichen Parametern, SLAs und weitere Zusatzvereinbarungen enthalten.

³⁷³ Vgl. Watzlawick et al., 2003, S. 53. Die fünf Axiome von Watzlawick et al. werden in Abschnitt 2.5.1.1 noch eingehender beschrieben.

gegenseitigen Beeinflussung von zwei oder mehr Individuen.³⁷⁴ KRÄHE und KOEPPE definieren im Zuge des etymologischen Verständnisses von Kommunikation diese als das In-Beziehung-Stehen zweier oder mehrerer Individuen zueinander.³⁷⁵ LUHMANN betrachtet Kommunikation aus Sicht der Systemtheorie, wonach bei Kommunikation eine Information, eine Mitteilung und das Verstehen vorliegen und sich gegenseitig bestätigen. Er bezeichnet dieses als das Vorliegen von drei Selektionen.³⁷⁶ FRÖHLICH definiert Kommunikation als die Summe aller Prozesse zwischen einem Sender und einem Empfänger, die beide mittels eines Kommunikationsmoduls oder -kanals eine bestimmte Botschaft oder Nachricht austauschen. Dieser Austausch bedingt eine auf den Empfang erfolgende Verhaltensweise.³⁷⁷ CORSTEN fügt dem Aspekt der Übertragung und des Austausches die Komponente des Codierens und Decodierens in seiner Definition von Kommunikation hinzu. Für ihn ist ein gemeinsamer Zeichenvorrat eine explizite Voraussetzung für den Austausch einer Nachricht oder Botschaft. Er betrachtet Kommunikation als Prozess und spricht ihr einen dynamischen Charakter zu.³⁷⁸ LEHMANN stellt Kommunikation als Austauschprozess dar, durch den sich die jeweiligen Kommunikationspartner in ihrem Verhalten gegenseitig beeinflussen.³⁷⁹ RETTER schreibt zu dem Aspekt der gegenseitigen Beeinflussung, dass diese an das Verhalten der an der Kommunikation teilnehmenden Personen gekoppelt ist. Das subjektive Empfinden der jeweiligen Personen wird durch das Verhalten der Kommunikationsteilnehmer beeinflusst und dadurch eine Reaktion ausgelöst.³⁸⁰ PIWINGER spricht in diesem Zusammenhang von Rückkopplungseffekten zwischen Sender und Empfänger und bezeichnet diese als dynamisches Merkmal von Kommunikation, die ihren Prozesscharakter unterstreicht.³⁸¹ Durch diesen und die wechselseitige Wirkung auf Personen kann Kommunikation von dem reinen Austausch von Informationen abgegrenzt werden.³⁸² Informationen werden als zweckorientierte Nachrichten definiert, deren Weitergabe mittels Signalen erfolgt. Diese Signale sind wahrnehmbare Reize, deren Aufgabe es ist, Inhalte zu übertragen. Dabei sind Nachrichten, als eine Kombination aus Signalen und Kommunikation, die Beschreibung des Prozesses dieser Weitergabe. Durch die Informationsverarbeitung, der sogenannten Transformation, erfolgt die Produktion neuer Informationen. Informationen werden demnach aufgenommen und verarbeitet und als Wissen gespeichert. Wissen wird von Informationen dahingehend abgegrenzt, dass es das Ergebnis der gespeicherten

³⁷⁴ Vgl. Nerdinger, 1998, S. 1179.

³⁷⁵ Vgl. Krähe/Koeppe, 1996, S. 126.

³⁷⁶ Vgl. Luhmann, 1987, S. 233.

³⁷⁷ Vgl. Fröhlich, 1994, S. 238.

³⁷⁸ Vgl. Corsten, 2000, S. 464.

³⁷⁹ Vgl. Lehmann, 1998, S. 15.

³⁸⁰ Vgl. Retter, 1996, S. 12.

³⁸¹ Vgl. Piwinger, 2005, S. 78.

³⁸² Vgl. Einwiller et al., 2008, S. 223.

Informationen ist, welches durch den kognitiven Prozess der Transformation konstruiert wurde.³⁸³

Für SCHÖNENBERGER ist Kommunikation ein prozessualer Austausch aufgabenbezogener Verständigung, den er aus organisatorischer Sicht als Aspekt der Arbeitsteilung versteht, deren Grundlage auf dem Aspekt der Koordination basiert. Kommunikation ist somit die Basis für die Koordination arbeitsteiliger Prozesse und die Voraussetzung für eine funktionierende Wirtschaft, da deren Manifeste auf dem Aspekt der Arbeitsteilung basieren.³⁸⁴

Gemäß SCHULZ beinhaltet Kommunikation bereits die Begriffe Interaktion und Information. Interaktion ist dabei das gegenseitige Verhalten und das wechselseitige Aufeinanderwirken von sozialen Einheiten. Die in der Kommunikation verankerte Information versteht er als Übermittlung von Aussagen, die den Kenntnisstand eines Individuums über einen Informationsgegenstand verbessert. Somit interpretiert er Kommunikation als eine Übermittlung von Informationen, die auf Basis von Interaktion erfolgt.³⁸⁵ MAST versteht Kommunikation als einen Prozess innerhalb von Organisationen. Dieser Prozess ist ein Instrument, mit welchem Individuen Botschaften aufnehmen, aber auch sich selbst gegenseitig wahrnehmen und Intentionen und Gefühlsregungen austauschen. Kommunikation erfolgt über Sprache, schriftliche Medien und über nonverbale Signale.³⁸⁶ BUCHHOLZ sieht in Kommunikation einen Prozessablauf, mit dem Handlungen und Reaktionen bewirkt werden, wodurch ein Dialog ausgelöst wird, der zu Lösungen von Problemen und zu Verhaltensänderungen führt.³⁸⁷

Für Kommunikation in Unternehmen existieren unterschiedliche Begrifflichkeiten und Terminologien. Es wird beispielsweise von interner Kommunikation, von Unternehmenskommunikation, von internen Public Relations, von Mitarbeiterinformation oder Mitarbeiterkommunikation gesprochen, unter der Prämisse, dass Kommunikation die Involvierung der Mitarbeiter in einem wechselseitigen Prozess bedeutet. Kommunikation bezieht im Sinne eines gegenseitigen Einflusses die Sichtweisen und die Teilnahme der Mitarbeiter in allen Hierarchieebenen, allen Funktionen und allen Standorten mit ein. Sie schafft eine Verbindung zwischen den Mitarbeitern und ermöglicht dadurch deren Interaktion.³⁸⁸

³⁸³ Vgl. Schmengler, 2007, S. 59.

³⁸⁴ Vgl. Schönenberger, 2006, S. 48.

³⁸⁵ Vgl. Schulz, 2000, S. 110.

³⁸⁶ Vgl. Mast, 2004, S. 596.

³⁸⁷ Vgl. Buchholz, 2002, S. 6.

³⁸⁸ Vgl. Einwiller et al., 2008, S. 223.

Außerdem stellt Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt eine Verknüpfung her, die durch die Komplexitätsbewältigungen von Unternehmen ausgelöst wird.³⁸⁹

ZERFAß versteht Kommunikation als Informationstransport, der mittels Medien vollzogen wird. Die dadurch geschaffene Aufmerksamkeit löst Reize aus, die beim Adressaten Reaktionen hervorrufen. Dabei setzt Kommunikation die Beteiligung mehrerer Individuen voraus und ist somit keine reine Handlung, sondern die Konzeption einer Interaktion. Informationen und Wissen sind in diesem Konstrukt nicht einfach vorhanden, sondern werden von Menschen geschaffen und interpretiert.³⁹⁰

MAST schreibt, dass Unternehmenskommunikation sämtliche Prozesse umfasst, die sich in einem Unternehmen zwischen dessen Mitarbeitern ergeben und sieht in der Entwicklung von Kommunikation als strategisches Führungsinstrument auch die Funktion eines Kommunikationsmanagers gegeben.³⁹¹

Im Verlauf der vorliegenden Arbeit wird nachfolgend ein Fokus auf die Modelle von WATZLAWICK ET AL. und von SCHULZ VON THUN gelegt, um aus den theoretischen Grundgerüsten Ableitungen für die Entwicklung des Kommunikationsmodells zu generieren.

SCHÖNENBERGER liefert in seiner Arbeit einen Grundansatz zum vorher Beschriebenen. Er stellt fest, dass menschliche Kommunikation unterschiedlich beschrieben, analysiert und zur Vereinfachung häufig in Form von Modellen dargestellt wird, die verschiedene Aspekte und Ansätze mit reduzierter Komplexität der Kommunikationsvorgänge zeigen. Die einzelnen Modelle bilden die Realität vereinfacht ab und sind dadurch in ihrer Funktionsweise eingeschränkt. Für das grundlegende Verständnis von Kommunikationsprozessen, beispielsweise in Unternehmen, liegt ihr Mehrwert darin, dass sie im Rahmen des Designs von Organisations- und Kommunikationsstrukturen Anregungen und Gestaltungsempfehlungen liefern.³⁹²

³⁸⁹ Vgl. Pfannenberger, 2009, S. 14.

³⁹⁰ Vgl. Zerfaß, 2009, S. 28 f.

³⁹¹ Vgl. Mast, 2006, S. 255.

³⁹² Vgl. Schönenberger, 2006, S. 49.

2.5.2 Das pragmatische Kommunikationsmodell von Watzlawick, Beavin und Jackson

WATZLAWICK ET AL. beschreiben in ihrem Modell die Wechselwirkung menschlicher Verständigung und verhaltensbezogener Wirkungen zwischen Kommunikationspartnern. Der Fokus liegt auf der gegenseitigen Beeinflussung. Die fünf in ihrem Modell abgeleiteten Axiome haben das Ziel, das Erkennen und somit das Reduzieren von Störungen in Kommunikationsvorgängen zwischen Personen zu fördern.³⁹³

Inhalte der fünf Axiome:³⁹⁴

1. Es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren.
2. Kommunikation besitzt einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
3. Es existiert eine Interpunktion von Ereignisfolgen.
4. Es existiert eine digitale und eine analoge Kommunikation.
5. Es existieren symmetrische und komplementäre Interaktionen.

Es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren.

Dieses Axiom besagt, dass jedes zwischenmenschliche Verhalten als Kommunikation bezeichnet werden kann, weshalb WATZLAWICK ET AL. postulieren, dass man nicht nicht kommunizieren kann. Kommunikation und Verhalten werden demnach als gleich gesehen, da Kommunikation Verhalten beeinflusst und Verhalten Kommunikation ist. Selbst in Situationen, in der Menschen aufeinandertreffen und nicht sprechen, senden sie über ihre Körpersprache Signale in Form von Nachrichten aus.³⁹⁵ Ein Beispiel hierfür benennen PICOT ET AL.: Wenn in einem Unternehmen Mitarbeiter und Vorgesetzter wortlos aneinander vorbeigehen, hat das eine Bedeutung. Es zeigt zwischenmenschliche Interaktionsprobleme, die es einer kommunikationstheoretischen Analyse zugänglich machen kann, und ist somit mit Kommunikation gleichzusetzen.³⁹⁶

Kommunikation besitzt einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.

Beim zweiten Axiom wird auf zwei Ebenen abgestellt, die nicht voneinander zu trennen sind. Die erste Ebene dient der Vermittlung von Inhalten, die zweite umfasst den Aufbau von Beziehungen. Der Beziehungsaspekt überlagert häufig den Inhaltsaspekt, mit der Konsequenz, dass eine enge Bindung der Kommunikationspartner eine leichtere

³⁹³ Vgl. Schönenberger, 2006, S. 49.

³⁹⁴ Vgl. Watzlawick et al., 2003, S. 50 ff.

³⁹⁵ Vgl. Watzlawick et al., 2003, S. 50 ff.

³⁹⁶ Vgl. Picot et al., 2003, S. 94.

Vermittlung der Inhalte bedingt. Dieses Axiom eignet sich im Rahmen der Analyse von Kommunikationsabläufen gut für eine Beurteilung und Bewertung. Der Inhaltsaspekt grenzt sich vom Beziehungsaspekt dahingehend ab, dass er sich auf den reinen Informationsgehalt einer Nachricht bezieht, währenddessen der Beziehungsaspekt auf das zwischenmenschliche Verhältnis der Kommunikationspartner abstellt.³⁹⁷

Es existiert eine Interpunktion von Ereignisfolgen.

Das dritte Axiom umfasst die Aussage, dass eine Interpunktion der Kommunikationsabläufe zwischen den Kommunikationspartnern die Beziehung beider untereinander prägt. Es nimmt Bezug auf eine längere wechselseitige Kommunikation und liefert mit der Begrifflichkeit der Interpunktion eine Differenzierung zwischen Aussagen und Verhaltensweisen, die eine unterschiedliche Wahrnehmung und Interpretation erfahren können.³⁹⁸

Es existiert eine digitale und eine analoge Kommunikation.

Das vierte Axiom differenziert zwischen digitaler und analoger Kommunikation. Es knüpft an den Inhalts- und Beziehungsaspekt von Kommunikation an. Die digitale Kommunikation überträgt inhaltliche Nachrichten mittels gesprochener und geschriebener Sprache, während die analoge Kommunikation außerhalb der eigentlichen Sprache personenbezogene Nachrichten über Mimik, Tonfall und Gestik vermittelt. Die digitale Kommunikation basiert auf einer logischen Syntax, ist aber mit Bezug auf den Beziehungsaspekt mit einer schwachen Semantik versehen. Die analoge Kommunikation verhält sich genau gegenteilig, sie besitzt eine geringe logische Syntax, dafür aber einen großen Anteil an Semantik.³⁹⁹

Es existieren symmetrische und komplementäre Interaktionen.

Das fünfte Axiom unterscheidet zwischen symmetrischen und komplementären Interaktionen, die auch als Beziehungen bezeichnet werden. Symmetrische Interaktionen liegen vor, wenn die Kommunikationspartner sich auf gleicher Ebene befinden und in ihrem Verhalten spiegelbildlich agieren. Bei komplementären Interaktionen ergänzt das Verhalten des einen Kommunikationspartners das Verhalten des anderen. Symmetrische Beziehungen zeichnen sich durch das Bestreben nach Gleichheit und Reduzierung von Unterschieden aus. Komplementäre Beziehungen basieren demgegenüber auf sich gegenseitig ergänzenden Unterschieden. In ihnen gibt es einen superioren und einen inferioren Partner.

³⁹⁷ Vgl. Watzlawick et al., 2003, S. 50 ff.

³⁹⁸ Vgl. Watzlawick et al., 2003, S. 50 ff.

³⁹⁹ Vgl. Watzlawick et al., 2003, S. 50 ff.

Der Ursprung komplementärer Beziehungen findet sich in gesellschaftlichen und kulturellen Kontexten, wie beispielsweise in der Beziehung eines Arztes zu seinem Patienten wieder.⁴⁰⁰

Mit Bezug auf die Kommunikation zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld erhält das zweite Axiom von WATZLAWICK ET AL. eine hohe Bedeutung, da es die Grundlage für eine Analyse der Kommunikationsabläufe in Unternehmen liefert. Hintergrund für diese Annahme ist das Postulat dieses Axioms, dass im Rahmen der Kommunikation zwischen Menschen eine Berücksichtigung des Inhalts- und des Beziehungsaspektes erfolgen muss. Kommunikation verfolgt demnach nicht nur das Ziel, Inhalte zu transportieren und zu vermitteln, sondern stellt auch die sozialen Beziehungen der Kommunikationspartner zueinander dar sowie deren gegenseitige Beeinflussung. PICOT ET AL. sehen hinsichtlich der Axiome eine Gestaltungshilfe bei unternehmensinternen und -übergreifenden Kommunikationsabläufen, die darüber hinaus auch bei der Auswahl der Kommunikationsmedien eine wichtige Rolle spielen.⁴⁰¹

2.5.3 Das sozialpsychologische Kommunikationsmodell von Schulz von Thun

SCHULZ VON THUN baut sein sozialpsychologisches Kommunikationsmodell auf den Axiomen von WATZLAWICK ET AL. auf. Kerngedanke ist eine sozialpsychologische Betrachtungsweise mit Bezug auf die zwischenmenschliche Kommunikation. Er beschreibt in seinem Modell die vier Seiten einer Nachricht: Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell.⁴⁰²

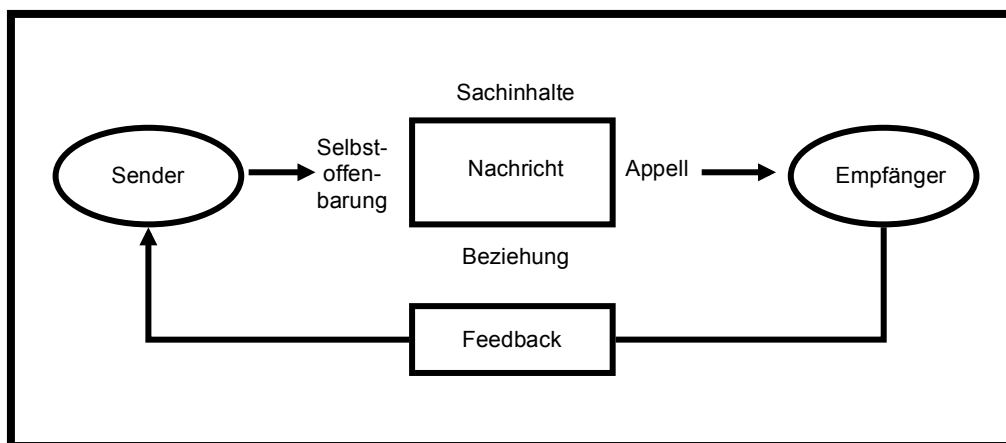


Abbildung 13: Das sozialpsychologische Kommunikationsmodell⁴⁰³

⁴⁰⁰ Vgl. Watzlawick et al., 2003, S. 50 ff.

⁴⁰¹ Vgl. Picot et al., 2003, S. 95.

⁴⁰² Vgl. Schulz von Thun, 1994, S. 18 ff.

⁴⁰³ Vgl. Schulz von Thun, 1994, S. 18.

SCHULZ VON THUN nimmt in seinem Modell den Inhalts- und Beziehungsaspekt des zweiten Axioms von WATZLAWICK ET AL auf. Erweitert wird dieses durch die Appellseite und den Aspekt der Selbstoffenbarung. Die Selbstoffenbarung berücksichtigt, dass jede Nachricht auch eine Information über den Sender beinhaltet. Diese kann eine bewusste Selbstdarstellung beinhalten oder auch eine ungewollte Selbstenthüllung. Die Appellseite erweitert das Modell um den Aspekt, dass Nachrichten in der Regel einen Zweck verfolgen und somit eine Wirkung beim Kommunikationspartner erzielen. Das sozialpsychologische Kommunikationsmodell von SCHULZ VON THUN fokussiert sich auf den Sender, also auf den die Nachricht Sendenden. Das Konstrukt des Feedbacks ermöglicht die Rückkopplung des Empfängers mit dem Sender und schafft zudem die Möglichkeit, Missverständnisse und Störungen zu evaluieren bzw. zu reduzieren. Darüber hinaus kann der Sender im Rahmen desselben reagieren und hat somit die Grundlage, um die Kommunikation aus seiner Richtung zu verbessern. Das von SCHULZ VON THUN entwickelte Modell bietet die Möglichkeit der Evaluation von Kommunikationsstörungen und -problemen, mit dem Effekt, die Kommunikationsfähigkeit zu verbessern.⁴⁰⁴

Die beiden vorgestellten Kommunikationsmodelle setzen in ihrer Wirk- und Erklärungsweise neben der Erläuterung von Kommunikationsabläufen einen weiteren Schwerpunkt auf die Informationsübertragung. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass zwischen einem Sender, dem so bezeichneten Kommunikator, und einem Empfänger, dem Rezipienten, bei dieser Vermittlung oder Übertragung grundsätzlich kein Verlust auftritt. Der Wissenszuwachs beim Rezipienten erklärt sich durch die Annahme einer Auswahl aus dem Angebot des Kommunikators verbunden mit der Transformation der vermittelten Informationen in seine eigene Wirklichkeit. Somit erzeugen Rezipienten im Rahmen der Kommunikation Informationen in ihrem eigenen kommunikativen Bereich.⁴⁰⁵

Beide Modelle zeigen auf, wie Kommunikation funktioniert und welche kritischen Erfolgsfaktoren dabei relevant sind. Kommunikation als Transfermedium von Informationen wird klassischerweise im Rahmen von Sender-Empfänger-Modellen abgebildet, um ein Verständnis der Wirkweise zu erzeugen. Das Übertragen von Informationen, und somit eine erfolgreiche Verständigung, benötigt eine standardisierte Codierung der zu übertragenden Information. Diese erfolgt aufseiten des Senders in Form von Zeichen, deren Signale mittels eines Kommunikationskanals an einen Empfänger übertragen werden, der diese mittels der Möglichkeit des Decodierens für sich verständlich macht.⁴⁰⁶

⁴⁰⁴ Vgl. Schulz von Thun, 1994, S. 20 ff.

⁴⁰⁵ Vgl. Grimm, 2005, S. 102.

⁴⁰⁶ Vgl. Müller, A., 2005, S. 25.

Laut STROHNER sorgt Kommunikation nicht nur für ein Verständnis zwischen den Kommunikationspartnern, sondern führt auch zu Missverständnissen. Dies kann durch schlechte Verständigungsorientierung geschehen, aber auch daran liegen, dass die Orientierung nur einen Aspekt mehrerer Zielvorgaben im Zuge der Kommunikation verfolgt. Es ist wichtig, Kommunikation nicht nur aus dem Blickwinkel der Reduktion von Verständnisproblemen zu analysieren, sondern auch nach den Ursachen dafür zu fragen. Ein Anhaltspunkt liegt in der Interaktionsform zwischen den Kommunikationspartnern. Bei einer Interaktion auf Basis eines konvergierenden Verhaltens streben beide Partner eine größtmögliche Übereinstimmung an. Diese äußert sich in Form gegenseitiger Unterstützung und Wertschätzung. Verfolgen die Kommunikationspartner allerdings ein divergierendes Verhalten, so grenzen sie sich unter Hinnahme möglicher Konsequenzen stark voneinander ab. Die Entscheidung, welches Verhalten verfolgt wird, hängt von der situativen Verhaltenskonsequenz ab, die an die entsprechende Strategie des jeweiligen Akteurs gekoppelt ist, aber auch von Faktoren wie der Bewertung dieser Konsequenzen.⁴⁰⁷

Die Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern, wie WATZLAWICK ET AL. sie in ihrem Modell darstellen, wird nicht allein monokausal analysiert, das heißt nicht nur in Form einer bestehenden Wechselwirkung zwischen Sender und Empfänger, die mittels Ursache-Wirkungs-Kette versuchen zu kommunizieren. Vielmehr betrachten sie die Kommunikation zwischen beiden als kooperativ und setzen somit voraus, dass alle Personen, die im Rahmen der Kommunikation daran partizipieren, verantwortlich für Effekte und Effektivität der Kommunikation sind. Beide Kommunikationspartner verfolgen somit nicht nur die reine Abgabe von Informationen, sondern entwickeln gemeinsam die Bedeutung einer Nachricht.⁴⁰⁸

Nach GÜNTHER eröffnet die Interpretation einer Kommunikation nach dem Modell der vier Seiten einer Nachricht von SCHULZ VON THUN einen Deutungsspielraum im Rahmen der Evaluierung. Besonders gilt dies für den Selbstoffenbarungs- und den Beziehungsaspekt. Dabei kann eine mögliche Vorgeschichte, der Tonfall oder der Kontext der Interaktion eine Deutung positiv oder negativ beeinflussen. Kommunikationsmodelle beziehen sich überwiegend auf sprachliche Gegebenheiten und nicht auf nonverbale Kommunikation. Nichtsprachliche Kommunikation kennt keine Strukturen und kann zudem keine Aussage zu quantitativen Relationen bilden. Sie kann aber emotionale Zustände und soziale Beziehungen zum Ausdruck bringen. Dabei können beispielsweise nonverbale Signale, wie ein Blick, ein Lächeln oder eine andere Form der Mimik, einen Sachverhalt ausdrücken, ohne dabei an verbale Signale gekoppelt zu sein. WATZLAWICK ET AL.

⁴⁰⁷ Vgl. Strohner, 2006, S. 41.

⁴⁰⁸ Vgl. Nießing, 2007, S. 15.

postulieren in ihrem ersten Axiom, dass man nicht nicht kommunizieren kann. Somit spielt auch die nonverbale Kommunikation in Anwesenheit von Menschen stets eine große Rolle. Sie kann nicht abrupt beendet werden und ist schwer durch den Sender zu kontrollieren. Dadurch ist ihre Glaubwürdigkeit häufig höher als die der verbalen. Die nonverbale Kommunikation bestimmt sich durch Verhaltensweisen wie Mimik, Blickkontakt, Gestik und Stimme, aber auch durch den räumlichen Abstand von Menschen zueinander.⁴⁰⁹ Sie kann ebenso wie die verbale eine Kommunikationsstörung auslösen und den Beziehungsaspekt zwischen zwei Kommunikationspartnern negativ beeinflussen. Ein Szenario, in welchem der Sender dem Empfänger zu verstehen gibt, dass er sich diesem gegenüber überlegen fühlt oder ihm gar signalisiert, dass er nicht viel von ihm hält oder ihm nicht viel zutraut, kann zu einer persönlichen Betroffenheit beim Empfänger führen, mit dem Resultat einer abwehrenden Haltung dem Sender gegenüber.⁴¹⁰

Eine solche Situation erfordert eine Auseinandersetzung auf Beziehungsebene. Allerdings wird aber häufig in derartigen Situationen auf Sachebene diskutiert. Daraus folgt, dass wichtige Aspekte der Kommunikationsstörung nicht aufgegriffen und diskutiert werden, mit der Konsequenz, dass die Kommunikation vollständig zusammenbrechen kann. Die Lösung einer derartigen Situation liegt in der Klärung der Beziehung zwischen den beiden Kommunikationspartnern. Wichtig ist hier, dass beide die Störungslösung auf der richtigen Ebene, in diesem Fall der Beziehungsebene, anstreben. Umgekehrt bedeutet es aber auch, bei einer Sach-Auseinandersetzung nicht auf die Beziehungsebene auszuweichen.⁴¹¹ BURKART bezeichnet diese Metakommunikation als Kommunikation, die über bereits stattgefundene Kommunikation geführt wird.⁴¹² Nach BOCK ist die Metakommunikation Bestandteil der zwischenmenschlichen Kommunikation und umfasst in ihrem Wesen den Sach- als auch den Beziehungsaspekt von Kommunikation.⁴¹³

⁴⁰⁹ Vgl. Günther, 2003, S. 25 f.

⁴¹⁰ Vgl. Schulz von Thun, 1994, S. 52.

⁴¹¹ Vgl. Schulz von Thun, 1994, S. 53 ff.

⁴¹² Vgl. Burkart, 2002, S. 85.

⁴¹³ Vgl. Bock, 1978, S. 207.

2.6 Wissen

Wissen wird in explizites und implizites Wissen unterschieden. Nachfolgend wird Ersteres zwar vorgestellt, der Fokus liegt aber auf dem impliziten Wissen, da es die Grundlage der Fragestellung bildet, ob Kommunikation und Wissenstransfer in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld die Art und das Bestehen der Beziehungen beeinflussen können. Falls dies der Fall ist, bleibt zu prüfen, ob dieser Einfluss – unter Berücksichtigung der Aspekte Vertrauen sowie des opportunistischen Verhaltens im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie – zur Steigerung des eigenen Nutzens ein beeinflussender Faktor ist.

2.6.1 Explizites Wissen

Explizites Wissen, häufig auch mit dem englischen Begriff Explicit Knowledge umschrieben, ist das Wissen, welches sich, bildlich gesprochen, nicht in den Köpfen von Menschen findet, sondern in Form von Schriftstücken und Worten zur Verfügung steht.⁴¹⁴ Es lässt sich leicht verbalisieren und visualisieren und ist somit einfach zu übertragen. Es ist formalisierbar und zeitlich stabil und wird über Standards und Strukturen in Systemen, Prozessen und Technologien beschrieben, angelegt und gespeichert.⁴¹⁵

Explizites Wissen kann aufgrund technischer und anderer Medien leicht multipliziert werden. Es nimmt aber nur einen geringen Teil unseres gesamten Wissens ein, da der überwiegende Teil durch das implizite Wissen geprägt ist.⁴¹⁶ In komplexen Situationen ist explizites Wissen immer an einen Fundus von implizitem Hintergrund- und Erfahrungswissen gekoppelt. Grundsätzlich sind wir bestrebt, Wissen zu formalisieren und in dokumentierbare Worte zu fassen, was aber nicht immer möglich ist. Dies zeigt sich beispielsweise dadurch, dass trotz der Vielfalt der Nutzungsmöglichkeiten von Informationstechnologien zum Wissens- und Kontaktaustausch, Personen die sogenannte Face-to-Face-Kommunikation hoch bewerten und regelmäßig vollziehen.⁴¹⁷

Explizites Wissen und implizites Wissen können grundsätzlich als Wissensarten nicht voneinander getrennt und unabhängig betrachtet werden.⁴¹⁸ Somit spielen beide Dimensionen im Hinblick auf das Speichern, Verbreiten und Verbessern von Wissen eine wesentliche Rolle. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass beide Wissensarten durch

⁴¹⁴ Vgl. Gehle, 2006, S. 27.

⁴¹⁵ Vgl. Peifer, 2001, S. 136.

⁴¹⁶ Vgl. Frey/Osterloh, 2002, S. 60.

⁴¹⁷ Vgl. Frey/Osterloh, 2002, S. 61.

⁴¹⁸ Vgl. Polanyi, 1985, S. 27 ff.

unterschiedliche Transformationsprozesse teilweise ineinander übergehen können.⁴¹⁹ Ein solcher Ansatz wird nachfolgend mit dem Modell von NONAKA und TAKEUCHI dargestellt.

2.6.2 Implizites Wissen

Implizites Wissen lässt sich im Vergleich zu explizitem Wissen nicht einfach verbalisieren und visualisieren, was die Übertragbarkeit von einer Person auf eine andere erschwert. Es spiegelt sich häufig in den Erfahrungen einer Person wider. Der Wissensträger kann es häufig nicht verbalisieren, da er sich des Gehalts dieses Wissens nicht bewusst ist.

Implizites Wissen wird in zwei Ausprägungen differenziert: Das praktische implizite Wissen, häufig auch als technisches implizites Wissen bezeichnet, ist eine Ausprägung, die beispielsweise handwerkliche Fähigkeiten umfasst, die durch jahrelange Ausübung angeeignet oder erworben wurden. Das kognitive implizite Wissen wird aufgrund von Ansichten, Wertvorstellungen und dem Umfeld einer Person bestimmt und nimmt im Rahmen von Entscheidungsfindungen eine wichtige Rolle ein. Es wirkt unbewusst auf die jeweiligen Entscheidungen.⁴²⁰ NONAKA und TAKEUCHI verstehen unter dem impliziten kognitiven Wissen Arbeitsmodelle, mit denen die Realität verstanden und definiert wird. Dabei handelt es sich um individuelle Abbilder der Realität, die auf Basis einer Artikulation und Mobilisierung neues Wissen generieren können.⁴²¹ Aufgrund der zugrunde liegenden Eigenschaften ist implizites Wissen nur schwer in Zeichen zu explizieren und somit schwierig rational zu erklären. Dadurch verschließt es sich der Verarbeitung, Speicherung oder Übermittlung in codifizierter Form, weshalb eine Vermittlung von implizitem Wissen über den direkten Kontakt zwischen Menschen erfolgt.⁴²²

Der zwischenmenschliche Kontakt spielt im Rahmen der Übermittlung von implizitem Wissen eine wesentliche Rolle, da die Qualität der Beziehungen, Wahrnehmungen und Interaktionen der miteinander in Kommunikation befindlichen Personen eng mit der Güte der Kommunikation verbunden ist. Schlussfolgerung hieraus könnte sein, dass eine gute zwischenmenschliche Beziehung zu einer guten Kommunikation beiträgt.⁴²³

⁴¹⁹ Vgl. Enkel, 2005, S. 46 f.

⁴²⁰ Vgl. Peifer, 2001, S. 136.

⁴²¹ Vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 19.

⁴²² Vgl. von Behr/Semlinger, 2004, S. 32.

⁴²³ Vgl. Schottmayer, 2002, S. 27. Schottmayer bezieht sich bei seiner Aussage auf einen Artikel von Brockhoff und Hauschild, in welchem u. a. der Zusammenhang zwischen einer guten Kommunikation und einer engen Beziehung der Kommunikationspartner zueinander beschrieben wird. Wie sehr dieser Aspekt in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld aus Sicht der beteiligten Personen ein wichtiges Kriterium für eine funktionierende Kooperation darstellt, zeigen die Ergebnisse der qualitativen Erhebung. In den einzelnen Interviews wurde die Thematik der Verknüpfung von guter Beziehung zueinander und guter Kommunikation aufgegriffen. Die entsprechenden Aussagen werden in Kapitel 5 diskutiert.

Implizites Wissen findet sich nicht nur bei Personen, sondern auch in Organisationen oder Gruppen. Hier setzt die sogenannte Theorie der distributiven Kognition an, die besagt, dass die Kognition eines Teams größer ist als die Summe der jeweiligen individuellen Kognitionen. Daraus lässt sich ableiten, dass das Potenzial für neues Wissen durch die dynamische Interaktion von Individuen bestimmt wird und zudem die Performance eines Teams positiv beeinflusst. Die Literatur benutzt hierfür den englischen Begriff *Embedded Knowledge*. Davon ausgehend zeigt sich, dass der Wissenstransfer zwischen Mitgliedern eines Teams gewissen Herausforderungen unterliegt.⁴²⁴ SCHREYÖGG und GEIGER widersprechen der Aussage, dass implizites Wissen bei Organisationen vorliegt, da sie daran eine enge Verbindung zu Personen knüpfen und somit nur Individuen über implizites Wissen verfügen, nicht aber Kollektive.⁴²⁵

NONAKA und TAKEUCHI, die die Struktur ihrer Wissensspirale⁴²⁶ auf dem Konzept von Polanyi⁴²⁷ aufbauen, sehen ebenfalls im persönlichen Kontakt die Förderung der Weitergabe von implizitem Wissen und sind der Meinung, dass ohne diesen nur schwer zu kommunizieren ist. Dies wird insbesondere aus Sicht der Wandlungsmöglichkeit der beiden Wissensarten, vom impliziten hin zum expliziten Wissen, diskutiert. Die Mobilisierung und Umwandlung des impliziten Wissens wird als Schlüssel zur Schaffung von Wissen überhaupt verstanden.⁴²⁸ Beim Übertragen von implizitem Wissen bei persönlichem Kontakt zwischen den jeweiligen Personen ist auch die Art der Kommunikation zwischen beiden von Bedeutung. Der Kommunikationskanal ist hierbei ein entscheidendes Medium und beeinflusst das Explizieren des impliziten Wissens immanent. Informationen, als Teilbereiche von Wissen, können beispielsweise in einem Face-to-Face-Kontakt ausgetauscht werden, über das Medium Telefon oder über ein Inter- bzw. Intranet. Das seitens der Kommunikationspartner gewählte Kommunikationsmedium determiniert in diesem Zusammenhang die Reichhaltigkeit der Kommunikation, da sich daraus Konsequenzen hinsichtlich der Rückkopplungsmöglichkeiten zwischen Sender und Empfänger, den einzelnen Kommunikationsformen und der Stärke der persönlichen Nähe zwischen den Kommunikationspartnern ergeben.⁴²⁹

⁴²⁴ Vgl. Haas, 2004, S. 114. Haas verweist u. a. auf Arbeiten von Dix (1997), Robertson (2000) und Orlikowski (2002), die sich mit der Thematik von Wissen in virtuellen Teams auseinandersetzen.

⁴²⁵ Vgl. Schreyögg/Geiger, 2003, S. 12. Schreyögg und Geiger schreiben in ihrem Aufsatz von dem Begriff der Kollektive. Ein Kollektiv wird allgemein als soziales Gebilde verstanden. In dieser Arbeit wird dieses der Begrifflichkeit der Organisation gleichgesetzt.

⁴²⁶ Siehe Abschnitt 2.6.4.

⁴²⁷ Polanyi schreibt in seiner Arbeit, dass Menschen mehr wissen, als sie artikulieren können und nimmt dabei Bezug auf Wissen als Ergebnis der Erfahrungen, die Menschen sammeln. Er spricht davon, dass Individuen Wissen aufbauen, dieses speichern und für sich als wahr empfinden. Er unterscheidet in diesem Zusammenhang auch praktisches von kognitivem Wissen. Vgl. Polanyi, 1985, S. 15 f.

⁴²⁸ Vgl. Ferrari, 2008, S. 29.

⁴²⁹ Vgl. Schanz, 2006, S. 75.

Die Möglichkeit der Rückkopplung zwischen Sender und Empfänger ist entscheidend für das Ausmaß der Verständigung. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, ob die Rückkopplung zeitnah nach Erhalt der Information möglich ist, also synchron, oder erst nach einem zeitlichen Abstand, somit asynchron. Bei synchroner Rückkopplung können durch direktes Rückfragen Zusatzinformationen generiert werden, wodurch sich die Wertigkeit der Kommunikation erhöhen kann. Eine asynchrone Rückkopplung verfügt nicht über diese Möglichkeit, wodurch Einbußen in der Werthaltigkeit der Kommunikation entstehen können. Die Form der Kommunikation nimmt dabei ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Externalisierung von Wissen ein. Sie wird von einem intersubjektiven Austausch bestimmt, der mittels Sprache oder nonverbaler Ausdrucksformen erfolgt. Diese Ausdrucksformen wie Mimik, Gestik, Körperbewegungen oder Körperhaltung, befähigen den Sender, seine an den Empfänger übermittelte Nachricht näher zu determinieren. Dieser erhält dadurch die Möglichkeit, die Nachricht besser zu verstehen. Damit erklärt sich, warum der Face-to-Face-Kontakt in diesem Rahmen die beste Möglichkeit einer erfolgreichen Übermittlung ist.⁴³⁰ Betrachtet man als dritten Punkt den Faktor persönliche Nähe zwischen den Kommunikationspartnern, so lässt sich hier wieder aufgreifen, dass die Übertragung von Informationen neben einem sachlichen Aspekt auch einen Beziehungsaspekt⁴³¹ berührt. Wird der Faktor persönliche Nähe als Determinante einer reichhaltigen Kommunikation verstanden, so liegt die Vermutung nahe, dass die Übermittlung von Inhalten leichter fällt, wenn die jeweiligen Kommunikationspartner sich wechselseitig sympathisch finden und einander vertrauen. Demgegenüber wird der Transfer von Informationen erschwert, wenn die Kommunikationspartner sich eher geringschätzig und misstrauisch zueinander verhalten.⁴³²

2.6.3 Wissensträger

Wissensträger sind Personen oder Systeme, die Wissen speichern und repräsentieren können. Häufig werden auch Synonyme wie Wissenssubjekt oder -objekt benutzt. Wissensträger nehmen bei der Übertragung von Wissen eine entscheidende Rolle ein. Sie sind ausschlaggebend und notwendig für die Bildung einer theoretischen Grundlage zur Ausübung von Kommunikation und Kooperation. Die Unterteilung von Wissen in unterschiedliche Wissensträger steht im Zusammenhang mit der Aufgliederung von Wissen in Unternehmen. Sie stellen den physischen Teil der Übertragung von Wissen dar. Mit Hinblick auf die Unterscheidung von Wissensträgern in Personen oder Systeme

⁴³⁰ Vgl. Schanz, 2006, S. 76.

⁴³¹ Der Beziehungsaspekt findet wie im Abschnitt 2.5.3 bereits bei Schulz von Thun Erwähnung, der diesen im Rahmen der Übermittlung einer Nachricht als eine von vier Seiten einer Nachricht versteht. Auch Nonaka und Takeuchi tangieren in ihrem Modell mit Bezug auf einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund den Beziehungsaspekt.

⁴³² Vgl. Schanz, 2006, S. 76.

werden diese in personenunabhängige und personenabhängige Facetten gefasst. Personenunabhängige Wissensträger sind beispielsweise Prozesse, Methoden und Systeme, personenabhängige sind Personen, Netzwerke oder Organisationseinheiten.⁴³³ Sie werden im Zuge einer funktionalen Unterscheidung in aktive oder passive Wissensträger eingeteilt. Passive sind dabei eine Person oder ein Medium, dessen Wissensabgabe nur nach einer zuvor erteilten Aufforderung stattfindet. Aktive hingegen geben ihr Wissen im Rahmen der eigenen Initiative an andere ab. Zu passiven Wissensträgern gehören z. B. Medien, deren Inhalte von Dritten abgefragt werden können. Durch die stärkere Technisierung sind neue Medien entstanden, die ihr Wissen eigenständig speichern, verwalten und auch pro-aktiv an andere abgeben können. Im Vergleich zu den passiven Wissensträgern gehören aktive zur Gruppe der personellen Wissensträger, die durch ihr aktives Verhalten Wissen anderen zur Verfügung stellen, wobei auch hier das aktive Verhalten hinsichtlich der Wissensabgabe unterschiedlich ausgeprägt ist. Die Ursachen hierfür können im Grad der Intentionalität und der Verfolgung eigener Interessen bestehen. Dies führt dazu, dass die Fähigkeiten und der Wille, Wissen zu übertragen, in sozialen Systemen nicht immer kongruent sind. Dadurch können beim Aufbau und der Steuerung eines Wissensmanagements in Unternehmen Widerstände erzeugt werden, die weitere Steuerungsmaßnahmen erfordern, um den Progress des Wissensmanagements zu verbessern. Implizites Wissen hat grundsätzlich eine große Bedeutung, da Menschen oft nicht wissen, was sie wissen und dieses Wissen deshalb nicht artikulieren.⁴³⁴

2.6.4 Die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi

NONAKA und TAKEUCHI haben mit der Wissensspirale erstmalig ein Modell entwickelt, das zum Verstehen der Übertragung von organisatorischem Wissen beiträgt.⁴³⁵ Diese Wissensspirale wird unter der sogenannten zweiten Generation von Ansätzen des Wissensmanagements subsumiert. Die erste Generation zeigt auf, wie Organisationen unternehmensrelevante Informationen in Datenbanken bereithalten und einen schnellen Abruf und entsprechende Abfragemöglichkeiten sowie die fortlaufende Aktualisierung von Informationen gewährleisten. Diese technischen Systeme haben die Aufgabe, Entscheidungsträger zeitnah mit notwendigen Informationen zu versorgen, um qualitative Entscheidungen sicherzustellen. Nachteil derartiger Systeme ist, dass eine Vernachlässigung bzw. eine komplette Außerachtlassung des sozialen organisatorischen Kontextes stattfindet und die Grenzen menschlicher Informationsverarbeitung nicht

⁴³³ Vgl. Gehle, 2006, S. 29.

⁴³⁴ Vgl. von Behr/Semlinger, 2004, S. 31.

⁴³⁵ Vgl. Frey/Osterloh, 2002, S. 62.

berücksichtigt werden. Diese Kritik bezieht sich auch auf computergestützte Wissensmanagementsysteme, deren Verbreitung in den letzten Jahren zugenommen hat. Hintergrund dieser Kritik ist die Logik dieser Systeme, die sich darauf berufen, dass Wissen in expliziter, kontextfreier und generalisierbarer Form vorliegt, weshalb es in Datenbanken gespeichert und dadurch beliebig oft abgerufen und verwertet werden kann. Die Ursache der Kritik dieser Systeme ist die dahinter liegende Grundannahme, Wissen lasse sich von seinen Trägern und Kontexten lösen und auf andere Personen übertragen. Die zweite Generation des Wissensmanagements, zu denen das Modell von NONAKA und TAKEUCHI gezählt wird, verfolgt eine andere Perspektive und stellt den sozialen Entstehungs- und Verwendungszusammenhang von Wissen in den Vordergrund, mit der Intention, implizites zu explizitem Wissen zu transformieren.⁴³⁶

Mithilfe der Wissensspirale von NONAKA und TAKEUCHI lassen sich die Wissensschaffung und ein Design des Wissensmanagements für Unternehmen im Hinblick auf organisationales Wissen konstruieren und auf andere Mitglieder innerhalb der Organisation übertragen. NONAKA und TAKEUCHI unterteilen in ihrem Modell die Wissensebene in vier Dimensionen. Die einzelnen Dimensionen beziehen sich dabei auf das Individuum in der untersten Ebene, eine Gruppe auf der nächsthöheren Ebene, das Unternehmen auf der dritten Ebene und die Interaktion des Unternehmens mit anderen auf der höchsten Ebene. Der Terminus der Spirale erhält seinen Ursprung in der Wechselwirkung zwischen implizitem und explizitem Wissen und dessen Transfer von der untersten zur höchsten Ebene.⁴³⁷

⁴³⁶ Vgl. Frank, 2004, S. 270 f.

⁴³⁷ Vgl. Ferrari, 2008, S. 29 f.

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht diesen Prozess der Wissensschaffung in Unternehmen:

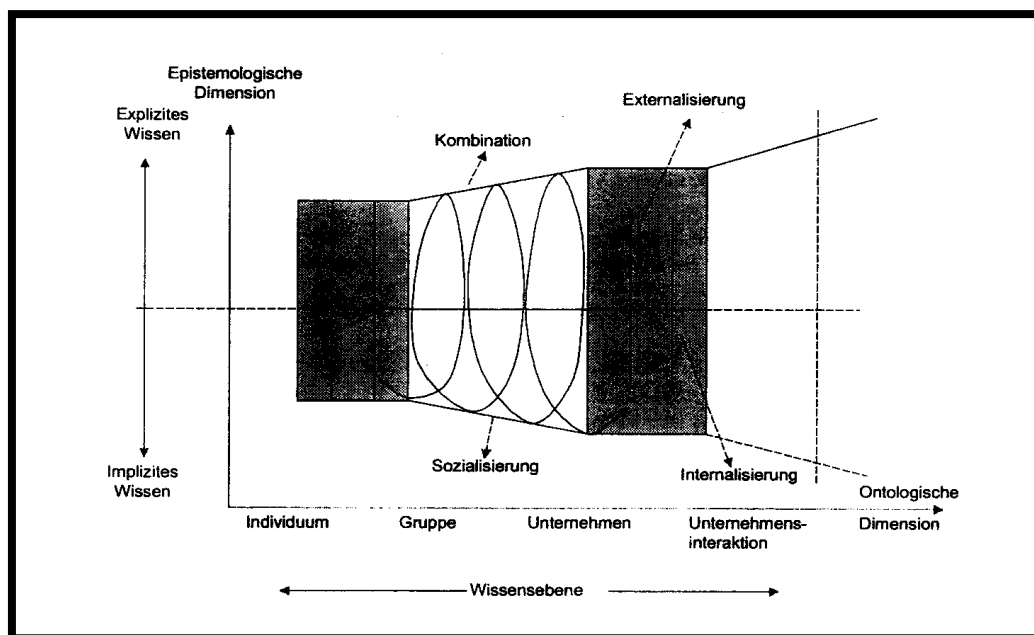


Abbildung 14: Prozess der Wissensschaffung in Unternehmen⁴³⁸

NONAKA und TAKEUCHI sprechen mit ihrem Modell aber nicht nur den Aspekt der Wissensschaffung in Unternehmen an, sondern beziehen sich auch auf die Umwandlung von implizitem zu explizitem Wissen und erwähnen in diesem Zusammenhang vier Formen der Wissensumwandlung.

⁴³⁸ Quelle: Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 87.

Folgende Abbildung stellt die vier Formen und den Prozess der Wissensumwandlung schematisch dar:

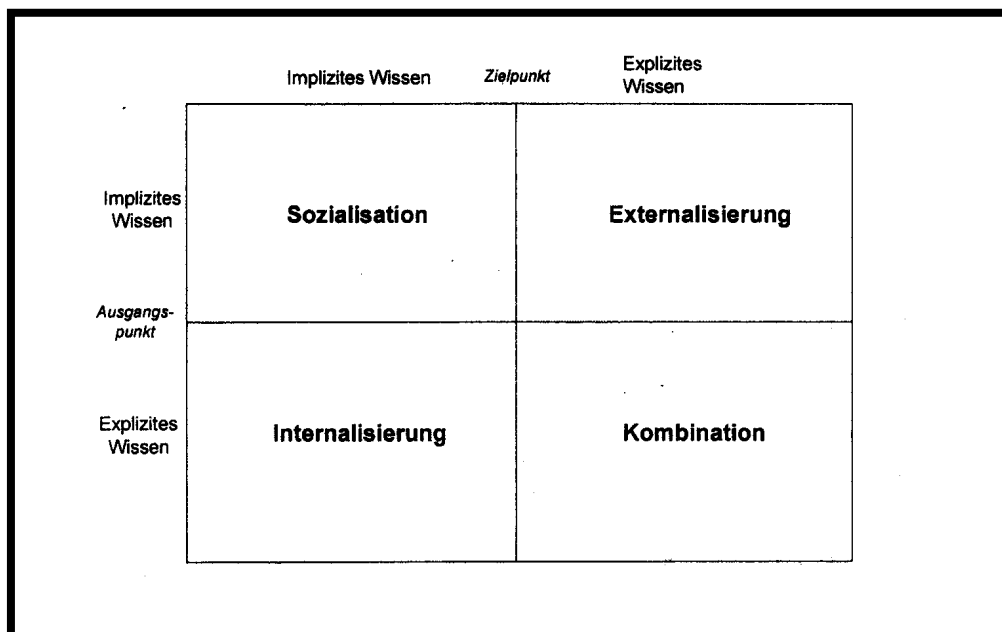


Abbildung 15: Formen und Prozess der Wissensumwandlung⁴³⁹

Die erste dieser vier Formen, die Sozialisation, ist der Erfahrungsaustausch zwischen mehreren Individuen, die über implizites Wissen verfügen. Dieser Austausch kann auch ohne Sprache erfolgen, beispielsweise durch Beobachtung oder Nachahmung. Die Ursache für den Aufbau von implizitem Wissen ist die Erfahrung der jeweiligen Personen, die miteinander interagieren und in einem gemeinsamen Erfahrungskontext zueinander stehen. Ohne diesen Kontext besteht für keine Person die Möglichkeit, sich in die Denkweise des anderen hineinzusetzen. Deshalb kann ein einfacher Austausch von Informationen ohne einen gemeinsamen Erfahrungskontext die Annahmen der Sozialisation nicht erfüllen.⁴⁴⁰

Die zweite Form der Wissensumwandlung, die Externalisierung, umfasst den Prozess der Übertragung von implizitem Wissen in explizite Konzepte durch den Versuch, implizites Wissen mithilfe von Analogien, Metaphern, Hypothesen oder Modellen zu artikulieren. Diese expliziten Konzepte können nach ihrer Entwicklung in Modellen dargestellt werden, mit dem positiven Effekt, dass sie Interaktionen und Reflexionen zwischen den Personen fördern. Dieses Vorgehen beschreibt das Ende der Externalisierung, da hier ein Konzept

⁴³⁹ Quelle: Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 85.

⁴⁴⁰ Vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 75.

geschaffen wurde, dessen Entwicklung in einem konstruktiven Dialog oder auf Basis der kollektiven Interaktion und Reflexion einzelner Personen miteinander beruht.⁴⁴¹

Die Kombination als dritte Form der Wissensumwandlung ist das Erfassen von Konzepten durch das Verbinden unterschiedlicher Bereiche des expliziten Wissens und erfolgt in einem Wissenskomplex. Das aus diesem Prozess entstehende Wissen wird innerhalb einer Organisation zur Verfügung gestellt. Kombination respektive Austausch des Wissens erfolgt hierbei über Informations- und Kommunikationsinstrumente, wie beispielsweise Telefon, computergestützte Systeme oder Datenbanken. Als Beispiel eines Anwendungsfeldes für die Ausübung der Kombination zur Schaffung neuen Wissens sind u. a. Schulen oder andere Ausbildungseinrichtungen zu nennen, in denen dieses Prinzip Anwendung findet.⁴⁴²

Die letzte Form der Wissensumwandlung ist die Internalisierung. Bei dieser wird explizites Wissen in Teilen wieder in implizites Wissen umgewandelt. Es handelt sich dabei um den Prozess der Eingliederung von explizitem in implizites Wissen. Dieser Prozess ist eng mit dem Learning by Doing verzahnt und wird häufig mit diesem gemeinsam genannt. Wissensbestandteile, erarbeitet in Form von Konzepten, werden in den Erfahrungskontext integriert und erweitern dadurch das implizite Wissen. Die Internalisierung erfolgt u. a. dadurch, dass Handlungsrouinen formuliert werden, durch die Personen die Möglichkeit erhalten, diese zu erlernen und sich analog zu diesen zu verhalten. Der Übergang von explizitem zu implizitem Wissen wird durch die Fixierung von Wissen in Dokumenten und Handlungsanweisungen erleichtert. Diese Dokumente helfen bei der Internalisierung und verstärken die Übermittlung von explizitem Wissen auf andere Individuen.⁴⁴³

Durch die Abfolge der einzelnen Formen der Wissensumwandlung wird die Wissensspirale angestoßen und kontinuierlich fortgeführt, mit dem Ergebnis, dass neues organisationales Wissen generiert und dadurch eine fundierte Wissensbasis innerhalb einer Organisation geschaffen wird.⁴⁴⁴ Somit ist das Durchlaufen dieser Wissensspirale nicht als einmaliger Vorgang zu verstehen, sondern als kontinuierlich ablaufender Prozess. Ein häufiges Durchlaufen der Wissensspirale trägt dazu bei, dass sich die Handlungsrouinen innerhalb von Organisationen immer komplexer gestalten, mit dem positiven Effekt der Beherrschung des Wissens von mehreren unterschiedlichen Personen, die diese zudem mit immer neuem Wissen anreichern. Somit bleiben Handlungsrouinen im Unternehmen bestehen, auch wenn ursprüngliche Wissensträger die Organisation verlassen.⁴⁴⁵ Komplexe organisatorische Rouinen sind eine nachhaltige Quelle, da sie aufgrund ihrer

⁴⁴¹ Vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 80.

⁴⁴² Vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 81.

⁴⁴³ Vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 83 f.

⁴⁴⁴ Vgl. Ahlert et al., 2006, S. 60.

⁴⁴⁵ Vgl. Ferrari, 2008, S. 32.

Genese schwer zu imitieren sind. Dies liegt darin begründet, dass sie aufgrund ihres Anteils an implizitem Wissen nicht einfach zu kopieren sind, auch nicht durch ein Abwerben einzelner Mitarbeiter. Zudem bewirken organisatorische Routinen eine Transferierbarkeit auf neue Produkte oder Dienstleistungen, da sie beispielsweise aufgrund einer effizienten Prozessgestaltung gut im Unternehmen verankert sind.⁴⁴⁶

Der Prozess der zyklischen Wissensschaffung ist zum einen an das Vorhandensein von Redundanzen gebunden, verstärkt zum anderen diese aber auch in einem erheblichen Maße. NONAKA und TAKEUCHI sehen, ausgelöst durch die Wissensspirale, eine absichtliche Überschneidung von Informationen über geschäftsbezogene Aktivitäten, Managementaufgaben und über das Unternehmen per se als Möglichkeit der Erweiterung des Wissens- und des Erfahrungskontextes eines jeden Mitarbeiters und dadurch einen Weg, die Externalisierung von implizitem Wissen anderen zugänglich zu machen.⁴⁴⁷

Die nachfolgende Abbildung stellt die Umwandlung von Wissensinhalten durch die Wissensspirale noch einmal schematisch dar:

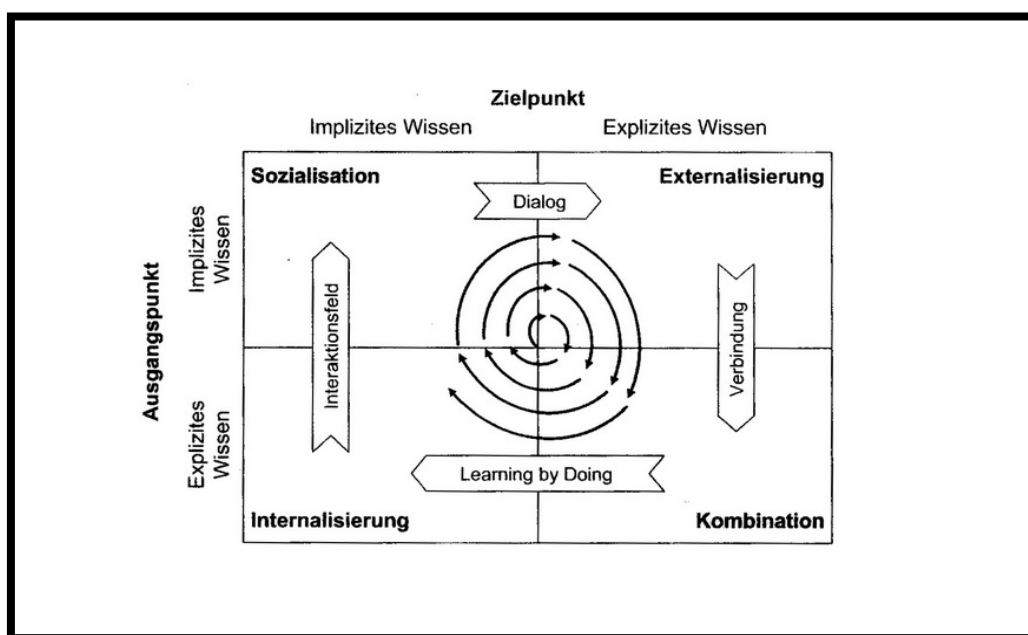


Abbildung 16: Die Umwandlung von Wissensinhalten⁴⁴⁸

⁴⁴⁶ Vgl. Frey/Osterloh, 2002, S. 64.

⁴⁴⁷ Vgl. Peifer, 2001, S. 138.

⁴⁴⁸ Quelle: Peifer, 2001, S. 138.

2.6.5 Wissenstransfer

Wissenstransfer ist die Übertragung von Wissen zwischen zwei Individuen, Systemen oder Organisationen. Bei Individuen agiert ein Wissenssender mit einem Wissensempfänger, bei Systemen agieren beispielsweise Computer miteinander, die mittels Programmen Dateien untereinander austauschen. Bei Organisationen hingegen erfolgt die Wissensübertragung, indem eine Organisation z. B. ein Dokument, welches Wissen enthält, an eine andere Organisation versendet. Grundsätzlich basiert das Auslösen eines Wissenstransfers auf Individuen. Es lässt sich ein direkter und ein indirekter Wissenstransfer unterscheiden. Der direkte erfolgt aufgrund einer Interaktion zwischen Individuen, durch Austausch in Form von Gesprächen oder durch das Beobachten von Handlungen eines anderen Individuums. Beispiele hierfür sind u. a. Telefongespräche, persönliche Treffen an einem Ort oder Videokonferenzen. Der indirekte Wissenstransfer basiert auf dem Austausch von Dokumenten. Beispiele hierfür sind Briefe, Faxe oder E-Mails, die zwischen den jeweiligen Personen versendet werden. Wissenstransfer kann auch im Sinne einer intra- und interorganisationalen Übertragung von Wissen verstanden werden.⁴⁴⁹

KROGH und KÖHNE bezeichnen diesen als internen und externen Wissenstransfer.⁴⁵⁰ Mit Blick auf den thematischen Schwerpunkt dieser Arbeit steht der interorganisationale Wissenstransfer im Fokus, da es sich bei den beiden Akteuren - Prinzipal und Agent - um Vertreter eigenständiger Organisationen handelt. Der Wissenstransfer unterliegt in seiner Genese unterschiedlichen Phasen, deren nähere Beschreibung nachfolgend auf dem Ansatz von KROGH und KÖHNE basiert. In diesem Modell werden drei Phasen des geplanten Wissenstransfers aufgeführt, die ein Grundverständnis zum Ablauf des internen Wissenstransfers liefern.

Phase 1: Initiierung und Koordination

Diese Phase ist der Beginn eines Wissensaustausches. Ein Wissenssender, in Form eines Individuums, einer Gruppe oder einer Unternehmenseinheit löst den Wissenstransfer aus. Nun wird einerseits das Ziel formuliert, Wissen zu transferieren und andererseits erfolgt eine Festlegung hinsichtlich der Art des Transfers und des zu transferierenden Wissensumfangs.

⁴⁴⁹ Vgl. Peters, 2008, S. 51.

⁴⁵⁰ Vgl. Krogh/Köhne, 1998, S. 238.

Phase 2: Wissensfluss

Hier erfolgt der Wissenstransfer unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Transferarten. Die Wissensflussphase wird durch die Interaktion der teilnehmenden Personen und durch die Intensität der Wissenstransferarten bestimmt. Basis für den Austausch von Wissen ist die Kommunikation. Dabei kann die Kommunikation informell oder formell erfolgen.

Phase 3: Integration

Die dritte Phase fokussiert den Empfänger, der das transferierte Wissen in seine Wissensbasis aufnimmt und in einer organisationalen Wissensbasis verankert. Die Stärke einer Verknüpfung zwischen neuem und bestehendem Wissen ist dabei für die Schnelligkeit und die Transferleistung entscheidend, damit dieses Wissen von anderen zügig aufgenommen werden kann.⁴⁵¹

Ein Wissenstransfer, der nur auf einem Dokumentationsprozess zur reinen Information basiert, ohne das Medium Mensch im Austausch zu berücksichtigen, wird keinen Wissensaustausch sicherstellen können, da Wissen an das soziale Systemelement Mensch gebunden ist. Deshalb kann ein technisches Systemelement nicht als Träger von Wissen bezeichnet werden, sondern nur zwischen dem sozialen Systemelement Mensch und dem technischen System als Austauschmöglichkeit von Signalen fungieren.⁴⁵² Spricht man im Rahmen eines Wissenstransfers von Wissensprozessen, so sind diese ein Kernelement jedes Kommunikations- und Interaktionsprozesses, die im Zuge des Teilens und Transferierens von Wissen eine bessere Nutzung von existierendem Wissen erlauben. Damit einhergehend steht die Fähigkeit, wissensbezogene Aufgaben besser zu lösen, um dadurch Kostenreduktionen, Effizienzsteigerungen sowie Innovationsförderungen für eine optimierte Wettbewerbsfähigkeit zu schaffen. Der Transfer von Wissen von einem Teil einer Organisation zu einem anderen spielt eine entscheidende Rolle bei der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.⁴⁵³ Die Verfügbarkeit von explizitem und auch von implizitem Wissen hat eine hohe Relevanz für die Motivation von Wissensträgern am Wissenstransfer teilzunehmen. Dies lässt sich unter anderem damit begründen, dass explizites Wissen in technischen Systemen digital gespeichert wird und somit ein Wissensträger dieses Wissen anderen ohne großen Aufwand zur Verfügung stellen kann. Implizites Wissen hingegen kann nur durch einen kognitiven und zeitlichen Aufwand für den jeweiligen Wissensträger einem anderen zugänglich gemacht werden. Dadurch kann es zu sogenannten Push- und Pull-Effekten kommen. Push-Effekte sind selbst initiierte Transfers eines Wissensträgers gegenüber einem anderen, während Pull-

⁴⁵¹ Vgl. Krogh/Köhne, 1998, S. 239 ff.

⁴⁵² Vgl. Humpl, 2004, S. 62.

⁴⁵³ Vgl. Enkel, 2005, S. 56.

Effekte den Wissenstransfer beschreiben, der sich erst nach Aufforderung eines Wissensträgers einem anderen gegenüber ergibt.⁴⁵⁴

WERNER koppelt den Wissenstransfer an die Funktion und die Rolle der Wissensträger in den Organisationen. Als Kriterien können die Stellung der am Transfer beteiligten Wissensträger und deren Zugehörigkeit zu einem Funktionsbereich innerhalb einer Organisation herangezogen werden. Diesem Ansatz folgend, spricht man von horizontalem, vertikalem und lateralem Wissenstransfer.⁴⁵⁵ Der horizontale ist der Austausch von Wissen innerhalb einer Hierarchieebene. Er erfolgt hier zwischen Wissensträgern innerhalb eines Funktions- oder Abteilungsbereiches oder zwischen unterschiedlichen Funktions- der Abteilungsbereichen. Die Qualität des Transfers gilt als hochwertig, da die zu transferierenden Wissens Elemente aufgrund relativ gleicher Erfahrungen der Wissensträger an annähernd gleiche Wissensstände gekoppelt sind. Beim vertikalen Wissenstransfer erfolgt der Austausch zwischen Wissensträgern unterschiedlicher Hierarchieebenen. Der laterale Wissenstransfer hingegen ist der Austausch von Wissen auf informeller Ebene. Hier werden seitens der Wissensträger formal vorgegebene Kommunikationsbeziehungen zugunsten freiwilliger Austauschbeziehungen aufgegeben oder zumindest verringert.⁴⁵⁶ LEHNER beschreibt diesen Aspekt als einen Wissenstransfer, den er als Austauschprozess definiert, der abhängig von der Position und der Hierarchieebene der beteiligten Wissensträger einen anderen Ausgang und Charakter hat als zwischen gleichgestellten Wissensträgern. Kommunikation ist in diesem Zusammenhang ein den Wissenstransfer unterstützendes Mittel, bei dem es zu einer Verinnerlichung der Informationen seitens der Wissensträger kommt, die diesem eine übergeordnetere Rolle zukommen lassen als der reinen Informationsvermittlung.⁴⁵⁷

Kommunikation ist neben institutionalisierten Regelwerken oder Systemen zur Förderung des Wissensaustauschs eine grundlegende Voraussetzung und spielt somit eine immanente Rolle zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld, ebenso wie der Aufbau von Vertrauen und die Nähe der Kommunikationspartner zueinander.

VON HIBBEL sieht den Austausch von Wissen und Information immer an eine persönliche Ebene zwischen den Kommunikationspartnern gebunden. Er spricht in diesem Zusammenhang von einem informellen Austausch, da hier Wissen getauscht wird, welches nicht im Rahmen eines Vertrages als offizielles Gut des Wissensaustausches

⁴⁵⁴ Vgl. Spelsiek, 2005, S. 29 f.

⁴⁵⁵ Vgl. Werner, 2004, S. 51.

⁴⁵⁶ Vgl. Werner, 2004, S. 52 f.

⁴⁵⁷ Vgl. Lehner, 2009, S. 80.

definiert wurde. Dieser informelle Austausch findet auf der persönlichen Ebene und nicht auf einem die gesamte Organisation betreffenden Level statt.⁴⁵⁸

Auch BLAICH sieht wesentliche Einflüsse des Wissenstransfers in der Person verankert und in der Art und Weise wie diese ihre Umgebung, in einer Vertrauensbeziehung speziell die Person, die Wissen transferieren möchte, wahrnimmt.⁴⁵⁹ Damit entsteht ein Zusammenhang zwischen der Beziehungsqualität und dem Austausch von Wissen und Informationen zwischen zwei Akteuren. Die Beziehungsqualität ist an die Stärke der Bindungen zueinander, an die direkten Interaktionen, an die Dauer der Beziehung sowie an die Intimität und die gegenseitige Vertrautheit der Partner gebunden. Im Hinblick auf die Qualität der Beziehung und der Performance der Kooperation ist Vertrauen ein fördernder Faktor. Vertrauensvolles Verhalten stellt bei der Erfüllung der Verpflichtungen Verlässlichkeit und fairen Umgang miteinander dar, selbst wenn sich die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten ergibt. Grundvoraussetzung für ein solches Szenario ist die Annahme, dass beide Partner ihre Handlungen aufgrund einer gegenseitigen Abhängigkeit und der Notwendigkeit einer kooperativen Interaktion aufbauen.⁴⁶⁰ BOUNCKEN nimmt Bezug auf LUHMANN mit der Aussage, dass Vertrauen die risikoreiche Erwartung eines Akteurs beschreibt, der andere Partner verhalte sich ethisch korrekt. Ein solches Vertrauen kann beispielsweise bereits die Vertragsverhandlungen erleichtern, da beide Akteure nicht ausschließlich die Ausschöpfung ihres eigenen Interesses verfolgen.⁴⁶¹

2.7 Aussagen und Definitionen zum Phänomen Vertrauen

Wie bereits in den vorherigen Abschnitten angedeutet, spielt Vertrauen in Prinzipal-Agenten-Beziehungen eine immanente Rolle. Weshalb nachfolgend Aussagen und Definitionen zu diesem Phänomen erörtert werden. Zudem werden Interdependenzen zwischen Vertrauen und Kommunikation aufgezeigt sowie das Phänomen Vertrauen in Prinzipal-Agenten-Beziehungen näher skizziert.

⁴⁵⁸ Vgl. von Hippel, 1987, S. 292.

⁴⁵⁹ Vgl. Blaich, 2004, S. 70.

⁴⁶⁰ Vgl. Blaich, 2004, S. 98 ff.

⁴⁶¹ Vgl. Bouncken, 2008, S. 225.

2.7.1 Dimensionen und Aussagen zu Vertrauen

Der Terminus Vertrauen wird ganz unterschiedlich definiert. Er berührt in seiner Genese verschiedene sozialwissenschaftliche Forschungsebenen und -bereiche, was zu den divergierenden Ansätzen führt. OSTERLOH und WEIBEL beispielsweise definieren Vertrauen als Wille, sich verletzlich zu zeigen und leiten aus ihrer Aussage die nachfolgenden drei Vertrauensdimensionen ab:⁴⁶²

1. Vertrauen zeigt sich in Situationen, in denen ein Vertrauender (der Vertrauensgeber) für sich annimmt, mehr verlieren als gewinnen zu können und dadurch das Hinnehmen eines Schadens oder einer Verletzung eingeht.
2. Vertrauen ist in den Handlungen zu finden, die die Verletzlichkeit der eigenen Person erhöhen, indem man sich demjenigen anvertraut, der dieses Vertrauen annimmt oder erwidert (Vertrauensnehmer). Dadurch wird ein „Vertrauenssprung“ ausgelöst.
3. Vertrauen drückt die positive Erwartung aus, dass derjenige, dem Vertrauen entgegengebracht wird, dieses nicht zu seinen Gunsten ausnutzt.

Diese Definition von Vertrauen kann auf Personen, aber auch auf Organisationen angewendet werden. Zwischen Personen wird von interpersonalem, zwischen Institutionen von institutionellem Vertrauen gesprochen. Die Interaktionen der Akteure in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld fokussieren sich hier auf das interpersonale Vertrauen.

GIDDENS schreibt beispielsweise über den Aufbau von Vertrauen, dass er hauptsächlich auf Basis einer Face-to-Face-Interaktion stattfindet. Dabei kommt es zum Aufstellen und Nutzen von Vertrauensformen, die zwischen den jeweiligen Personen antizipiert werden.⁴⁶³

LOOSE und SYDOW schreiben in diesem Zusammenhang ebenfalls von derartigen Vertrauensformen, die aufgrund von persönlichen Interaktionen zwischen den Kommunikationspartnern entstehen.⁴⁶⁴ LORENZEN spricht hierbei davon, dass Vertrauensformen nicht nur durch eine Interaktion der Kommunikationspartner gefördert werden, sondern auch durch die geografische Nähe zueinander. Diese Nähe gewährleistet nicht nur den Aufbau von Vertrauensformen, sondern ermöglicht den jeweiligen Akteuren ihr Gegenüber besser einschätzen zu können. LORENZEN benutzt hierfür den Terminus *der* passenden Chemie und nimmt damit Bezug auf die leichtere Identifikation der Vertrauenswürdigkeit zwischen Kommunikationspartnern in lokalen Unternehmen, im

⁴⁶² Vgl. Osterloh/Weibel, 2006, S. 35.

⁴⁶³ Vgl. Giddens, 2005, S. 80 f.

⁴⁶⁴ Vgl. Loose/Sydow, 1994, S. 180 f.

Vergleich zu Unternehmen mit einer größeren geografischen Distanz.⁴⁶⁵ LOOSE und SYDOW sehen in der räumlichen Nähe zwischen den Kommunikationspartnern die Möglichkeit, Kommunikation ungeplant und persönlich stattfinden zu lassen, mit dem Effekt, dass dadurch personengebundenen Wissen leichter zu transferieren ist.⁴⁶⁶ SYDOW ET AL. sehen diesen Austausch von Wissen, aufgrund von Nähe und mit Bezug auf die persönliche Ebene zwischen Kommunikationspartnern, häufig bei Unternehmen im Dienstleistungssektor gegeben.⁴⁶⁷

FUCHS, der in seiner Arbeit über die Effekte von Netzwerkredundanzen schreibt, postuliert, dass Informationen in homophilen Gruppen mit einer hohen Bindungsstruktur symmetrischer verteilt werden als in Gruppen mit geringen Bindungsgraden. Daraus lässt sich ableiten, dass vertrauenswürdige Kontakte einen besseren Austausch von Informationen gewährleisten, einhergehend mit einer größeren Bindung zueinander und einem größeren positiven Effekt auf die gesamte Anzahl der Kontakte. Umgekehrt ist abzuleiten, dass eine geringere Vertrauenswürdigkeit und ein höheres Eigeninteresse der jeweiligen Einzelkontakte einen negativen Effekt auf die Gesamtzahl der Kontakte bedingen.⁴⁶⁸

Interpretiert man in diesem Zusammenhang Nähe zwischen Kommunikationspartnern als Phänomen des Vertrauens, so schreibt KAHLE, dass eine Vertrauensbeziehung zwischen zwei Akteuren als eine duale Beziehung zweier Individuen zueinander zu verstehen ist. Allerdings birgt diese Form der Beziehung ein Problem in sich, da sie nach KAHLE zwei wichtige Elemente von Vertrauensbeziehungen per se nicht berührt. Zum einen wird das zwischen den Akteuren bestehende Vertrauen nicht dauerhaft in ein Netzwerk sozialer Beziehungen eingebunden. Zum anderen kommt es zu einer Verzerrung bei der Unterscheidung von persönlichem und institutionellem Vertrauen, bei dem im Rahmen der Entwicklung beispielsweise innerhalb einer Kooperation Wechselbeziehungen auftreten können. KAHLE schreibt darüber hinaus, dass die Betrachtung von Vertrauensbeziehungen in Prinzipal-Agenten-Situationen hierbei nur einen Teilbereich der Erklärung des Phänomens Vertrauen abbilden können, nicht aber mit Bezug auf Vertrauen in und zwischen Organisationen dieses vollends zu erklären vermögen.⁴⁶⁹

⁴⁶⁵ Vgl. Lorenzen, 1998, S. 22.

⁴⁶⁶ Vgl. Loose/Sydow, 1994, S. 184.

⁴⁶⁷ Vgl. Sydow et al., 1998, S. 53.

⁴⁶⁸ Vgl. Fuchs, 2006, S. 148 f.

⁴⁶⁹ Vgl. Kahle, 1999, S. 3.

Die dargestellten Vertrauensdimensionen lassen sich hinsichtlich des vorliegenden interpersonalen Vertrauens in charakteristische vertrauentypische Ausgangssituationen dreistufig untergliedern:⁴⁷⁰

1. Ein Austausch mit dem Vertrauensnehmer kann aufseiten des Vertrauensgebers zu einem Gewinn oder einem Verlust führen.
2. Ob ein Gewinn oder ein Verlust erzielt wird, hängt von dem Verhalten des Vertrauensnehmers ab. Dadurch begibt sich der Vertrauensgeber in eine direkte Abhängigkeit vom Vertrauensnehmer und dessen Verhalten.
3. Die Interaktion kann ausschlaggebend dafür sein, dass ein potenzieller Verlust größer ist als ein möglicher Gewinn.

Entscheidend für diese vertrauentypische Ausgangssituation ist, dass der Vertrauensgeber zu einem Vertrauenssprung ansetzt. Zwar kann er durch ein solches Verhalten eine Enttäuschung erleiden, aber auch Vertrauen zwischen ihm und dem Vertrauensnehmer generieren. Dieser Vertrauenssprung, auch als risikoreiche Vorleistung zu verstehen, kann anhand von zwei Handlungskategorien, Offenbarung und Verlass, determiniert werden:⁴⁷¹

1. Verlass basiert auf dem Delegieren von Aufgaben und Kompetenzen an einen Dritten, mit der möglichen Folge, dass sich der Vertrauensgeber gegenüber dem Vertrauensnehmer verletzlich macht.
2. Offenbarung findet ihren Ursprung in der zeitgerechten und offenen Weitergabe von Informationen zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer.

Nach SPRENGER hat Vertrauen einen Einfluss auf den Wissenstransfer in Unternehmen, da Personen ihr Wissen nur dann teilen, wenn ihnen daraus kein Nachteil entsteht. Je höher das Vertrauen zwischen den Personen, desto eher ist die Bereitschaft der Wissensteilung, auch ohne vorherige Regelungen für den Austausch. Dies ist der Grund, warum in Unternehmen mit einem geringen Vertrauensanteil der Austausch von Wissen behindert ist. Personen werden in diesem Fall Wissen und Ideen horten und diese nur dann abgeben oder offenbaren, wenn sie dazu aufgefordert werden. SPRENGER unterteilt in diesem Zusammenhang in horizontales und vertikales Vertrauen. Wobei unter dem horizontalen die Vertrauensbasis der Mitarbeiter untereinander und unter dem vertikalen die zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten verstanden wird. Seine Aussage hierzu ist, dass ohne ein horizontales Vertrauen kein Wissenstransfer möglich ist und ohne vertikales Vertrauen keine Risikobereitschaft besteht.⁴⁷²

⁴⁷⁰ Vgl. Osterloh/Weibel, 2006, S. 36.

⁴⁷¹ Vgl. Osterloh/Weibel, 2006, S. 37 f.

⁴⁷² Vgl. Sprenger, 2007, S. 39 f.

Interpersonales Vertrauen zeichnet sich neben den bereits aufgezeigten Aspekten auch durch Vertrauenshandlungen aus und ist entscheidend von der Situation bestimmt. Ein Vertrauensgeber fällt unter Berücksichtigung von Persönlichkeitsaspekten, von Vertrauens- und Risikoneigung sowie seiner individuellen Wahrnehmung dem Vertrauensnehmer gegenüber eine Vertrauensentscheidung. Der Vertrauensgeber verfolgt dabei die Intention, den Effekt eines Vertrauensvorsatzes auszulösen. Diesen Vorgang bezeichnet MÜTHEL als Realisierungsintention. Stellt sich beim Vertrauensgeber nach Prüfung und Durchführung dieser Schritte eine positive Entscheidung ein, erfolgt im Anschluss an die Vertrauenshandlung ein tatsächliches Verhalten. Dieses Szenario liefert die Basis für weitere zukünftige Vertrauensentscheidungen, die vom Vertrauensgeber dem Vertrauensnehmer gegenüber ausgesprochen werden.⁴⁷³

Abbildung 17 stellt dieses Verhalten schematisch dar:

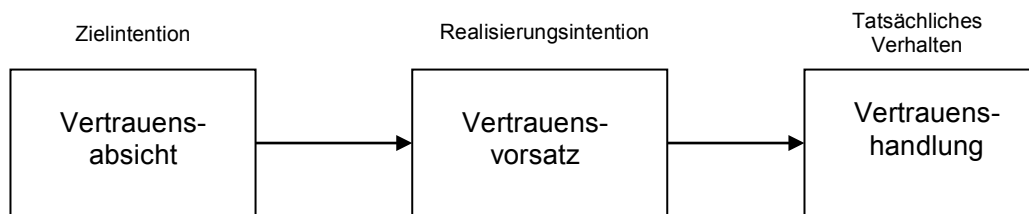


Abbildung 17: Anwendung der erweiterten Theorie des geplanten Verhaltens auf die Vertrauensentwicklung⁴⁷⁴

Interpersonales Vertrauen ist aber nicht nur eine auf zukünftige Ereignisse ausgerichtete Erwartung, sondern auch ein an diese Erwartung geknüpftes Gefühl von Ruhe und Sicherheit zwischen den Interaktionspartnern, die auch als Vertreter einer sozialen Gruppe agieren können und deren Handlungen nicht in Form von Kontrollen zu bestimmen sind. Der Handlungsrahmen wird durch den Vertrauensgeber und den Vertrauensnehmer und deren Entscheidung für oder gegen ein vertrauensvolles Verhalten bestimmt. Diese Entscheidung bezieht sich auf eine konkrete Handlung, wie beispielsweise das Übertragen definierter Aufgaben im Zuge einer Kooperation oder eines Projektauftrages. Vertrauensgeber als auch -nehmer sind an spezifische Charaktere gekoppelt. Die Persönlichkeit des Vertrauensgebers ist dabei das entscheidungsdeterminierende Kriterium, denn hier offenbart sich die Vertrauens- bzw. die Risikoneigung. Eine Vertrauensneigung zeigt sich durch das pro-aktive Zugehen auf Menschen, denen gegenüber ein Vertrauensvorschuss gewährt wird. Die Risikoneigung liegt in Form einer Eigenschaft eines Menschen vor, der diese Verhaltenstendenz in Risikosituationen zum Ausdruck bringt. Sie stellt auf Wahrnehmung des Risikos als auch auf den Umgang mit

⁴⁷³ Vgl. Müthel, 2008, S. 532.

⁴⁷⁴ Quelle: Müthel, 2008, S. 530.

risikobestimmten Situationen ab. Sie beeinflusst die Beurteilung des sozialen Risikos, die durch kontext- und situationsbezogene Konsequenzen aus der Vertrauenshandlung heraus, über die Möglichkeit der Interaktionspartner, ihre Wahl zum jeweiligen Verhalten frei zu wählen, bestimmt wird.⁴⁷⁵

Eine Entscheidung des Vertrauensgebers bezogen auf das Verhalten gegenüber dem Vertrauensnehmer hängt nicht nur von der Persönlichkeit ab, sondern auch von der subjektiven Wahrnehmung von dessen Vertrauenswürdigkeit. Umgekehrt steht der Vertrauensnehmer dem Vertrauensgeber verhaltensmäßig derart gegenüber, dass er seine subjektive Wahrnehmung mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen, die dieser signalisiert, koppelt.⁴⁷⁶

Nachfolgende Persönlichkeitsmerkmale sind förderlich für die Vertrauensbildung:⁴⁷⁷

- Integrität, in Form von Aufrichtigkeit und anhand einer Orientierung an Werten
- Konsistenz, als Basis der Vorhersehbarkeit und Zuverlässigkeit von Verhaltensweisen
- Loyalität, als Aspekt der Unterstützung und des Schutzes
- Wohlwollen, als eine positive Grundausrichtung dem Vertrauensgeber gegenüber
- Offenheit, in Form einer direkten Kommunikation und Ehrlichkeit

Diese Persönlichkeitsmerkmale des Vertrauensnehmers können die Vorleistungen des Vertrauensgebers positiv beeinflussen und sind somit entscheidungsbeeinflussende Kriterien neben der reinen Beurteilung des Vertrauensgebers und dessen Kompetenz, die an ihn zu übertragenden Aufgaben vollständig zu bewältigen.⁴⁷⁸

2.7.2 Vertrauen und Kommunikation

Vertrauen und Kommunikation stehen in einer wechselseitigen positiven Beziehung zueinander. LANGUSCH unter Bezugnahme auf LOOMIS sowie von SCHLENKER ET AL. formulieren, dass Kommunikation und Vertrauen sich in ihrer Bedeutung zueinander stark beeinflussen und somit ein positiver Zusammenhang zwischen kooperativem Verhalten und Kommunikationsintensität besteht. Die wechselseitige Abhängigkeit wird von LANGUSCH unter dem Begriff Kommunikationsverhalten subsumiert. Dieser Terminus beinhaltet Vertrauen, das in einen Kommunikationsprozess überführt wird, was bedeutet, dass ein Zuhörer (Empfänger) im Rahmen der Kommunikationsinhalte dem Sprecher (Sender) vertraut oder umgekehrt, der Sender dem Empfänger dahingehend vertraut, dass

⁴⁷⁵ Vgl. Müthel, 2006, S. 63 ff.

⁴⁷⁶ Vgl. Müthel, 2006, S. 63 ff.

⁴⁷⁷ Vgl. Müthel, 2006, S. 65 f.

⁴⁷⁸ Vgl. Müthel, 2006, S. 66.

dieser mit den Informationen angemessen umgeht. LANGUSCH verweist auf PLATZKÖSTER, mit der Fragestellung, ob die Bereitschaft, sich auf erhaltene Informationen zu verlassen, tatsächlich als Vertrauen zu werten ist oder ob dem Empfänger die Informationen des Senders, unabhängig von den persönlichen Merkmalen desselben, nur plausibel erscheinen. Neben dem sozialen Umfeld von Sender und Empfänger sind die Kommunikationsinhalte die wesentlichen Determinanten für die Bereitschaft des Empfängers, Inhalte eines Senders ohne nachgelagerte Überprüfung zu übernehmen.⁴⁷⁹ LUHMANN setzt für das Entstehen von Vertrauen die Leistungen von Kommunikation voraus. Vertrauen ist also auf die Möglichkeiten von Kommunikation angewiesen, da diese aufgrund ihrer Kontingenz Rückschlüsse und Bestätigungen zulässt und deshalb die Bildung von Vertrauen fördert. Um Vertrauen in Organisationen durch Kommunikation aufzubauen und zu beeinflussen, ist es erforderlich, dass Kommunikation Kontinuität und Konsistenz aufweist.⁴⁸⁰

Auch MURRAY sieht die Voraussetzung für das Entstehen von Vertrauen in der Kommunikation, da somit die Möglichkeit einer besseren Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers durch den Vertrauensgeber entsteht und etwaige Informationsasymmetrien überbrückt werden können.⁴⁸¹ Auch SCHÄFFER spricht davon, dass ein bestimmtes Maß an Vertrauen die Kommunikation von individuellen Werten und Meinungen ermöglicht und fördert, da der Grad der Verletzlichkeit der Kommunikationspartner untereinander höher ist als beim einfachen Austausch von sachbezogenen Informationen.⁴⁸² Ebenso schreiben PICOT ET AL., dass die Bildung von Vertrauen Kommunikation voraussetzt, genau wie bestimmte Ausprägungen von Kommunikation Vertrauen erfordern. Ihrer Meinung nach spielt Kommunikation eine entscheidende Rolle im Zuge der Bildung von Vertrauen zwischen den Partnern, da Kommunikation nicht ohne Einfluss auf das von beiden Seiten aufgebrachte Vertrauen ist.⁴⁸³ LUHMANN schreibt diesbezüglich, dass die Bildung von Vertrauen durch den Ausschluss von Kommunikation erschwert wird, bzw. nicht stattfinden kann, und nimmt mit seiner Aussage Bezug auf das Experiment des Gefangenendilemmas, welches für ihn in diesem Zusammenhang exemplarisch ist.⁴⁸⁴

Auch nach RIPPERGER ist die Bildung von Vertrauen an Kommunikation gebunden und somit Kernelement in leicht interpretierbaren Situationen. Bei der Unterscheidung zwischen wahren und unwahren Aussagen muss Kommunikation korrekt interpretiert

⁴⁷⁹ Vgl. Langusch, 2004, S. 51 f.

⁴⁸⁰ Vgl. Luhmann, 2000, S. 48 ff.

⁴⁸¹ Vgl. Murray, 2001, S. 43.

⁴⁸² Vgl. Schäffer, 2001, S. 207.

⁴⁸³ Vgl. Picot et al., 2003, S. 131.

⁴⁸⁴ Vgl. Luhmann, 2000, S. 46.

werden, weshalb die Fähigkeit, eine solche Unterscheidung zwischen beiden Formen von Aussagen vornehmen zu können, vorausgesetzt werden muss. Diese Fähigkeit zur Unterscheidung ist die zentrale Voraussetzung für die Bildung von Vertrauen. Allerdings erfordert die Interpretation von Kommunikation aber auch ein Vertrauen dahingehend, dass der Kommunizierende die Wahrheit sagt.⁴⁸⁵

Kommunikation kann somit einen Beitrag leisten, Informationsasymmetrien zu reduzieren, aber auch unter Umständen zu erhöhen. Die Vertrauenswürdigkeit einer Person wird in ihrem Ansatz durch folgende Aspekte bestimmt:⁴⁸⁶

„Vertrauenswürdig ist, wer die Absicht realisiert, die er dem anderen in Worten oder durch konkludentes Verhalten mitgeteilt hat, d. h. wer sein eigenes Handeln an dem ausrichtet, was er bewusst oder unbewusst über sich kommuniziert hat und auch nur das kommuniziert, was nach seiner Kenntnis in Wirklichkeit bereits wahr ist bzw. durch das eigene künftige Verhalten zur Wirklichkeit wird.“

Nach BITTL ist das Verbergen einer Täuschungsabsicht hinter einer Botschaft entscheidend, da die Vertrauenserwartung des Vertrauensgebers gegenüber dem Vertrauensnehmer an dessen Form der Kommunikation gekoppelt ist und dieser wiederum durch Form und Inhalte seiner Kommunikationsaktivitäten keine Täuschung beabsichtigt. BITTL bezeichnet dies als nondiskrepantes kommunikationsintendiertes Handeln und versteht darunter, neben dem zuvor beschriebenen, eine Übereinstimmung menschlicher Verhaltensweisen und Ausgestaltungsmöglichkeiten, die vom Kommunikationspartner gegenüber dem anderen wahrgenommen werden können. Unter Bezugnahme dessen hängt für ULLRICH die Glaubwürdigkeit von Kommunikation von der Vertrauensdisposition der jeweiligen Akteure ab. Das Ausmaß der Vertrauensdisposition ist durch den Grad des sozialen Kontextes bestimmt.⁴⁸⁷ Demzufolge ist die von BITTL beschriebene kommunikative Nondiskrepanz, als eine Einheit von Wort und Tat, ein Instrument, mit dem die Vertrauensbeziehung zweier Akteure gestärkt werden kann, mit dem Effekt einer höheren Kooperationswahrscheinlichkeit. Demgegenüber kann eine existierende oder auch subjektiv wahrgenommene Diskrepanz zwischen dem erwarteten und tatsächlichen Verhalten zu einem Vertrauensabbau führen und letztendlich dadurch im Aufheben einer Interaktionsbeziehung resultieren.⁴⁸⁸

⁴⁸⁵ Vgl. Ripperger, 1998, S. 107.

⁴⁸⁶ Vgl. Ripperger, 1998, S. 139.

⁴⁸⁷ Vgl. Bittl, 1997, S. 150.

⁴⁸⁸ Vgl. Ullrich, 2004, S. 162 f. Ullrich bezieht seine Aussagen hierbei auf das statische Gefangenendilemma. Die Hintergründe zum Gefangenendilemma wurden bereits in Abschnitt 2.4.2.5 beschrieben.

ULLRICH stellt zwischen dem Grad der Diskrepanz und der Dauer einer Kooperation folgenden Zusammenhang dar:

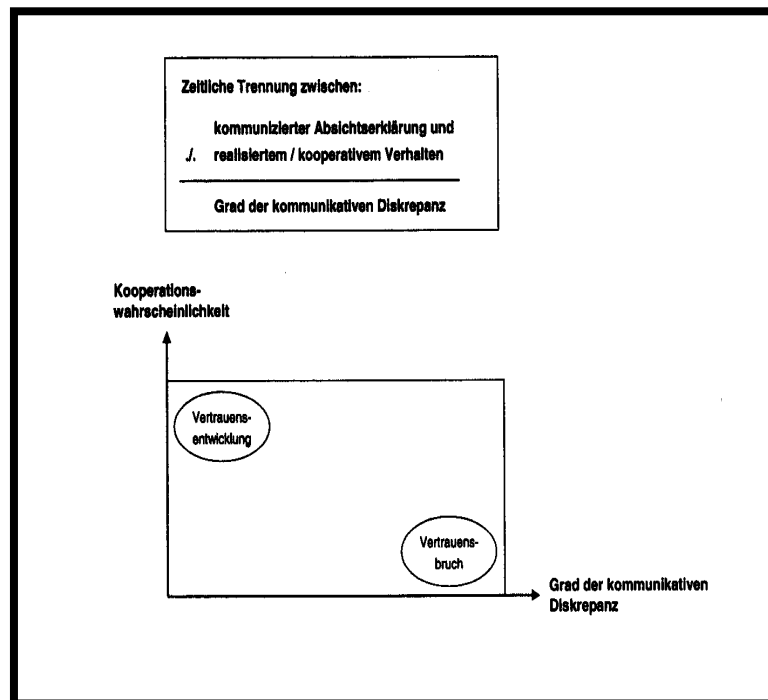


Abbildung 18: Grad der kommunikativen Diskrepanz⁴⁸⁹

BEKMEIER-FEUERHAHN und EICHENLAUB beschreiben den Zusammenhang zwischen Vertrauen und Kommunikation als Sammeln von Informationen über den Kommunikationspartner und nehmen damit einen anderen Ansatz zum Verständnis dieser Kopplung ein. Unter Bezug auf SCHWEER konstatieren sie, dass sich der Vertrauensgeber zunächst aufgrund der gesammelten Informationen einen Eindruck über den Vertrauensnehmer verschafft. Anschließend gleicht der Vertrauensgeber seinen gewonnenen Eindruck mit seinen Vorstellungen zur Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers ab. Dieser Abgleich erfolgt u. a. auf Basis der gesammelten Informationen mit den Erfahrungen und den Prägungen, den persönlichen Prädispositionen des Vertrauensgebers. Erhält er durch diesen Abgleich den Eindruck, der Vertrauensnehmer ist vertrauenswürdig, erwartet er von ihm, dass dieser sich in einer risikoreichen Situation dem Vertrauensgeber gegenüber positiv verhält, um das seitens des Vertrauensgebers entgegengebrachte Vertrauen nicht zu enttäuschen. Die Erwartung des Vertrauensgebers setzt sich in diesem Zusammenhang aus der Urteilssicherheit und -qualität zusammen.⁴⁹⁰

⁴⁸⁹ Quelle: Ullrich, 2004, S. 164.

⁴⁹⁰ Vgl. Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub, 2004, S. 399.

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht diesen Vorgang noch einmal schematisch:

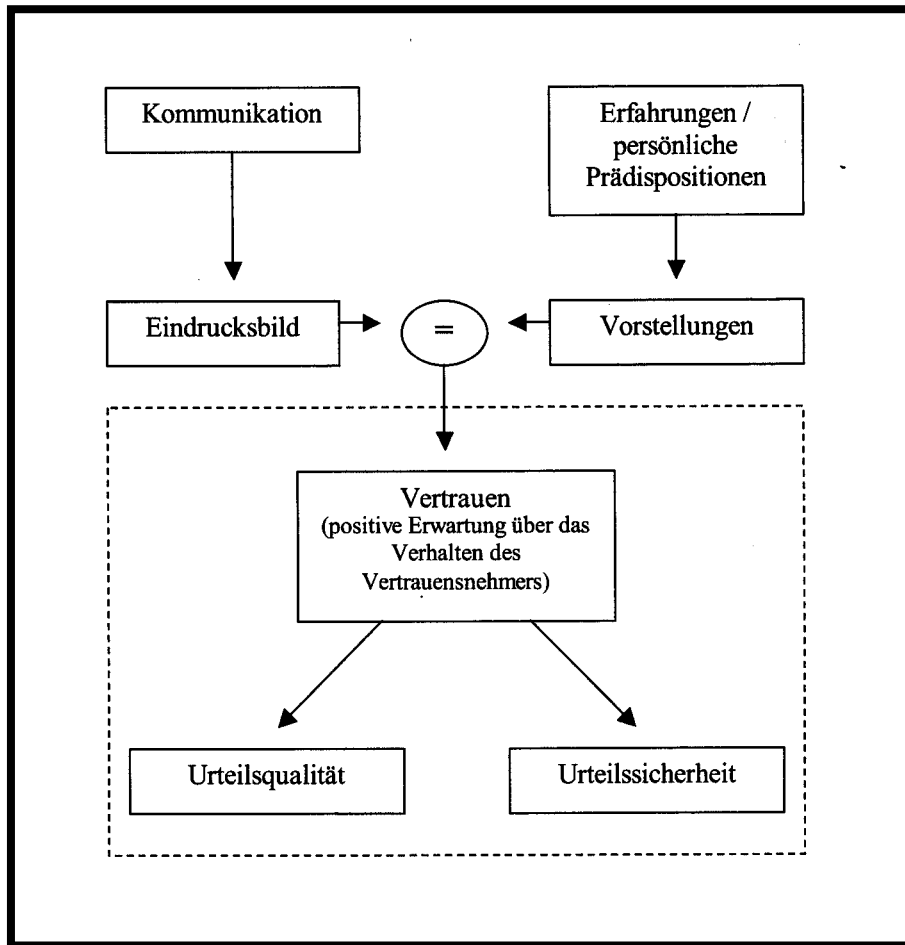


Abbildung 19: Zusammenhang zwischen Kommunikation und Vertrauen⁴⁹¹

Darüber hinaus initiiert und intensiviert bei diesem Ansatz die Bedeutung von zwischenmenschlicher Kommunikation Vertrauen, vorausgesetzt, die Kommunikationspartner agieren ehrlich miteinander und verhalten sich nicht strategisch. Das Entstehen von Vertrauen wird an die Länge der Beziehung und an die positiven Erfahrungen der miteinander interagierenden Kommunikationspartner gebunden. Hierbei ist die Qualität der Kommunikation gegenüber der Quantität entscheidend. Aber nicht nur die reine Kommunikationsqualität fördert das Vertrauen, sondern auch die Güte der Informationen, die mittels Kommunikation unter Kommunikationspartnern ausgetauscht werden. In diesem Zusammenhang stellt die Face-to-Face-Kommunikation eine wichtige Basis dar, da ein direkter persönlicher Kontakt den Aufbau von Vertrauen positiv beeinflusst.⁴⁹²

⁴⁹¹ Quelle: Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub, 2004, S. 399, in Anlehnung an Schweer, 1997, S. 4 ff.

⁴⁹² Vgl. Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub, 2004, S. 400.

2.7.3 Vertrauen in Prinzipal-Agenten-Beziehungen

ENGELBRECHT sieht im Vertrauen ein Phänomen, welches die Auswirkungen von Informationsasymmetrien in Prinzipal-Agenten-Beziehungen eingrenzen kann. Für ihn besteht ein kausaler Bezug zwischen Vertrauen und Informationsasymmetrien, da die Stärke des einen mit der des anderen einhergeht. Konkret bedeutet dies: Um so eher Vertrauen entsteht, desto geringer ist der Bestand von Informationsasymmetrien zwischen den Kooperationspartnern bzw. wird er wahrgenommen.⁴⁹³ Das Entstehen von Vertrauen wird aber nicht ausschließlich auf die Existenz geringer Informationsasymmetrien beschränkt, sondern kann durch die Implementierung von Kontrollsystemen, die eine künstliche Transparenz schaffen, gefördert werden. Solche Kontrollsysteme unterstützen den Kooperationspartner dabei, das Verhalten des anderen über eine gewisse Zeitstrecke hinweg zu bewerten. Stellt nun ein Kooperationspartner fest, dass das Verhalten des Gegenübers nicht ausschließlich auf die Existenz eines Kontrollsystems zurückzuführen ist, entsteht Vertrauen, das eine Reduzierung der Stärke der Kontrollsysteme zulässt, was wiederum eine Reduktion der an das Kontrollsystem gebundenen Ressourcen und Kapazitäten ermöglicht.⁴⁹⁴

In Prinzipal-Agenten-Beziehungen können die jeweiligen Akteure auch andere Beweggründe als Vertrauen verfolgen, wie beispielsweise rein ökonomische Nutzenüberlegungen.⁴⁹⁵ GILBERT nennt hier die Möglichkeit der Kooperationspartner, die Ausschöpfung kurzfristiger Gewinnmaximierungen zugunsten zukünftiger, besserer Ergebnisse auszurichten und sich nicht in Situationen unkooperativ zu verhalten, in denen diese kurzfristigen Erträge den langfristigen Interessen einer Kooperation gegenüberstehen.⁴⁹⁶ Die Erfolgswahrscheinlichkeiten steigen aber bei kooperativen Beziehungen, bei denen zudem Effizienz und Effektivität gegeben sind, wenn Vertrauen in diesen Beziehungen eine wichtige Rolle spielt oder gar als Fundament solcher Beziehungen verstanden werden kann.⁴⁹⁷

Für RIPPERGER ist die Prinzipal-Agenten-Theorie eine theoretische Basis, um das Phänomen Vertrauen in wirtschaftlichen Beziehungen zu beschreiben. Nach ihrer Interpretation beruht die Vertrauensproblematik auf dem Problem der Motivation, das mithilfe bestimmter Anreize und Sanktionen überwunden werden kann. Die Prinzipal-Agenten-Theorie stellt hierfür im Rahmen der Vertrauensproblematik ein theoretisches Konstrukt zur Verfügung, mit welchem Risiken, die aufgrund eines Mangels an Motivation

⁴⁹³ Vertrauen bietet die Möglichkeit, Informationsasymmetrien zu reduzieren. Es dient aber nicht dazu, diese vollends aufzulösen, sondern überlagert diese lediglich.

⁴⁹⁴ Vgl. Engelbrecht, 2004, S. 260.

⁴⁹⁵ Vgl. Einwiller, 2003, S. 79.

⁴⁹⁶ Vgl. Gilbert, 2003, S. 87.

⁴⁹⁷ Vgl. Gilbert, 2003, S. 89.

aufzutreten, identifiziert und Empfehlungen zur Eingrenzung dieser Risiken abgeleitet werden können.⁴⁹⁸ Nach GROLL ist die Rollenverteilung innerhalb einer Prinzipal-Agenten-Beziehung folgende: Der Vertrauensgeber wird durch den Prinzipal abgebildet und der Vertrauensnehmer durch den Agenten. Somit beeinflusst der durch seine Aktivitäten besser informierte Agent das Nutzenniveau des Prinzipals, weshalb er durch eine vertragsbasierte Anreizgestaltung motiviert werden muss, im Interesse des Prinzipals zu agieren. Informationsasymmetrien kennzeichnen eine Vertrauensbeziehung zwischen Prinzipal und Agent. Vertrauen hat somit in solchen Beziehungen einen positiven Einfluss auf Agency Costs, Adverse Selection, Moral Hazard und Hold Up und sorgt dafür, dass diese entweder überwunden oder zumindest reduziert werden. Dadurch kann Vertrauen motivationssteigernde Anreizsysteme und Sanktionen substituieren. Basis der innerhalb einer Prinzipal-Agenten-Beziehung existierenden Vertrauensbeziehung ist die Erfüllung eines impliziten Vertrages, der sich durch das seitens des Vertrauensgebers in den Vertrauensnehmer gesetzte Vertrauen begründet. Vertrauen setzt somit die anreizkompatible Gestaltung eines zwischen Vertrauensgeber und -nehmer impliziten Vertrages voraus.⁴⁹⁹

Auch BUSCHMANN betont die positiven Folgen, die sich daraus ergeben, wenn Vertrauen in Prinzipal-Agenten-Beziehungen die Kommunikation und den Dialog zwischen beiden Akteuren sichert. Es führt außerdem zu einer größeren Bereitschaft, ein höheres Risiko einzugehen. Auch dient es der Vermeidung von Konflikten zwischen den Akteuren. Aus diesen Aspekten ergeben sich langfristige Kooperationsgewinne zwischen Prinzipal und Agent. Somit wird Vertrauen zu einem hilfreichen Parameter für Leistungsbeziehungen, da es zu umfangreichen Effizienzvorteilen führt.⁵⁰⁰ Dabei lassen sich bei der Vertrauensbildung vier vertrauensfördernde Faktoren unterscheiden, die sich positiv auf das Entstehen auswirken.⁵⁰¹

Informationstransparenz und Erfahrungen

Informationstransparenz und Erfahrungen stehen als Faktoren zur Senkung von Informationsasymmetrien. Informationstransparenz setzt dabei ein Mindestmaß an Informationen voraus und Erfahrungen sind ausschlaggebend für den Einfluss auf die Vertrauenswürdigkeit. Diese leiten sich aus der Extrapolation von Informationen aus der Vergangenheit ab.

⁴⁹⁸ Vgl. Ripperger, 1998, S. 65.

⁴⁹⁹ Vgl. Groll, 2004, S. 101 f.

⁵⁰⁰ Vgl. Buschmann, 2006, S. 106.

⁵⁰¹ Vgl. Buschmann, 2006, S. 104 ff.

Commitment und soziale Sanktionsmechanismen

Commitment ist ein Indikator für das Erzeugen von Vertrauen des Vertrauensnehmers gegenüber dem Vertrauensgeber, da dieser sich aufgrund seines Commitments verletzlich macht. Soziale Sanktionssysteme geben letztendlich eine Möglichkeit, die Beziehung zwischen Vertrauensnehmer und Vertrauensgeber zwar nicht vollends zu regeln, leisten aber zumindest einen Beitrag dazu. Dabei muss sich der Vertrauensgeber an bestehenden Systemen orientieren und durch den Einsatz psychischer Anreize, wie beispielsweise Anerkennung oder Freude, dem Vertrauensnehmer signalisieren, dass er Vertrauen empfindet.

Abbildung 20 stellt die Inhalte der Aussagen BUSCHMANNs noch einmal schematisch dar:

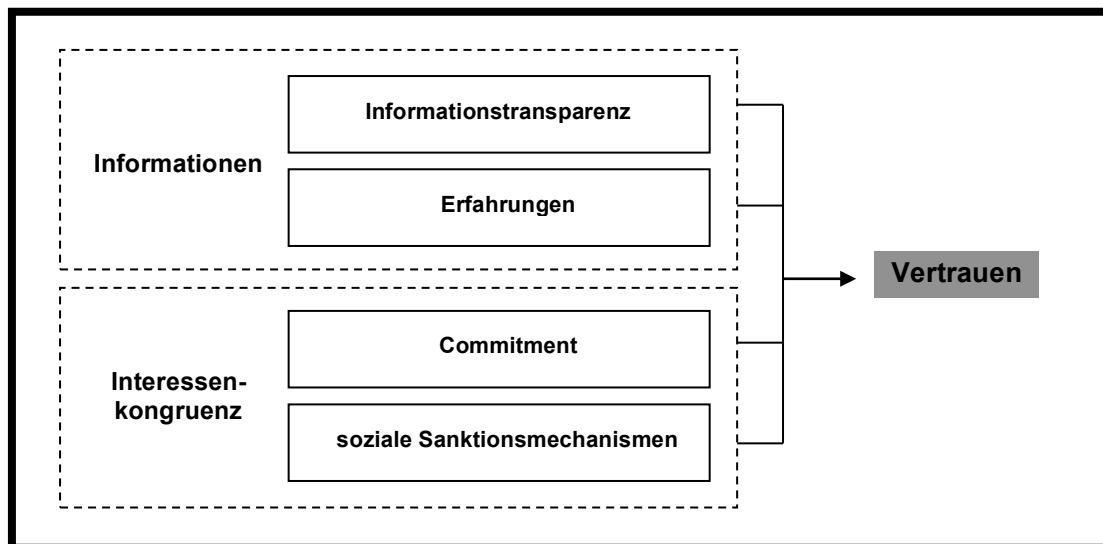


Abbildung 20: Einflussfaktoren von Vertrauen⁵⁰²

KENNING sieht einen entscheidenden Faktor für die Vertrauensbildung in der Verbindung zwischen Vertrauen und Kommunikation, in der Ehrlichkeit des Vertrauensnehmers und in dem offenen Verhalten beider Akteure zueinander. Offenheit als Baustein zur Bildung von Vertrauen ist zudem ein Indikator dafür, dass der Vertrauensgeber kein opportunistisches Verhalten verfolgt.⁵⁰³

⁵⁰² Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Buschmann, 2006, S. 104.

⁵⁰³ Vgl. Kenning, 2002, S. 69. Er bezieht sich in seiner Aussage auf das Verhältnis zwischen einem Händler und einem Kunden.

Für ZÖLLNER ist Vertrauen ein Mittel zur Reduktion sozialer Komplexität. Mit Bezug auf LUHMANN beinhaltet für sie Vertrauen zwei Dimensionen mit den jeweiligen Erwartungshaltungen. Diese sind einerseits auf eine konkrete Leistung fokussiert und andererseits auf eine intendierte kooperative Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Abgeleitet aus diesem Verständnis von Vertrauen, kommt aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie die Annahme, dass der jeweilige Akteur seinen eigenen Nutzen maximieren möchte, auch wenn die andere Seite, hier der Vertragspartner, einen Schaden in Kauf nehmen muss.⁵⁰⁴ Aufgrund dessen entstehen Forderungen nach Kontrolle, Monitoring und Anreizen.

Auch ULLRICH folgt dem Ansatz, dass in der Prinzipal-Agenten-Theorie Individuen versuchen, ihren Gewinn unter eingeschränkten Bedingungen der begrenzten Rationalität zu maximieren. Danach handelt jedes Individuum vollständig eigenständig und nutzt jeden sich bietenden Vorteil für sich aus. Das bedeutet im Rahmen einer Zusammenarbeit, dass der Vertrauensgeber auf Basis einer individuellen Einschätzung seines eigenen Nutzens überprüft, inwieweit er aus dem vertrauenswürdigen Verhalten des Vertrauensnehmers einen Vorteil ziehen kann. Umgekehrt betrachtet, reflektiert er den Schaden, der ihm aus einem vertrauensunwürdigen Verhalten entstehen würde. Für dieses Kalkül braucht der Vertrauensgeber ein Mindestmaß an Informationen, um ein sich daraus ergebendes etwaiges Risiko zu bewerten. Der Vertrauensnehmer honoriert das in ihn gesetzte Vertrauen dann, wenn mögliche auftretende Kosten für ihn geringer sind als der Nutzen, den er daraus ziehen kann. Zu Beginn einer solchen Interaktionsbeziehung hat das kalkulative Vertrauen eine immanente Bedeutung, da sich beide Akteure auf institutionelle Sicherheiten oder auf die Reputation ihres Gegenübers verlassen müssen.⁵⁰⁵

Bei OECHSLER ist das Vertrauen die Erwartung eines Verhaltens ohne opportunistischen Ansatz eines Partners einem anderen gegenüber. Vertrauen trägt somit dazu bei, den Koordinations- und Kontrollaufwand zwischen den Vertragspartnern zu senken, spart darüber hinaus Verhandlungszeit und realisiert einen offeneren Informationsaustausch. Hier entsteht der positive Effekt, dass Vereinbarungen zwischen den jeweiligen Vertragspartnern einem geringen Detaillierungsgrad unterliegen und somit mehr Flexibilität zulassen. Allerdings ist auch hier die Bildung von Vertrauen in Situationen, in denen sich die Interaktionspartner erst kurz oder nicht gut kennen, problematisch.⁵⁰⁶

⁵⁰⁴ Vgl. Zöllner, 2007, S. 235.

⁵⁰⁵ Vgl. Ullrich, 2004, S. 72 f.

⁵⁰⁶ Vgl. Oechsler, 2005, S. 1064.

2.8 Zusammenfassung

Das vorhergehende Kapitel hat einen Überblick über die verschiedenen Arten von Callcentern gegeben und über die Voraussetzungen, die ein Dienstleister erfüllen muss, um den Aufgaben eines Outsourcing-Vorhabens gerecht zu werden. Es wurde aufgezeigt, welche Maßnahmen und organisationalen Handlungen er erbringen muss, damit seine Leistung einem Auftraggeber gegenüber optimal ist und somit das langfristige Bestehen einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld sichert.

Die Forschungsliteratur zum Begriff der Dienstleistung und ihren Besonderheiten wurde erörtert und als Grundlage für den weiteren Fortgang der Arbeit um das Gebiet von Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld erweitert. Dies bildet eine Basis und verdeutlicht die weiteren Ansätze und Gedanken zum Thema. Außerdem wurden die Grundlagen zum Thema Outsourcing und die damit einhergehenden Vor- und Nachteile skizziert. Die Phasen eines Outsourcing-Vorhabens wurden dargestellt und erörtert, welche Gründe für ein Outsourcing vorliegen können, um den Weg einer Vergabe von Tätigkeiten an einen Dienstleister zu beschreiten.

Ebenso wurden erste Schritte im Zuge der Prinzipal-Agenten-Theorie gegangen, indem aufgezeigt wurde, dass bereits im Rahmen von Definitionen zum Begriff der Dienstleistung und dessen Besonderheiten Informationsasymmetrien vorliegen. Deren Ausprägungen wurden aufgegriffen, um etwaige Schwierigkeiten in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung darzulegen. Auch wurden mögliche Probleme zwischen Prinzipal und Agent beschrieben und welche Maßnahmen bzw. Instrumente eingesetzt werden, um sie zu reduzieren. Eine vollständige Auflösung ist laut der in der Literatur zu findenden Aussagen allerdings nicht möglich, da dem Prinzipal aufgrund der nicht vollständig zu überwindenden Informationsasymmetrien ein Wohlfahrtsverlust entsteht. Für JENSEN und MECKLING als erste sogenannte Pioniere der Prinzipal-Agenten-Theorie basiert dieser Wohlfahrtsverlust auf unvollständig durchsetzbaren Verträgen und unvollkommenen Überwachungs- und Anreizsystemen.⁵⁰⁷

In diesem Kapitel wurde ein Fokus auf die vertragliche Situation zwischen Prinzipal und Agent gelegt, um anhand der wissenschaftstheoretischen Aussagen die Basis für den empirischen Teil der Arbeit zu liefern, in dem diese ebenfalls eine Rolle spielt. Genau wie für das zu entwickelnde Kommunikationsmodell, welches, wie bereits erörtert, im Rahmen einer Handlungsempfehlung für die Praxis eine Verankerung in den entsprechenden Vertragswerken erfahren sollte.

In diesem Kapitel wurden Aussagen über Kommunikation im Generellen und über das Kommunikationsverhalten der jeweiligen Kommunikationspartner beschrieben, mit dem

⁵⁰⁷ Vgl. Jensen/Meckling, 1976, S. 307 f.

Ziel, Schwierigkeiten und Probleme zu evaluieren. Dabei wurde konform zur Literatur auch ein Fokus auf den Begriff der Informationsvermittlung bzw. des Informationsaustauschs und der daran gekoppelten Verhaltensweisen im Zuge der Kommunikation gelegt. Die Verhaltensweisen sind an sogenannte Verhaltensebenen gebunden, die einerseits als Sozialbeziehung und andererseits als Befindlichkeit bezeichnet werden.⁵⁰⁸ Die Evaluation von Kommunikation unter Berücksichtigung der Analyse und Bewertung der Informationsvermittlung, der Sozialbeziehung und Befindlichkeit zwischen Kommunikationspartnern ist auf Basis einer von Menschen unabhängigen Betrachtungsweise nicht möglich.⁵⁰⁹ Deshalb liefern die Ergebnisse aus der qualitativen Erhebung eine Grundlage, die einzelnen Verhaltensebenen und -weisen besser verstehen und interpretieren zu können, um daraus im Anschluss das Design des Kommunikationsmodells zu entwickeln. Mit Bezug auf die Kommunikation zwischen beiden Akteuren wurden sogenannte Kommunikationsmodelle vorgestellt, die den wissenschaftlichen Rahmen dieser Arbeit abrunden. Mithilfe dieser Modelle wurde diskutiert, wie Kommunikation zwischen Prinzipal und Agent verlaufen kann und welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, um diese zu verbessern und eine Langfristigkeit der Beziehung zu gewährleisten. Die jeweiligen Modelle zur Kommunikation liefern somit den theoretischen Bezugsrahmen für den empirischen Teil dieser Arbeit und für die qualitative Erhebung, mittels derer Ergebnisse die abgeleiteten Hypothesen überprüft werden.

Mit der Vorstellung der Thematik Wissen und ihrer terminologischen Ausprägungen und insbesondere mit der Auseinandersetzung mit implizitem Wissen sowie dem Wissenstransfer und der Wissensspirale von NONAKA und TAKEUCHI konnten weitere theoretische Eckpfeiler gesetzt werden. Wie bereits erwähnt, wird die Thematik Wissenstransfer im Zuge der qualitativen Erhebung mit dem Aspekt des Informationsaustauschs gleichgesetzt. Des Weiteren wurde das Phänomen des Vertrauens näher beschrieben, um für die Überprüfung der abgeleiteten Hypothesen eine Grundlage zu schaffen, dahingehend wie Vertrauen die Kommunikation und den Informationsaustausch in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld fördert und somit für das Bestehen von langfristigen Kooperationen ausschlaggebend ist respektive sein kann. Es wurden hierfür die Interdependenzen zwischen Vertrauen und Kommunikation erörtert.

Grundlage für die Auseinandersetzung mit den beschriebenen theoretischen Grundlagen ist die Frage, inwieweit das Maximieren eines gemeinschaftlichen Nutzens seitens eines Outsourcers und eines Dienstleisters im Callcenter Umfeld in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung dem Maximieren des jeweils eigenen Nutzens vorgezogen wird und welche

⁵⁰⁸ Vgl. Richter, 1996, S. 33.

⁵⁰⁹ Vgl. Cantin, 1999, S. 10.

Rolle dabei Kommunikation und der Austausch von Informationen spielen. Basis für diesen Gedankengang ist u.a. das Verständnis von NEUS, der die Beziehung zweier Akteure als Kooperation interpretiert und als Instrument zur Schaffung eines gemeinschaftlichen Nutzens. Der wird erzeugt, so NEUS, wenn die Verfolgung von eigenen Interessen durch die Kooperation mit anderen gefördert wird, aber davon auszugehen ist, dass die jeweiligen Akteure die Verfolgung ihrer individuellen Ziele soweit einschränken, dass der Kooperationspartner für sich einen Vorteil ableiten kann, um dadurch beide an einem gemeinsamen Erfolg teilhaben zu lassen.⁵¹⁰

Im Anschluss an dieses Kapitel werden die auf Basis der theoretischen Grundlagen abgeleiteten Hypothesen vorgestellt, deren Überprüfung anhand der Ergebnisse aus der qualitativen Erhebung in Kapitel fünf erfolgt. Die Erhärtung der Hypothesen wiederum bildet die Grundlage für die Entwicklung des Kommunikationsmodells, welches als Handlungsempfehlung für die Praxis Möglichkeiten aufzeigen soll, Kommunikation und Informationsaustausch zwischen einem outsourcenden Unternehmen und einem Dienstleister im Callcenter Umfeld zu verbessern. Mit dem Ziel, die direkte Abhängigkeit von Unternehmen hinsichtlich der Personen, die in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld interagieren, auf ein mögliches Mindestmaß zu reduzieren. Der positive Effekt daraus ist eine verbesserte Kommunikation, die das Entstehen von Vertrauen fördert, eine Prinzipal-Agenten-Beziehung nachhaltig stabilisiert und deren Bestehen dadurch zukünftig sichert. Durch dieses Modell wird aber nicht nur auf kommunikativer Ebene ein Vorteil der jeweiligen Akteure erzielt. Es kann außerdem im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie eine Grundlage dafür liefern, das Verhalten des einzelnen Akteurs derart zu beeinflussen, dass opportunistisches Handeln eingeschränkt wird, um zu gewährleisten, dass beide Akteure den Verlauf einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld anders, positiver beeinflussen.

⁵¹⁰ Vgl. Neus, 2007, S. 8.

3 Vorstellung der Hypothesen

Die theoretische Grundlage dieser Arbeit bildet die Basis für die Analyse der Einflussfaktoren, die auf die Kommunikation in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld einwirken. Auf dieser Grundlage baut die zentrale Frage auf, mit welchen Einflussfaktoren Kommunikationsabläufe in diesem Bereich positiv verändert werden können, wenn davon auszugehen ist, dass sowohl outsourcende Unternehmen als auch deren Dienstleister grundsätzlich die Maximierung des eigenen Nutzens verfolgen.⁵¹¹ Vor dem Hintergrund, sich diesen Einflussfaktoren nähern zu wollen, werden Hypothesen formuliert, um den Verlauf der Kommunikation in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung darzustellen, aber auch, um die Auswirkungen von Kommunikation in derartigen Beziehungen genauer zu untersuchen.⁵¹² Mithilfe der theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit wird das Phänomen Vertrauen untersucht und dabei diskutiert, inwieweit es den Ablauf und die Intensität von Kommunikation beeinflusst und somit für die langfristige Entwicklung einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld bedeutend ist. Vertrauen wird in diesem Zusammenhang über die in Abschnitt 2.7 erörterten Aussagen hinweg als effiziente Institution verstanden, einerseits ein produktives Verhalten zu fördern und andererseits destruktive Tendenzen zwischen Partnern zu vermindern. Im Zuge des Verhaltens der jeweiligen Akteure kann Vertrauen den Auswirkungen begrenzter Rationalität entgegenwirken und im Rahmen der Verminderung destruktiver Tendenzen darauf folgende, mögliche negative Effekte opportunistischen Verhaltens umkehren.⁵¹³ Die in dieser Arbeit beschriebenen Thematiken des impliziten Wissens und des Wissenstransfers werden ebenfalls mittels Hypothesen untersucht, um anhand der Ergebnisse aus der Datenerhebung einen Beitrag zu neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen zu liefern. Insbesondere wird in diesem Zusammenhang der Aspekt der Verhaltensweisen von Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld auf Grundlage der Prinzipal-Agenten-Theorie untersucht. Und in diesem Zuge diskutiert, ob die Verhaltensweisen der Hidden Action sich rein auf bewusstes und bestimmtes Verhalten gründen oder ob diese unter anderem auch dadurch ausgelöst werden, dass beide Akteure ein so bezeichnetes implizites Wissen zurückhalten, weil sie nicht wissen, dass dieses vorliegt.

⁵¹¹ Vgl. Abschnitt 1.2.

⁵¹² Vgl. Abschnitt 2.5.

⁵¹³ Vgl. Abschnitt 2.7.

Des Weiteren wird analysiert, inwieweit die zwischenmenschliche Beziehungsebene von interagierenden Personen in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld den Austausch von Informationen beeinflusst, wenn der Annahme gefolgt wird, dass Vertrauen die Kommunikation fördert und somit den Wissenstransfer, der im Rahmen dieser Arbeit als Informationsaustausch definiert wird, begünstigt. Es wird darüber hinaus über prozessuale und vertragliche Einflussfaktoren diskutiert und anhand der Datenerhebung versucht, deren Stärke herauszufiltern, um dadurch neben den zwischenmenschlichen Aspekten weitere Einflussgrößen zu ermitteln. Das Ziel der Untersuchung dieser Einflussfaktoren auf das Verhalten und den Umgang zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld ist das zu entwickelnde Kommunikationsmodell. Es soll, wie in einem früheren Kapitel erörtert, in Verträgen oder in möglichen Kommunikations- und Informationsaustauschabläufen in Prinzipal-Agenten-Beziehungen verankert werden und so als Handlungsempfehlung für die Praxis dienen. Nachfolgend werden die abgeleiteten Hypothesen entsprechend ihres theoretischen Bezuges vorgestellt.

3.1 Hypothesen zur Prinzipal-Agenten-Theorie

Mit Bezug auf die Aussagen zur Maximierung des eigenen Nutzens durch opportunes Verhalten wird Hypothese 1a abgeleitet. Die Ergebnisse aus der Datenerhebung, die Grundlage für die Überprüfung dieser Hypothese sind, sollen Aufschluss darüber geben, inwieweit beide Akteure in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld die Verhaltensweisen ihres Gegenübers einschätzen und bewerten können. Die Operationalisierung von Hypothese 1a erfolgt mit Fragestellungen zur Informationsweitergabe der beiden Akteure untereinander, dem Verhältnis und dem Gleichgewicht der Informationsverteilung innerhalb der Prinzipal-Agenten-Beziehung, aber auch anhand von Aspekten zur Erörterung und Einschätzung der Absichten der entsprechenden Akteure. Ferner wird im Rahmen der Operationalisierung auf die Einschätzung des Verhaltens mit Bezug auf die Absichten zu einem gemeinsamen Nutzen abgestellt. Wichtig ist hierbei, dass auch der Erhalt von Informationen zur Steuerung des jeweiligen Akteurs als auch die Einschätzung zur Gleichwertigkeit beider Akteure dem jeweils anderen gegenüber eine immanente Rolle spielen und deshalb im Zuge der qualitativen Erhebung eine nähere Betrachtung erfahren. Grundlage für die Ableitung von Hypothese 1a sind die Inhalte des Abschnitts 2.4., Prinzipal-Agenten-Theorie. Demnach bedingt opportunes Verhalten im Rahmen der Maximierung des eigenen Nutzens u. a. die Bildung von Informationsasymmetrien, die innerhalb einer Prinzipal-Agenten-Beziehung zu Konflikten führen können. Aus diesen Informationsasymmetrien ergeben sich

Unsicherheiten im Verhalten der Akteure, mit dem Effekt, dass die Beziehung dadurch einen Schaden nehmen kann und somit die Zusammenarbeit gefährdet ist.⁵¹⁴

Hypothese 1a:

Prinzipal und Agent in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld sind sich darüber bewusst, dass sich der jeweilige Akteur opportun verhält, um dadurch seinen eigenen Nutzen zu maximieren.

Aufbauend auf Hypothese 1a wird mit Hypothese 1b nach den Möglichkeiten gesucht, inwieweit die Verhaltensweisen eines Agenten in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung beeinflusst werden können. Es wird hier speziell auf die Instrumente zur Reduktion der Verhaltensweisen der Hidden Action abgestellt und danach gefragt, ob diese nur durch ein Monitoring beeinflusst werden können oder ob Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld im Gegensatz dazu den Einsatz von Anreizsystemen antizipieren. Um eine Überprüfung dieser Hypothese zu erlangen, wird im Rahmen der Operationalisierung den Fragestellungen zur Art und Frequenz und zu den Möglichkeiten des Austausches von Informationen, zu Anreizsystemen und zu Verbesserungsvorschlägen und Anreizen mit Bezug auf die Aspekte der Kommunikation und des Informationsaustauschs zwischen beiden Akteuren nachgegangen. In Abschnitt 2.4 wurden im Vorfeld hierzu die entsprechenden Möglichkeiten zur Reduktion der Verhaltensweisen der Hidden Action diskutiert. In diesem Zusammenhang wurde davon gesprochen, dass Anreizsysteme als Alternative zu Monitoringsystemen verstanden werden und zum Einsatz kommen können, wenn der Nutzen von Monitoringsystemen im Vergleich zu deren operativem Aufwand geringer ausfällt.⁵¹⁵

Hypothese 1b:

Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld arbeiten eher mit einem Monitoring des Agenten und nutzen keine Anreizsysteme, um das Problem der Hidden Action zu reduzieren.

⁵¹⁴ Vgl. Abschnitt 2.4 ff.

⁵¹⁵ Vgl. Abschnitt 2.4 ff.

3.2 Hypothesen zur Kommunikation

In Abschnitt 2.5 wurden Aussagen zur Kommunikation und zu Kommunikationsmodellen dargestellt. Auf dieser Basis wird Kommunikation als Möglichkeit verstanden, den Informationsaustausch zwischen einem Sender und einem Empfänger zu gewährleisten. Außerdem kann Kommunikation zur Erfüllung sozialer Aspekte, wie beispielsweise einem gegenseitigen Verständnis der jeweiligen Akteure in Prinzipal-Agenten-Beziehungen, beitragen. Sie kann somit zu einem interpersonellen Konsens führen, mit dem Effekt, dass individuelle Grenzen beschränkter Rationalität vermindert werden. Neben den bereits in Abschnitt 2.5 diskutierten Aussagen wird im Rahmen der Ableitung der Hypothesen zur Kommunikation auch auf die Aussagen von WILLIAMSON eingegangen, der Kommunikation im Zuge von Verzerrungseffekten als Grundlage für Fehler im Informationsaustausch versteht. Er unterscheidet hierbei in sogenannte defensive oder aktive Verzerrungen der Information, die in unterschiedlichen Ausprägungen vorliegen können. Mit Bezug auf eine aktive Verzerrung sieht WILLIAMSON den Sender als selektives Medium hinsichtlich der Informationen, die an den Empfänger weitergegeben werden. Demnach erhält dieser nur solche Informationen, die im Vorfeld zur Weitergabe durch den Sender selektiert wurden und die der dem Empfänger gegenüber bekannt geben möchte. Demgegenüber steht die Form der defensiven Verzerrung von Informationen. Sie drückt sich dadurch aus, dass der Sender nur solche Informationen an den Empfänger weitergibt, die von dessen Seite gewünscht sind. Für WILLIAMSON leitet sich daraus der Aspekt ab, dass das aktive Verzerren von Informationen durch das Interesse des Senders geprägt ist und somit als eine Tendenz zum Verfolgen eines opportunistischen Verhaltens verstanden werden kann.⁵¹⁶

Das defensive Verzerren von Informationen tritt demgegenüber nach WILLIAMSON nur dann auf, wenn sich der Empfänger gegenüber dem Sender mit Bezug auf den Aspekt von Macht in einer stärkeren Position befindet und deshalb über den Verlauf von Sanktionen oder von Belohnungen bestimmen kann und will.⁵¹⁷

WATZLAWICK ET AL. interpretieren Kommunikation, die im Rahmen einer interpersonellen Beziehung stattfindet, als Grundlage für die Entwicklung sozialer Beziehungen zwischen Individuen. Sie verstehen diese zudem als wechselseitigen Austausch zwischen Kommunikationspartnern.⁵¹⁸ Kommunikation wird im Zuge eines Prozesses genannt, mit dessen Hilfe ein Austausch einer aufgabenbezogenen Verständigung erfolgt. Im Zuge der vorliegenden Arbeit wird darüber diskutiert, welche Vertragsformen zwischen outsourcenden Unternehmen und deren Dienstleistern vorliegen und wie deren optimale

⁵¹⁶ Vgl. Williamson, 1975, S. 122 ff.

⁵¹⁷ Vgl. Williamson, 1975, S. 122 ff.

⁵¹⁸ Vgl. Abschnitt 2.5.1.

Gestaltung, Inhalt und Design aussehen sollte, um eine Grundlage hinsichtlich des zu entwickelnden Kommunikationsmodells und dessen Aufnahme in Verträge von Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld zu erhalten. Deshalb wird mittels der Ergebnisse aus der Datenerhebung die nachfolgende Hypothese überprüft, um festzustellen, inwieweit Kommunikation bis dato in solchen Verträgen verankert ist. Darüber hinaus wird analysiert, inwieweit Prinzipale und Agenten im Callcenter Umfeld der Verankerung von Kommunikation in derartigen Vertragswerken eine Bedeutung beimessen. Die Operationalisierung dieser Hypothese erfolgt anhand von Fragestellungen zur regelmäßigen Kommunikation und zur Art und Weise des Austausches von Informationen. Ferner wird nach einer kommunikationsbündelnden Funktion gefragt und inwieweit die bestehenden Kommunikationsabläufe in den jeweiligen Verträgen geregelt sind.

Hypothese 2a:

Je stärker Kommunikation und Kommunikationsabläufe in Vertragswerken zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld geregelt sind, desto besser funktioniert die Kommunikation und der Informationsaustausch zwischen den beteiligten Personen.

Auf Grundlage der Aussagen von WATZLAWICK ET AL. und SCHULZ VON THUN, die in ihren Modellen u. a. den Verlauf von Kommunikation und deren verhaltensbezogene Wirkung zwischen den Kommunikationspartnern diskutieren, bietet die Ableitung der folgenden beiden Hypothesen eine Möglichkeit, die Abhängigkeit von interpersonellen Beziehungen sowie deren Auswirkungen auf die Kommunikation und den Informationsaustausch in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld zu untersuchen. Es wird hierbei auf das Verständnis hinsichtlich der seitens WATZLAWICK ET AL. formulierten Axiome abgestellt und diskutiert, inwieweit diese das Erkennen und Reduzieren von Störungen in zwischenmenschlichen Kommunikationsvorgängen beeinflussen können. Besonders wird in diesem Zusammenhang analysiert, welche Auswirkungen der Beziehungsaspekt auf den Verlauf der Kommunikation hat. Weiterhin wird gefragt, ob dieser durch die Steuerung der Kommunikation in Form von Prozessen oder Modellen so definiert werden kann, dass die jeweiligen Akteure sich im Rahmen der Kommunikation einerseits auf gleicher Ebene sehen und andererseits ihre Kommunikation so ausrichten, dass eine Überschneidung von Beziehungs- und Inhaltsaspekten vermieden wird. Die Operationalisierung dieser beiden Hypothesen erfolgt mit Fragestellungen zur Kommunikation und zur Festlegung von Kommunikationsabläufen anhand von definierten Prozessen. Des Weiteren werden Fragestellungen verfolgt, deren Ziel es ist, die Bedeutung der Wechselwirkungen zwischen Kommunikation und Beziehungsebene zu beleuchten. Es wird in diesem Zusammenhang

danach gefragt, ob Kommunikation zwischen Personen auf rein sachlicher Ebene ohne den Einbezug von zwischenmenschlichen Verhaltensweisen möglich ist und wie stark die befragten Personen der Beziehungsebene als Einflussfaktor eine Bedeutung einräumen.

Hypothese 2b:

Je intensiver die interpersonelle Beziehung zwischen einzelnen Personen in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld ist, desto besser ist die Kommunikation.

Hypothese 2c:

Je stärker die Kommunikation zwischen Prinzipal und Agent in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld durch Instrumente oder Prozesse determiniert ist, desto geringer ist der Einfluss der Beziehungsebene.

3.3 Hypothesen zu implizitem Wissen und Wissenstransfer

Der Austausch von implizitem Wissen ist durch den persönlichen Kontakt determiniert. Grundlage dafür ist das Verhältnis zwischen Übermittlung und Kommunikation, da implizites Wissen sich der Speicherung und Verarbeitung in codifizierter Form verschließt und deshalb der persönliche Kontakt zwischen Personen für eine Übermittlung dieser Wissensform entscheidend ist. Geprägt wird diese Übermittlung durch Beziehungen, Wahrnehmungen und durch Interaktionen entsprechender Akteure, weshalb die beschriebenen Aspekte eng miteinander verzahnt sind. Demzufolge wird angenommen, dass eine interpersonelle Beziehung mit einer seitens der handelnden Personen empfundenen positiven Ausrichtung zu einer funktionierenden Kommunikation beitragen kann, mit dem Effekt, dass implizites Wissen zwischen Personen ausgetauscht wird. Die in Kapitel 2 beschriebene Wissensspirale von NONAKA und TAKEUCHI setzt sich mit dem Aspekt der Korrelation von persönlichem Kontakt und dem Transfer von Wissen auseinander. Die Autoren sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass ohne persönlichen Kontakt der Akteure die Weitergabe von implizitem Wissen nur schwer möglich bis unmöglich ist. Demnach ist er ein wichtiger Aspekt im Hinblick auf das Explizieren von implizitem Wissen.⁵¹⁹

Hinsichtlich der Operationalisierung der nachfolgenden Hypothese werden Fragestellungen zur Existenz von interpersonellen Bindungen und deren Auswirkungen auf die Kommunikation und den Informationsaustausch zwischen den Akteuren gestellt. Es wird beispielsweise danach gefragt, inwieweit die jeweiligen Akteure den Inhalten, die sie

⁵¹⁹ Vgl. Abschnitt 2.6.2.

von ihrem Gegenüber erhalten, eine hohe Bedeutung zumessen und ob die momentane Form des Austausches dazu beiträgt, dass die entsprechenden Personen sich in ihrem Arbeitsumfeld wohlfühlen. Zudem wird ergründet, in welchem Maß ein Prozess oder ein Modell den Wissenstransfer regeln kann, damit dieser optimal verläuft. Hinsichtlich der Fragestellungen wird erörtert, in welcher Form und mit welcher Regelmäßigkeit der Informationsaustausch stattfindet. Ferner wird analysiert, inwieweit eine transparente Vorgehensweise hinsichtlich des Informationsaustauschs und der Kommunikation einen Beitrag leistet, die aktuelle Situation zwischen Prinzipalen und Agenten zu verbessern. In diesem Zusammenhang wird nach möglichen vorhandenen Tools gefragt, die – über einen bestehenden Austausch mittels Telefon, E-Mail-Verkehr oder Kennzahlenreportings hinaus – Wissen von einem auf den anderen Akteur übermitteln können.

Hypothese 3a:

Je formalisierter der Wissenstransfer in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld ist, desto besser funktioniert er.

Bedeutend für den Austausch von Wissen, und somit im Zuge des Verständnisses dieser Arbeit von Informationsaustausch, ist der Kommunikationskanal zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld. Er beeinflusst das Explizieren von implizitem Wissen immanent und bedingt als Instrument des Austausches von Informationen die Nutzung unterschiedlicher Medien, die im Zuge der Kommunikation zwischen den beiden Akteuren genutzt werden. Die Auswahl der entsprechenden Medien determiniert den Inhalt und die Reichhaltigkeit der Kommunikation, da sie die Möglichkeiten zur Rückkopplung zwischen Sender und Empfänger definieren. In diesem Zusammenhang wird von einer reichhaltigen Wertigkeit gesprochen, wenn beide Akteure sich in Form eines persönlichen Gespräches, eines sogenannten Face-to-Face-Kontaktes, austauschen. Hintergrund für diese Aussage ist die Möglichkeit des zeitnahen, synchronen Austausches, dessen Umsetzung auf sprachlichen und nonverbalen Ausdrucksformen basiert und durch diese positiv beeinflusst wird. Vorteil des persönlichen Kontaktes ist die Möglichkeit eines besseren Verständnisses im Hinblick auf die Übermittlung von Nachrichten, da die Akteure aufgrund von Mimik, Gestik und Körpersprache ein größeres Spektrum erhalten, Nachrichten zu deuten. Entscheidend ist hierbei der Beziehungsaspekt. Wird dieser als Determinante einer wertvollen Kommunikation verstanden, so fällt die Übermittlung von Informationen dann leichter, wenn sich die Akteure sympathisch finden und einander vertrauen. Beziehungen, die auf Geringschätzung und Misstrauen basieren, erschweren den Austausch von Informationen.⁵²⁰ Im Rahmen der Operationalisierung werden in diesem

⁵²⁰ Vgl. Abschnitt 2.6.2.

Zusammenhang Aspekte der Austauschmöglichkeiten von Informationen aufgegriffen. Insbesondere werden Fragestellungen zur Regelmäßigkeit der Kommunikation und im Zuge dessen nach den Arten des Informationsaustauschs und der Kommunikation berücksichtigt. Mit Bezug auf die Festlegung auszutauschender Inhalte und Informationen wird danach gefragt, inwieweit aus Sicht der interviewten Experten ein Kommunikationsmodell den Informationsaustausch positiv beeinflussen kann.

Hypothese 3b:

Je stärker eine interpersonelle Bindung zwischen den interagierenden Personen in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld ist, desto besser verläuft der Wissenstransfer zwischen beiden.

3.4 Hypothesen zu Vertrauen

In Abschnitt 2.7 wurden die Dimensionen von Vertrauen dargelegt und gezeigt, dass Vertrauen die Möglichkeit schafft, Komplexität zu reduzieren. Aufgrund dieses Aspektes kann Vertrauen eine gemeinsame Kommunikation fördern und den kommunikationsorientierten Austausch zwischen den Akteuren in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung unterstützen. Es wurde in Abschnitt 2.7 ebenfalls erläutert, dass Vertrauen ein Auslöser dafür ist, dass die Förderung des kommunikationsorientierten Austausches eine Basis bietet, den Befürchtungen der jeweiligen Akteure im Hinblick auf deren Angst vor Missbrauch entgegenzuwirken. Das Empfinden von Missbrauch zeigt sich bei der Selbstöffnung eines Akteurs einem anderen gegenüber, beispielsweise durch den Aspekt der Verletzlichkeit, da der vertrauensgebende Akteur befürchtet, dass der vertrauensnehmende Akteur das ihm entgegengebrachte Vertrauen zu seinen Gunsten nutzt. Vertrauen kann im Rahmen einer erhöhten gegenseitigen Akzeptanz unter der Prämisse einer daraus resultierenden Abhängigkeit und auch bezüglich einer gesteigerten Offenheit im Hinblick auf die Einflussmöglichkeiten und -größen des Gegenübers einen positiven Effekt auslösen. Einhergehend mit diesen Effekten ist zu beobachten, dass Vertrauen auch die Bereitschaft erhöht, relevante Informationen an den jeweiligen Akteur bereitwillig und pünktlich weiterzugeben. Allerdings hängt die Selbstöffnung nicht nur von den zuvor beschriebenen Aspekten ab, sondern auch von der Wahrnehmung des einen Akteurs hinsichtlich der Vertrauenswürdigkeit seines Gegenübers. Somit verbindet beispielsweise im Falle einer Prinzipal-Agenten-Beziehung der Prinzipal seine Wahrnehmung des Agenten mit bestimmten Merkmalen, die dieser in Richtung des Prinzipals signalisiert.⁵²¹ Um diese theoretische Grundlage zu diskutieren, wird Hypothese

⁵²¹ Vgl. Abschnitt 2.7.1.

4a abgeleitet, um mittels ihrer Überprüfung anhand der Ergebnisse aus der Datenerhebung eine Aussage zu erhalten. Die Operationalisierung im Zuge von Hypothese 4a erfolgt anhand von Fragestellungen zu dem subjektiven Erleben von Kommunikation und Informationsaustausch, wobei in diesem Zusammenhang auf das Wechselspiel zwischen Beziehungsebene und der Existenz von Vertrauen eingegangen wird. Des Weiteren werden Fragestellungen berücksichtigt, deren Inhalt einen Fokus auf Transparenz und Offenheit hinsichtlich Kommunikation legen. Ferner wird geschaut, inwieweit die interagierenden Personen in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld ohne Beziehungsebene rein auf sachlicher Ebene miteinander kommunizieren können und welche Rolle dabei Vertrauen spielt, sofern es überhaupt möglich erscheint, auf dieser Basis Vertrauen aufzubauen. Die Experten werden zudem danach gefragt, inwieweit sie einen Zusammenhang zwischen Vertrauen und Selbstöffnung sehen und wie stark sie diesen Zusammenhang wahrnehmen und bewerten.

Hypothese 4a:

Die Bereitschaft zu Transparenz und Offenheit zwischen den Akteuren einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld ist abhängig von der Stärke des Vertrauens zwischen den interagierenden Personen.

Im Hinblick auf die Existenz von Offenheit und bezüglich der Bereitstellung von Daten kann mit einem erhöhten Vertrauen die Menge und die Qualität der Informationen, die zwischen den Akteuren transferiert werden, zunehmen. Dadurch wird ein Zusammenhang mit starken Interdependenzen zwischen dem Vertrauensgrad und der Form der Kommunikation geschaffen. Dies spiegelt sich auch in Aussagen der Forschungsliteratur wider. LUHMANN beispielsweise schreibt, dass das Entstehen von Vertrauen durch die Leistungen von Kommunikation bedingt ist. Vertrauen ist hierbei auf die Möglichkeiten von Kommunikation angewiesen, da Kommunikation Rückschlüsse und Bestätigungen zulässt und deshalb Vertrauen fördert. Auch MURRAY greift diesen Aspekt auf und postuliert, dass Vertrauen Kommunikation voraussetzt, um auf Grundlage einer Einschätzung im Rahmen der Vertrauenswürdigkeit mögliche Informationsasymmetrien zu reduzieren.⁵²² Es existieren somit Interdependenzen zwischen Vertrauen und Kommunikation, die einen großen Einfluss auf das Fortbestehen einer Prinzipal-Agenten-Beziehung besitzen. Allerdings spielen nicht nur die Formen der Kommunikation eine wichtige Rolle, sondern auch das Aufeinandertreffen der jeweiligen Akteure, insbesondere im Hinblick auf deren Verhaltensweisen und deren Eindrücke und Gefühle im Hinblick auf das Verhalten ihres

⁵²² Vgl. Abschnitt 2.7.2.

Gegenübers. Wichtig ist hierbei, dass neben einer Selbstöffnung durch einen der Akteure auch die Wahrnehmung und die Intensität der Zusammenarbeit oder des Aufeinandertreffens dafür ausschlaggebend sind, inwieweit sich beide im Zuge einer interpersonellen Beziehung auf den anderen einlassen. Der Aufbau einer solchen Beziehung wird nach BEKMEIER-FEUERHAHN und EICHENLAUB stark durch den Aspekt sogenannter Face-to-Face-Kommunikation beeinflusst und gefördert, da diese eine wichtige Basis für den Aufbau von Vertrauen ist. Hintergrund dieser Aussage ist der Aspekt, dass ein persönlicher Kontakt die Bildung von Vertrauen positiv beeinflussen kann.⁵²³ Demnach wird angenommen, dass Vertrauen und Kommunikation in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld miteinander korrelieren und deshalb Hypothese 4b abgeleitet. Die Operationalisierung dieser Hypothese erfolgt anhand von Fragestellungen zu Aspekten des Einflusses von Vertrauen auf Kommunikation sowie im Umkehrschluss des Einflusses von Kommunikation auf Vertrauen, wobei im Zuge der qualitativen Erhebung u. a. danach gefragt wird, ob erst eine funktionierende Kommunikation Vertrauen fördert oder demgegenüber Vertrauen die Voraussetzung für eine funktionierende Kommunikation ist.

Hypothese 4b:

*Je höher das Vertrauen zwischen den interagierenden Personen in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld ist, desto besser verläuft die Kommunikation.*⁵²⁴

⁵²³ Vgl. Abschnitt 2.7.2.

⁵²⁴ Am Ende dieses Kapitels erfolgt keine Zusammenfassung, da dies vom Verfasser als inhaltlich nicht notwendig erachtet wird.

4 Grundlagen der Datenerhebung

Im nachfolgenden Kapitel werden die Grundlagen der qualitativen Erhebung beschrieben. Es wird hier auf die Auswahl der Untersuchungsmethode sowie auf die Personen, die im Rahmen der Interviews befragt wurden, eingegangen. Die befragten Personen werden in diesem Kapitel als Experten bezeichnet, die Gründe dafür werden im Folgenden genannt. Ferner werden die Grundlagen von Experteninterviews dargelegt und die Entwicklung des zum Einsatz gekommenen Interviewleitfadens gezeigt. Abschließend werden Aussagen zur Aufzeichnung und zur Transkription der einzelnen Interviews dargestellt sowie die Grundlagen der Mechanismen im Hinblick auf die Auswertung der erhobenen Daten. Zuletzt wird die Form der Zitierweise einzelner Textpassagen aus den transkribierten Interviewtexten beschrieben.

4.1 Untersuchungsdesign

Die Erhebung der Daten, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführt wurde, erfolgte unter Anwendung der qualitativen Forschungsmethode leitfadenorientiertes Experteninterview. Es wird in diesem Zusammenhang als Erhebung und Auswertung eines Falls verstanden. Dabei gelten qualitative Einzelfallstudien nicht als eine Methode im engeren Sinne, sondern werden als Verfahren verstanden, unterschiedliche Methoden miteinander in eine Verbindung zu bringen. Die jeweiligen Methoden, die innerhalb von Einzelfallstudien Anwendung finden, sind vom Ursprung der forschungsleitenden Fragestellung geprägt. Einzelfallstudien können durch die Thematik des Vergleiches dazu beitragen, theoretische Erklärungen für das entsprechende Forschungsgebiet zu generieren.⁵²⁵ Das Kriterium der Nachvollziehbarkeit von späteren Ergebnissen bildet die Basis für die in dieser Arbeit getroffenen Aussagen und Schlussfolgerungen, weshalb nachfolgend die in der Literatur zu findenden Aspekte der Nachvollziehbarkeit und der Validität eine nähere Erläuterung erfahren. Die Darlegung beinhaltet, wie bereits eingangs erwähnt, die Vorstellung des Interviewleitfadens, die Erläuterungen zur Auswahl der befragten Personen und der Unternehmen sowie die Darstellung der Gründe im Hinblick auf die Wahl der Interviewform. Ferner erfolgt eine Beschreibung zur Auswahl der Experten und eine Darlegung der Aspekte zur Auswertung der Interviews als Grundlage für die Überprüfung der auf Basis des theoretischen Teils der Arbeit abgeleiteten Hypothesen.

⁵²⁵ Vgl. Brüsemeister, 2000, S. 61.

4.2 Auswahl des Designs der Erhebung

Im Zuge des Erhebens und Generierens von Daten ist eine Entscheidung darüber zu treffen, welcher methodische Forschungsansatz verfolgt werden soll. Deshalb werden im Folgenden die jeweiligen Erhebungsmethoden vorgestellt und im Nachgang dazu die Entscheidung für den in dieser Arbeit ausgewählten Ansatz dargelegt.

Für das Erheben von Daten mittels der Durchführung von Interviews können quantitative und qualitative Verfahren eingesetzt werden. Quantitative Methoden sind durch eine große Auswahl von Daten, einer präzisen Operationalisierung der Variablen und durch eine bestimmte Stichprobengröße charakterisiert. Durch die Erhärtung bzw. die Falsifizierung von zuvor abgeleiteten Hypothesen können relevante Zusammenhänge generiert werden, weshalb sich dieser Ansatz durch seine Stärke der Präzision auszeichnet.⁵²⁶ Mit Bezug auf die Präzision, die Kausalität und die Spezifität ist der Ansatz der quantitativen Erfolgsfaktorenforschung auf ein Systematisierungsschema von TROMMSDORFF zurückzuführen, welches der in der Vergangenheit vorliegenden Heterogenität zum Verständnis der Erfolgsfaktorenforschung eine Systematik zuführt.⁵²⁷ Hinsichtlich der Methoden zur Identifikation der Erfolgsfaktoren kann die Form der Bestimmung dieser in Methoden der direkten oder indirekten Ermittlung unterschieden werden. Ferner kann mit Bezug auf die Art der Anwendung nach Methoden für die Praxis oder für die Forschung unterschieden werden.⁵²⁸ Zum Kriterium der Spezifität schreibt TROMMSDORFF, dass dieses sich auf eine Bandbreite zwischen allgemeinen und speziellen Aussagen bezieht. Damit sieht er die Erfolgsfaktorenforschung dahingehend in einem Dilemma, dass Aussagen möglichst generell, übergreifend und auf die jeweilige Situation bezogen getroffen werden, diese aber für die operative Umsetzung nicht von Bedeutung sein können. Hinsichtlich der Güte der Präzision schreibt TROMMSDORFF, dass sie von der verwendeten Erhebungs- und Analyseverfahren bestimmt wird. Um eine valide Aussage zu treffen, sollte die Präzision hoch sein. Allerdings wird dieser Anspruch häufig durch einen hohen Analyseaufwand und mangelnde Datenqualität begrenzt. Das Kriterium der Kausalität ist für TROMMSDORFF mit einem besonderen Merkmal versehen, da es seiner Meinung nach schwierig ist, eine Erfüllung der Sicherstellung von Kausalität in der Erfolgsfaktorenforschung zu gewährleisten. Dies begründet sich in den strengen theoretischen Anforderungen. Um Kausalität sicherzustellen, sind methodisch streng kontrollierte Experimente entscheidend, die die Basis für die Ableitung von Aussagen darstellen.⁵²⁹

⁵²⁶ Vgl. Neubert, 2001, S. 10.

⁵²⁷ Vgl. Herr, 2007, S. 53.

⁵²⁸ Vgl. Börner, 2005, S. 226.

⁵²⁹ Vgl. Trommsdorff, 1990, S. 15 f.

Neben den von TROMMSDORFF postulierten Kriterien hat sich im Laufe der Zeit eine Theorie zum Konzept der Validität entwickelt, welche in vielen Fällen als oberstes Gütekriterium in der empirischen Forschung betrachtet wird. Dieses Konzept befasst sich mit der Typologisierung von Validität als auch mit dem Begriff *per se*.⁵³⁰ BALDERJAHN schreibt, dass es sich dann um Validität handelt, wenn diese in einer Messung das misst, was durch die Messung gemessen werden sollte und bezieht somit den Begriff Validität auf Messungen, die im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung durchgeführt werden.⁵³¹

HOMBURG sieht diese Form der Definition von Validität allerdings mit einer Problematik im Rahmen der Beurteilung derselben behaftet, da zur Beurteilung dieser eine Messung zum Sachverhalt vorliegen muss, deren Inhalt das zu betrachtende Phänomen erfasst, um dadurch die eigentliche Messung im Zuge des entsprechenden Forschungsprojektes zu stützen. Dies ist aber seiner Meinung nach nicht immer möglich, da sich die Wirklichkeit aufgrund ihrer Dynamik jeder Erkenntnis verschließt. HOMBURG empfiehlt deshalb, den Begriff der Validität nicht positiv zu besetzen, sondern über den Ausschluss von Fehlern zu definieren, um dadurch, und über die Eigenschaft der Reliabilität, Messinstrumente zu nutzen, die eine valide Aussage als Ergebnis zulassen.⁵³²

NICOLAI und KIESER liefern in ihrem Arbeitspapier eine Grundlage zur Kritik am Ansatz der Erfolgsfaktorenforschung. Sie sehen methodische Schwächen bei den signifikanten Parametern der Endogenität, der Simultaneität, beim Key Informant Bias, dem Survival Bias, dem Regression-to-mean-Problem und der unbeobachteten Heterogenität. Im Folgenden werden beispielhaft drei Kritikpunkte von NICOLAI und KIESER näher beschrieben. Beim Key Informant Bias sehen die Autoren das Zustandekommen eines Problems in Form einer Verzerrung bei den erhobenen Daten. Diese Verzerrung wird durch die Person verursacht, die Auskunft erteilt, dies passiert insbesondere dann, wenn der Key Informant gleichermaßen Auskunft über abhängige und unabhängige Variablen gibt.⁵³³ ERNST schreibt zu dem Aspekt der Gefahr einer Verzerrung, dass diese aufgrund des Vertrauens in eine subjektive Bewertung von Informanten auftreten und zu Messproblemen führen kann. Dabei ist das Problem bei der Auswahl der entsprechenden zu befragenden Person ein relevantes Thema, da angenommen wird, dass die befragte Person in gleichen Maßen Objektivität und Kompetenz besitzt. Die Verzerrung von Antworten lässt sich auf vier unterschiedliche Ursachen zurückführen. Zum einen auf unterschiedliche Motive, zum anderen aber auch auf beschränkte Informationsverarbeitungskapazitäten sowie auf Wahrnehmungsunterschiede und auf

⁵³⁰ Vgl. Klarmann, 2008, S. 10.

⁵³¹ Vgl. Balderjahn, 2003, S. 131.

⁵³² Vgl. Homburg, 2007, S. 34 f.

⁵³³ Vgl. Nicolai/Kieser, 2002, S. 584 f. Ferner siehe zur Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung March/Sutton, 1997, S. 698 ff. oder Wolff/Herrmann/Niggemann, 2004, S. 263 ff.

divergierende Informationsstände zwischen den Informanten.⁵³⁴ Bei der Endogenität sehen NICOLAI und KIESER Probleme darin begründet, dass unabhängige Variablen der Analyse von nicht erhobenen Variablen beeinflusst werden. Bei der Simultaneität haben Erfolg oder Misserfolg einen Einfluss auf Maßnahmen und Entscheidungen, wie beispielsweise auf den Wechsel eines Partners. Der Zusammenhang zwischen ergriffener Maßnahme und Erfolg ist dabei nicht unabhängig von der Situation, in welcher diese erfolgt ist.⁵³⁵

MATZ nimmt Bezug auf die Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, indem sie schreibt, dass Erfolgsfaktoren, die kopierbar und bekannt sind, ihre Wirkung hinsichtlich ihrer Aussagekraft verlieren. Mit der Veröffentlichung der Ergebnisse aus der Erfolgsfaktorenforschung ist der entsprechende Faktor mit einer Überbewertung versehen und kann somit nicht mehr zur Aussage über einen Unternehmenserfolg dienen.⁵³⁶ HESSE greift diese Aussage auf und schreibt, dass ein Wettbewerbsvorteil nur dann Vorteile für das jeweilige Unternehmen schafft, wenn der Wettbewerber diesen nicht bereits antizipiert hat. Ein Wettbewerbsvorteil ist aber seiner Meinung nach nicht ohne Weiteres zu imitieren, zu handeln oder gar zu kaufen, da dafür ein vollkommener Markt vorliegen müsste, der aber in der Realität nicht gegeben ist. Somit sind ein Wettbewerbsvorteil und dessen zugrunde liegende Ressource kein Argument für die Erfolgsfaktorenforschung, da dadurch nicht die Performance eines Unternehmens zu bestimmen ist.⁵³⁷ GRAF schreibt dazu, dass bei der Operationalisierung der Erfolgsfaktoren häufig die fehlende Nachweise zur statistischen Validität eine Verallgemeinerung der Ergebnisse aus der Erfolgsfaktorenforschung nicht zulassen.⁵³⁸ HILDEBRANDT kritisiert, dass aufgrund der Verwendung nicht geeigneter Indikatoren die Operationalisierung der Erfolgsfaktoren, durch beispielsweise verzerrte Messungen, falsche Schlussfolgerungen bewirkt.⁵³⁹

LANGE formuliert weitere Kritikpunkte an der Erfolgsfaktorenforschung. Er bezieht sich dabei auf die Probleme der beschränkten Extrahierung, der unzureichenden theoretischen Fundierung und der simplifizierenden Verallgemeinerung. Er sieht in diesem Zusammenhang bei der beschränkten Extrahierung die Schwierigkeit darin, dass die Aufspaltung von aggregierten Erfolgsgrößen eine große Anzahl an Erfolgsfaktoren gewährleistet, wendet aber auch ein, dass diese Anzahl nachträglich wieder eingeschränkt werden muss. Beim Problem der unzureichenden theoretischen Fundierung schreibt er, dass ein großer Teil der Erkenntnisse aus der Erfolgsfaktorenforschung empirisch-induktiv ermittelt, die Fundierung dieser Erkenntnisse aber nicht immer anhand theoretischer

⁵³⁴ Vgl. Ernst, 2001, S. 87.

⁵³⁵ Vgl. Nicolai/Kieser, 2002, S. 584 f.

⁵³⁶ Vgl. Matz, 2007, S. 19.

⁵³⁷ Vgl. Hesse, 2004, S. 47.

⁵³⁸ Vgl. Graf, 2007, S. 20.

⁵³⁹ Vgl. Hildebrandt, 1983, S. 48 ff.

Ansätze vorgenommen wird. Das Problem der simplifizierten Verallgemeinerung umschreibt er damit, dass seines Erachtens bei der Ermittlung von Erfolgsfaktoren die Ergebnisse stark in verallgemeinerter Form präsentiert werden. Die Ausdifferenzierung oder Anpassung an kontextbezogene Gegebenheiten dieser bleibt allerdings dem Anwender selbst überlassen.⁵⁴⁰ Wird seitens der forschenden Person aufgrund der Annahmen und der Überlegungen im Zuge der forschungsleitenden Frage darauf abgestellt, dass ein quantitatives Vorgehen nicht möglich erscheint, so kann auf die qualitative Untersuchungsmethode in Form der methodischen Expertenbefragung zurückgegriffen werden. Entscheidend für die Wahl des Designs der Untersuchung sind u.a. hierbei die Kriterien der Kosten und der Dauer der Untersuchung sowie die Höhe des personellen Aufwandes.⁵⁴¹

Mit Bezug auf die zu erforschenden Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld wurde, im Zuge der Wahl des Forschungsansatzes und im Rahmen der Analyse möglicher Einflussfaktoren hinsichtlich der Kommunikation und des Informationsaustauschs innerhalb solcher Beziehungen, der Ansatz einer qualitativen Forschungsmethode dem Ansatz der klassischen Erfolgsfaktorenforschung vorgezogen. Mit diesem Vorgehen wird der Gefahr einer zu starken Fokussierung auf unternehmensseitige Erfolgsfaktoren entgegengewirkt, und weiteren anderen Faktoren Raum gegeben. Die Entscheidung zur Durchführung einer qualitativen Forschungsmethode verhilft zudem dazu, die im Hinblick auf die Kommunikation und den Informationsaustausch erst wenig quantifizierten Informationen in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld, deren Darstellungen meist auf deskriptiver Basis beruhen, nicht durch eine quantitative Erhebung, deren Grundlage wissenschaftlich nicht bestätigte Variablen sind, zu verzerren und so betrachtet den Fokus am eigentlichen Forschungsgegenstand zu verlieren. Die qualitative Forschungsmethode stellt auf das Prinzip der Offenheit und der Interpretation von Forschungsergebnissen ab und unterstützt somit das Generieren von neuen Informationen in einem Gebiet, welches bis dato wenig untersucht wurde. Sie unterscheidet sich dabei von der quantitativen Forschung in ihren theoretischen Annahmen, in ihrem Verständnis und in ihrem methodischen Fokus. Ihre theoretischen Positionen begründet die qualitative Forschung in sogenannten Hauptlinien: dem symbolischen Interaktionismus und der Phänomenologie, der Ethnomethodologie und dem Konstruktivismus sowie in strukturalistischen oder psychoanalytischen Positionen. Die jeweiligen Ansätze unterscheiden sich in ihren Methoden, ihren Forschungsinhalten und -zielen, sie verfolgen zum einen eine Betrachtung aus Sicht des Subjektes und zum anderen die Beschreibung von Prozessen.

⁵⁴⁰ Vgl. Lange, 1982, S. 27 ff.

⁵⁴¹ Vgl. Zerres et al., 2006, S. 54.

Hinsichtlich der Erhebung der Daten bedient sich die qualitative Forschung unterschiedlicher Forschungsperspektiven, die sich in drei Gruppen unterteilen lassen. Die erste Gruppe umfasst hierbei die so bezeichneten Leitfaden- oder Narrative-Interviews, die zweite Gruppe umfasst u. a. Gruppendiskussionen, die teilnehmende Beobachtung, die Sammlung von Dokumenten oder die Aufzeichnung von Interaktionen, währenddessen die dritte Gruppe von der Aufzeichnung existierender Interaktionen und der Nutzung von Fotografie und Filmen geprägt ist.⁵⁴² Die qualitative Forschung unterscheidet sich von der quantitativen nicht nur aufgrund der Anzahl der jeweiligen Fälle, die im Rahmen einer Untersuchung untersucht werden, sondern auch durch unterschiedliche, anders formulierte Erkenntnisziele. Diese Ziele sind auf das Entdecken von Theorieaussagen ausgerichtet, die anhand empirischer Daten formuliert werden. Dabei bedingen die Begrifflichkeiten Überprüfung und Entdeckung den Hauptunterschied als Basis für alle nachfolgenden Unterschiede zwischen quantitativer und qualitativer Forschung.⁵⁴³

Qualitative Forschung setzt in ihrem Wesen den kommunikativen Grundcharakter voraus und versteht sich somit als Kommunikation, weshalb alltägliche Kommunikationsregeln während des Prozesses des Forschens zu berücksichtigen sind. Sie bedingt ein flexibles Reagieren auf veränderte Bedingungen und Konstellationen zwischen dem Forschenden und dem Beforschten während des gesamten Forschungsprozesses.⁵⁴⁴ Die Grundannahmen der qualitativen Forschung verfolgen als Ziel die Abbildung von vier Hauptmerkmalen. Diese werden als soziale Wirklichkeit, als Prozesscharakter der sozialen Wirklichkeit, als subjektive Bedeutung dieser und als kommunikativer Charakter sozialer Wirklichkeit verstanden. Für die Methodologie der qualitativen Forschung folgt aus diesen Aspekten eine Konzentration auf die Inhalte und Formen alltäglicher Prozesse hin zur Rekonstruktion der Sichtweisen und Deutungsmuster der einzelnen Akteure.⁵⁴⁵ MAYRING schreibt dazu, dass es unabdingbar ist, als Gegenstand der Forschung den Menschen als Subjekt zu sehen. Dieser sollte im Rahmen der Forschungsfrage Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchung sein.⁵⁴⁶ Des Weiteren untersucht die qualitative Forschung die Kommunikation und die Interaktion der Akteure mittels Beobachtungsverfahren und Textanalysen. Sie bedient sich der hermeneutischen Interpretation, um individuelle oder gemeinschaftliche Handlungen und Einstellungen zu erklären. Im Rahmen der Rekonstruktion der Wirklichkeit werden zwei grundlegende Perspektiven genutzt, mit denen einerseits das Herstellen einer sozialen Ordnung und andererseits die inhaltlichen

⁵⁴² Vgl. Flick et al., 2005, S. 18.

⁵⁴³ Vgl. Brüsemeister, 2000, S. 21.

⁵⁴⁴ Vgl. Lamnek, 2005, S. 22 ff.

⁵⁴⁵ Vgl. Flick et al., 2005, S. 20 ff.

⁵⁴⁶ Vgl. Mayring, 2002, S. 20.

Informationen über subjektiv bedeutsame Verknüpfungen erörtert werden.⁵⁴⁷ Qualitative Forschung bietet sich an, wenn durch ein induktives Vorgehen die Wirklichkeit als Ausgangspunkt angenommen wird, um diese zu analysieren und zu beschreiben. Sie bietet sich aber auch dann an, wenn der zu untersuchende Gegenstand komplex, teilweise unbekannt oder unübersichtlich ist.⁵⁴⁸

Die qualitative Forschung liefert durch das Führen von qualitativen Interviews im Rahmen der Erhebung von Daten Texte, die durch die Abschrift der Aussagen oder Erzählungen während eines Interviews erzeugt werden. An der Erzeugung dieser Texte ist eine zweite Person beteiligt, die das Interview schriftlich niederlegt und somit den Texten einen Ursprung auf Basis einer Kommunikationssituation verleiht. Dieser Interaktions- und Kommunikationsaspekt ist für die Qualität der Daten ein entscheidendes Kriterium, weil sich die Güte der Daten aus der Interaktion zweier oder mehrerer Menschen ableitet.⁵⁴⁹ In der qualitativen Forschung arbeitet man mit Stichproben, deren Größen wesentlich kleiner sind als in der quantitativen Sozialforschung. Man geht bei diesem Verfahren stärker in die Tiefe und lässt die befragten Personen ausführlicher zu Wort kommen. Die erhobenen Daten und das entsprechende Material aus den Interviews werden intensiver ausgewertet und nicht wie bei quantitativen Verfahren nur auf Grenzwerte verdichtet.⁵⁵⁰ Der in dieser Arbeit verwendete Ansatz der qualitativen Forschung folgt einer Fokussierung auf die Durchführung von Experteninterviews. Hintergrund für dieses Vorgehen ist, dass beispielsweise MEUSER und NAGEL⁵⁵¹ befragte Personen, ähnlich wie andere Autoren, als Subjekte verstehen und diese als Experten bezeichnen, die im Rahmen von Interviews befragt werden, sofern diese Personen Teil des Handlungsfeldes sind, zu welchem der Forschungsgegenstand versucht, Aussagen und Daten zu erheben. Mit Bezug auf die Erhebung von Daten zur Kommunikation und zum Informationsaustausch in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld erscheinen diese Experteninterviews als geeignete Grundlage, Daten zu erheben, anhand derer einerseits die abgeleiteten Hypothesen überprüft werden können und andererseits neue Informationen generiert werden, um daraus im Zuge der Entwicklung eines Kommunikationsmodells weiterführende Handlungsempfehlungen für die praktische Anwendung in diesem Umfeld auszusprechen. Um das Verständnis zu Experteninterviews zu vertiefen, werden nachfolgend die Hintergründe dieser erläutert. Daran anschließend werden die Methoden

⁵⁴⁷ Vgl. Flick et al., 2005, S. 20 ff.

⁵⁴⁸ Vgl. Heinze, 2001, S. 27.

⁵⁴⁹ Vgl. Helfferich, 2002, S. 22.

⁵⁵⁰ Vgl. Diekmann, 2009, S. 532.

⁵⁵¹ Meuser und Nagel lieferten mit ihrem Artikel eine wegweisende Änderung im Umgang und in der Auswertung von Experteninterviews. Diese Experteninterviews wurden zuvor oft in der explorativen Phase als Quelle des einfachen Informationensammelns verstanden, über deren Zustandekommen nicht weiter nachgedacht wurde. Siehe hierzu Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2008, S. 131.

der Transkription und das Verfahren der Anonymisierung der Daten beschrieben und darüber hinaus Aussagen zur Auswertung der Daten getätigt.

4.3 Das Experteninterview als Erhebungsmethode

Um die Kriterien für die Auswahl der Experten sowie die Operationalisierung der Datenerhebung deutlich zu machen, wird in einem ersten Schritt die Definition zu den Begrifflichkeiten Experteninterview und Experte näher beschrieben. Der Einsatz des Experteninterviews bildet, wie bereits dargestellt, die Grundlage für die Erhebung der Daten, mit deren Analyse die im theoretischen Teil der Arbeit abgeleiteten Hypothesen überprüft werden. Um die Zusammenhänge in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld hinsichtlich der Kommunikationsabläufe und des Austausches von Informationen, aber auch im Hinblick auf die in der Prinzipal-Agenten-Theorie beschriebenen Verhaltensweisen der jeweiligen Akteure besser zu verstehen, wird der Erhebungsmethode des Experteninterviews die größte Ausschöpfung zugesprochen. Hintergrund für diese Annahme ist die Analyse des Kontextes von individuellen oder kollektiven Lebenszusammenhängen, im Vergleich zur Abbildung von Aussagen einzelner Personen als Gegenstand der Analyse, wie dies beispielsweise bei offenen Interviews der Fall ist. Mithilfe von Experteninterviews wird das Wissen von Experten in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld abgefragt und steht somit für eine systematische Datenanalyse zur Verfügung. Grundlage dafür ist die Möglichkeit des identifizierbaren und interpretierbaren Rekonstruierens von getroffenen Aussagen.⁵⁵² GLÄSER und LAUDEL sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass Experteninterviews zur Rekonstruktion von sozialen Prozessen beitragen und diese deshalb in Form eines leitfadengestützten Interviews geführt werden sollten. Das Leitfadeninterview kann hierbei als Form zweier Ausprägungen verstanden werden. Zum einen als sozialwissenschaftliche Erhebungsmethode und zum anderen als Kommunikationsprozess.⁵⁵³

⁵⁵² Vgl. Meuser/Nagel, 2002, S. 72.

⁵⁵³ Vgl. Gläser/Laudel, 2006, S. 111.

Das Experteninterview lässt sich als Kommunikationsprozess verstehen, der in seinem Verlauf geprägt ist durch die folgenden ausschlaggebenden Merkmale:⁵⁵⁴

- Während der Durchführung des Interviews sind kulturelle Kommunikationsregeln und Konventionen Basis der Befragung. Die befragte Person kann Aussagen verweigern, ohne mit Sanktionen rechnen zu müssen.
- Während des Interviews ist eine Rollenverteilung zwischen Interviewer und befragter Person festgelegt, welche von beiden Seiten anerkannt wird.
- Der Interviewer steuert das Interview, führt den Dialog und lenkt das Interview auf ein bestimmtes Informationsziel hin.

BOCK sieht in einem leitfadenorientierten Experteninterview die Möglichkeit zur Erhebung von Daten, mit dem Vorteil, dass dieses besser Zusammenhänge und Motive sozialen Handelns im Vergleich zu standardisierten Untersuchungsverfahren abbildet.⁵⁵⁵ SCHOLL schreibt über das Experteninterview mit Bezug auf MEUSER und NAGEL, dass dieses das Ziel beinhaltet, eine Generierung bereichsspezifischer und objektbezogener Aussagen zu gewährleisten und nicht eine Analyse allgemeiner Regeln des sozialen Handelns zu verfolgen. Wichtig ist für ihn dabei, dass die Definition und Auswahl der Experten als eine wichtige Besonderheit dieser Interviews zu sehen ist. Der sogenannte Expertenstatus, der bei ihrer Auswahl Berücksichtigung findet, ergibt sich aus der Funktion und Position innerhalb einer Organisation.⁵⁵⁶ MAYER versteht das Experteninterview als besondere Form des Leitfadeninterviews, mit dem Ziel, konkrete Aussagen über den Gegenstand der Datenerhebung zu erhalten. Kennzeichnend ist ein Leitfaden mit offen formulierten Fragen, der dem jeweiligen Interview zugrunde liegt. Die befragte Person kann auf diese Fragen frei antworten. Der Einsatz eines Interviewleitfadens erhöht die Vergleichbarkeit der Daten und sorgt zudem dafür, dass die erhobenen Daten eine Struktur erhalten. Der Interviewleitfaden dient somit als Orientierung und somit stellt sicher, dass wesentliche Aspekte der Forschungsfrage nicht vernachlässigt oder gar übersehen werden. Das Interview muss allerdings nicht nach der im Vorfeld festgelegten Abfolge der Fragen des Leitfadens verlaufen. Der Interviewer entscheidet, ob er detailliert nachfragt oder wann er ausholende Ausführungen der befragten Person unterstützt bzw. wann er im Rahmen von Ausschweifungen bei der Beantwortung der Fragen wieder auf den Interviewleitfaden zurückgreift. Der Leitfaden orientiert sich dabei an der für die qualitative Forschung existierenden Forderung nach Offenheit.⁵⁵⁷

⁵⁵⁴ Vgl. Gläser/Laudel, 2006, S. 112.

⁵⁵⁵ Vgl. Bock, 1992, S. 91.

⁵⁵⁶ Vgl. Schöll, 2003, S. 67.

⁵⁵⁷ Vgl. Mayer, 2009, S. 37.

Der Interviewer sollte deshalb vermeiden, sich zu starr am Leitfaden zu orientieren, um dadurch Ausführungen und Aussagen seines Interviewpartners nicht im falschen Moment abubrechen.⁵⁵⁸ Wie bereits anfänglich beschrieben, ist das Experteninterview eine Methode zur Erschließung des Wissens von Experten und liefert als Erhebungsmethode Informationen und Möglichkeiten über Wissensstände der befragten Personen. Das Interesse richtet sich dabei auf jene, die den Experten in z. B. analytischer Form nicht bekannt oder bewusst sind.⁵⁵⁹ Diese Wissensstände, die auch mit dem Begriff des Erfahrungswissens umschrieben werden, sind die Voraussetzung für die Erkenntnis und Bildung von Theorien. Das Erfahrungswissen kann nur zu bestimmten Teilen expliziert werden und verbleibt somit in der Regel implizit oder stillschweigend.⁵⁶⁰ Es ist kein theoretisches Wissen, sondern entwickelt sich aufgrund der Handlungspraxis und der Erfahrung eines Subjektes. Es wird, wie bereits in Kapitel 2 beschrieben, als sogenanntes implizites Wissen oder auch als Tacit Knowledge bezeichnet und bedingt, dass Subjekte mehr wissen, als sie sagen. Das implizite Wissen ist ein wesentliches Element in der wissenschaftlichen Forschung, insbesondere im Feld der Erkenntnisgenerierung.⁵⁶¹ Das Experteninterview schafft die Möglichkeit, die Wissensstände, die für die Erklärung eines sozialen Wandels von Bedeutung sind, zu extrahieren und ermöglicht somit den Zugriff auf implizite Regeln, nach denen ein sozialer Wandel prozessiert wird. Dadurch bildet es eine Schnittstelle zur soziologischen Generalisierung wissenschaftlicher Analysen.⁵⁶²

Das qualitativ-leitfadenorientierte Experteninterview bietet die Möglichkeit, neben den reinen Sachverhalten des Expertenwissens auch weiche Phänomene bei der Erforschung neuer Felder zu erfassen und fungiert somit als komplementäre Methode neben anderen Informationsquellen.⁵⁶³

Das Experteninterview wird in Abhängigkeit seines Hintergrundes und seiner forschungsleitenden Ausgangsposition in folgende drei Formen unterschieden:⁵⁶⁴

- Das explorative Experteninterview dient der Erschließung eines thematisch neuen Feldes bzw. der thematischen Sondierung eines Forschungsfeldes. Der Experte ist dabei Informationsquelle als auch Betrachtungsfeld der Untersuchung.

⁵⁵⁸ Vgl. Mayer, 2009, S. 37.

⁵⁵⁹ Vgl. Meuser/Nagel, 1994, S. 181.

⁵⁶⁰ Vgl. Bohnsack, 2008, S. 188.

⁵⁶¹ Vgl. Bohnsack, 2008, S. 191.

⁵⁶² Vgl. Meuser/Nagel, 1994, S. 191.

⁵⁶³ Vgl. Fischer, 2006, S. 16.

⁵⁶⁴ Vgl. Monke, 2008, S. 14 f.

- Das systematische Experteninterview, welches als Grundlage für die Datenerhebung in der vorliegenden Arbeit genutzt wurde, ist auf das Handlungs- bzw. Erfahrungswissen des Experten ausgelegt. Es beinhaltet die Weitergabe des Expertenwissens aus der Praxis mit Bezug auf die Forschungsfrage oder das Forschungsvorhaben. Der Interviewer fungiert bei diesem als Ratgeber, der zum Gewinn von Informationen beiträgt.
- Das Ziel des Theoriegenerierenden Experteninterviews ist die analytische Rekonstruktion des Expertenwissens. Das Expertenwissen dient hierbei nicht nur der Aufklärung, sondern liefert Anhaltspunkte für die theoretische Konzeptualisierung impliziter Wissensstände, mit dem Ziel, Deutungswissen und Handlungsroutinen zu ergründen.

Die Auswahl hinsichtlich der Anzahl der Interviews, die sich im Rahmen der Forschungsfrage dazu eignen, Daten zu erheben, wird durch den Fakt der Stichprobe bestimmt. Häufig ist es bei empirischen Studien nicht möglich, alle Elemente einer Grundgesamtheit zu untersuchen, deshalb wird in der qualitativen Forschung auf Stichproben zurückgegriffen. Die Stichprobe hat beim Verfahren der qualitativen Forschung eine andere Funktion und Bedeutung als bei quantitativen Untersuchungen, weshalb die Festlegung dieser sich an unterschiedlichen Punkten orientiert. In der quantitativen Forschung steht bei der Stichprobenermittlung die statistische Relevanz im Vordergrund, währenddessen die qualitative Forschung die Relevanz des untersuchten Subjektes in den Vordergrund stellt.⁵⁶⁵ FRIEBERSTHÄUSER und PRENGEL schreiben in ihrer Arbeit, dass die Auswahl der Stichprobe so erfolgen sollte, dass die Ergebnisse aus den Interviews auf andere Fälle übertragbar und somit exemplarisch und generalisierbar sind.⁵⁶⁶ MERKENS spricht bei der Stichprobenbildung von zwei Typen, die sich in der qualitativen Forschung im Laufe der Zeit etabliert haben. Es wird in solche unterschieden, die vor Beginn der Untersuchung anhand bestimmter Merkmale definiert werden und in solche, die im Laufe der Untersuchung eine Erweiterung und Ergänzung in Form und Anzahl erfahren.⁵⁶⁷ FLICK schreibt, dass die ergänzende Stichprobenbildung bei Untersuchungen zum Einsatz kommt, deren genaue Fragestellung sich erst im Rahmen des Verlaufes der jeweiligen Forschungsarbeit ergibt sowie bei solchen, deren Umfang und deren Merkmale der Grundgesamtheit noch größtenteils unbekannt sind.⁵⁶⁸

⁵⁶⁵ Vgl. Mayer, 2009, S. 38 f.

⁵⁶⁶ Vgl. Friebertshäuser/Prenzel, 1997, S. 73.

⁵⁶⁷ Vgl. Merkens, 2005, S. 290 ff.

⁵⁶⁸ Vgl. Flick, 1999, S. 83.

4.3.1 Wichtige Grundlagen von Experteninterviews

MEUSER und NAGEL beschreiben in ihrem Artikel die Gründe für das Gelingen bzw. für das Misslingen von Experteninterviews. Nachfolgend werden diese Gründe diskutiert, um die Relevanz von positiven als auch negativen Abläufen von Experteninterviews für die Ergebnisse einer Datenerhebung aufzuzeigen.

Die Autoren konstatieren, dass sich ein positiver Verlauf an folgenden Merkmalen und Verhaltensweisen festmachen lässt:⁵⁶⁹

- Der Interviewer kann den Experten für sein Vorhaben gewinnen.
- Der Experte entfaltet seine Sicht der Dinge.
- Der Experte bedient sich unterschiedlicher Darstellungsformen, beispielsweise berichtet er, typisiert, rekonstruiert und interpretiert er.
- Die zu befragende Person erkundigt sich u. a. nach dem Forschungsvorhaben des Interviewers, mitunter auch nach der Forschungseinrichtung und dem Forschungsschwerpunkt.
- Im Rahmen des Einstiegs in das Interview wird von beiden Akteuren der richtige Ton getroffen und somit eine gute Basis für einen positiven Verlauf geschaffen.

Mit Bezug auf das Misslingen von Experteninterviews beschreiben MEUSER und NAGEL u.a. die nachfolgenden Gründe und empfehlen im Falle eines negativen Verlaufs, das aus der Transkription gewonnene Material aus der Analyse auszuschließen, da der Informationsgehalt in diesem Fall gering ist und für die Auswertung keine einschlägige Relevanz beinhaltet.⁵⁷⁰

- Der Experte blockiert das Interview, weil er nicht der richtige Ansprechpartner ist oder sich nicht oder nicht mehr im Thema auskennt und somit keine weiterführenden Aussagen geben kann.
- Der Experte nutzt das Interview, um über ein anderes Thema zu sprechen als das für das Interview vorgesehene. Er nimmt die Situation als Möglichkeit des Auspackens und Redens und spricht unter Umständen über Interna und Verwicklungen in seinem Aktionsradius.

⁵⁶⁹ Vgl. Meuser/Nagel, 2002, S. 79.

⁵⁷⁰ Vgl. Meuser/Nagel, 2002, S. 78 f.

4.3.2 Auswahl und Definition eines Experten

Voraussetzung für den Erhalt von robusten Daten durch das Führen eines Interviews ist, dass der Experte Auskunft zum Sachverhalt geben kann. Dabei ist es entscheidend, dass er der richtige Ansprechpartner für das Thema ist und auch gewillt ist, Auskunft darüber zu geben. Um dies zu gewährleisten, ist die Erfüllung der im Folgenden aufgeführten Merkmale entscheidend. Der Experte nimmt die Rolle als Informant ein und agiert dabei wie folgt:⁵⁷¹

- Er hält keine Informationen geheim.
- Er spricht nicht über irrelevante Interna.
- Er sieht den Interviewer nicht als Experten, sondern als eine Person, der das Expertenwissen verständlich dargelegt wird.

GLÄSER und LAUDEL verstehen unter einem Experten eine Person, die ein besonderes Wissen über z. B. soziale Sachverhalte besitzt.⁵⁷² MEUSER und NAGEL sehen ihn im Rahmen einer qualitativen Erhebung einerseits als Zielgruppe der Untersuchung und zum anderen als Repräsentant einer solchen. Das Interview mit einem Experten ist darauf ausgerichtet, dass dieser Auskunft über sein Handlungsfeld gibt, um somit Informationen über den Kontext des Handelns der entsprechenden Zielgruppe zu generieren. Es dient neben anderen Quellen, wie beispielsweise der Akten- oder Dokumentenanalyse⁵⁷³, als Datenquelle, mit dem Ziel, eine Analyse von Strukturen und Strukturzusammenhängen des Expertenwissens und -handelns zu gewährleisten.⁵⁷⁴

Ferner verstehen MEUSER und NAGEL unter einem Experten eine Person, die die Verantwortung für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung trägt und darüber hinaus über einen teils privilegierten Zugang zu Personengruppen, Entscheidungsprozessen oder Informationen verfügt. Experten sind häufig nicht in der obersten Ebene innerhalb eines Unternehmens zu finden, sondern in der zweiten oder dritten, da in diesen in der Regel Entscheidungen vorbereitet und durchgesetzt werden und zudem hier auch die größte Menge an Wissen über interne Ereignisse oder Strukturen zu finden ist.⁵⁷⁵ Dieser Hintergrund wurde bei der Auswahl der

⁵⁷¹ Vgl. Scholl, 2003, S. 68.

⁵⁷² Vgl. Gläser/Laudel, 2006, S. 10.

⁵⁷³ Im Vorfeld zu den Interviews wurden seitens des Interviewers Dokumente bei den einzelnen Unternehmen abgefragt oder vor Ort gesichtet. Er konnte im Rahmen der Kommunikation und des Informationsaustauschs Dokumente wie beispielsweise Arbeitsanweisungen, Kommunikationsmatrizen und Produktinformationen einsehen. Eine Einsicht in die jeweiligen Verträge der Prinzipal-Agenten-Beziehungen wurde dem Interviewer nicht eingeräumt. Die Aussagen über die Verankerung der Kommunikation im Vertrag wurden dem Interviewer nur während der Durchführung der Befragungen mündlich gegeben.

⁵⁷⁴ Vgl. Meuser/Nagel, 2002, S. 76.

⁵⁷⁵ Vgl. Meuser/Nagel, 2002, S. 73.

Experten im Hinblick auf die Durchführung der Interviews reflektiert und aufgrund dessen eine Befragung in unterschiedlichen Hierarchieebenen durchgeführt.

In folgenden Hierarchieebenen wurden im Zuge der vorliegenden Arbeit Experten identifiziert und befragt:

- Sachbearbeitung
- Projektmanagement
- Projektleitung
- Abteilungsleitung
- Bereichsleitung
- Geschäftsführung
- Vorstand

Die Auswahl der Experten erfolgte in mehreren Schritten. Zum einen wurden Personen aus Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld ausgewählt, deren Beiträge in der fachspezifischen Literatur zu finden waren. Es wurde dabei ein Fokus auf wissenschaftliche Texte, auf Unternehmensmeldungen oder auf Meldungen in der Presse sowie auf Artikel in Magazinen wie zum Beispiel dem Callcenter Profi gelegt, deren Inhalt u.a. auf die Beschreibung von Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld ausgerichtet war. Zum anderen wurden Personen anhand ihrer Funktionen in den jeweiligen Unternehmen identifiziert und um Teilnahme an der empirischen Untersuchung gebeten. Ferner konnten Experten aus dem Umfeld des Interviewers durch persönliche Empfehlungen gewonnen werden. Im nächsten Schritt wurden weitere Experten durch die Teilnahme an Messen wie beispielsweise an der Callcenter World 2006 und 2007 in Berlin und an Vortragsreihen sowie an regionalen Foren wie z. B. am Callcenter Forum in Erlangen 2007 identifiziert. Ferner wurden aus den jeweiligen Interviews aufgrund von Hinweisen der befragten Personen weitere Experten gewonnen. GLÄSER und LAUDEL schreiben dazu, dass ein zwei- oder mehrstufiger Prozess zur Gewinnung von Experten wichtig und sinnvoll ist, und erachten die Identifikation und Befragung weiterer Experten als zulässig und richtig. Sie schreiben dazu, dass sich daraus eine Erweiterung der Daten ergeben kann, mit dem Effekt, dass die Erhebung dadurch positiv beeinflusst wird.⁵⁷⁶

⁵⁷⁶ Vgl. Gläser/Laudel, 2006, S. 114 f.

4.4 Entwicklung des Interviewleitfadens

Das Experteninterview stützt sich auf einen Interviewleitfaden, mit dessen Hilfe das Interview thematisch vorstrukturiert ist und somit wichtige Aspekte im Rahmen der Erhebung nicht verloren gehen. Auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen ist es von entscheidender Bedeutung, dass ein sensibilisiertes Konzept entwickelt wird, das die Grundlage für die Ausarbeitung des Interviewleitfadens darstellt.⁵⁷⁷ Der Interviewleitfaden ist das Ergebnis einer Operationalisierung aus den Überlegungen zur forschungsleitenden Fragestellung. Sie erfolgt in Form der Übersetzung der Leitfragen in Interviewfragen, um durch die Antworten des Interviewpartners eine Rekonstruktion über den sozialen Prozess und den Alltag des Experten ableiten zu können.⁵⁷⁸

Der Interviewleitfaden beinhaltet in der Regel unterschiedliche Fragetypen, durch die der Verlauf des Interviews gekennzeichnet ist:⁵⁷⁹

- Grundlegend unterscheidet man zwischen Schlüssel- und Eventualfragen. Schlüsselfragen, die auch als Leitfadenfragen bezeichnet werden, sind im Rahmen der Forschungsfrage ausschlaggebend und werden von ihren Grundzügen immer allen befragten Personen im gleichen Umfang und größtenteils auch im identischen Wortlaut gestellt. Eventualfragen werden dann eingesetzt, wenn die befragte Person von sich aus nicht auf bestimmte Aspekte eingeht, von denen der Interviewer annimmt, dass sie relevant sind.
- Einleitungsfragen, die auch als Sondierungsfragen bezeichnet werden, dienen dem Einstieg in das Interview und in die Thematik. Sie sollen spontane Antworten auslösen und offen formuliert sein. Sie sind nicht als instrumentelle Fragen zu betrachten, sondern als inhaltsbezogene, die einen Informationswert für die Analyse gewährleisten. Sie werden zu den Schlüsselfragen gezählt, da sie in jedem Interview gestellt werden.
- Folgefragen, auch als Ad-hoc-Fragen genannt, werden eingesetzt, um die Aussagen und Beschreibungen, die seitens der befragten Person getätigt werden, fortzuführen.
- Spezifizierungsfragen dienen der Konkretisierung allgemeiner Aussagen, die seitens der befragten Person gemacht wurden, und sollen dazu anregen, Beispiele für die entsprechenden Aussagen zu geben.
- Strukturierungsfragen dienen der Steuerung des Interviews, zu einer Zeit, in der die befragte Person sich durch ihre Aussagen vom Thema entfernt und wieder Richtung Themenschwerpunkt gelenkt werden soll.

⁵⁷⁷ Vgl. Mayer, 2009, S. 43.

⁵⁷⁸ Vgl. Gläser/Laudel, 2006, S. 142 f.

⁵⁷⁹ Vgl. Scholl, 2003, S. 68 ff.

- Schweigen während eines Interviews verhilft der befragten Person einerseits zu mehr Zeit und sorgt andererseits dafür, dass sie die gestellten Fragen ausführlicher beantwortet. Es bedingt darüber hinaus ein längeres Nachdenken, mit dem Effekt, dass das Interview nicht in einem reinen Frage-Antwort-Spiel mündet.

Der Interviewleitfaden beinhaltet neben den zuvor beschriebenen Fragen noch solche, die der Hypothesenüberprüfung dienen. Durch sie werden weitere Daten generiert und auch neue Aspekte eröffnet. Der Interviewleitfaden verhilft dem Interviewer in Sachen Kompetenz zu einem sicheren Auftreten gegenüber dem Experten, da dieser so erkennt, dass sich der Interviewer mit der Thematik im Vorfeld beschäftigt hat.⁵⁸⁰

Der Interviewleitfaden stellt sicher, dass in den Interviews gleiche Informationen erhoben werden, und sorgt dafür, dass die Inhalte aus den Vorüberlegungen abgefragt werden. Zudem wirkt der Leitfaden einem möglichen Prozess des Gewöhnens entgegen und verhindert eine implizite Wandlung des Forschungsinteresses. Der Interviewleitfaden sollte nicht gleich mit einer ersten Frage starten, sondern durch eine Einleitung in Form einer Beschreibung zum Forschungsinteresse das Prinzip der informierten Einwilligung durch die befragte Person bedingen. Es sollte ihr vor Beginn des Interviews zugesichert werden, dass der Inhalt vertraulich behandelt und zudem anonymisiert wird.⁵⁸¹ Das Aufzeichnen dient der nachgelagerten Bearbeitung und bietet zudem die Möglichkeit, Ableitungen zu den mittels der Forschungsfrage erhobenen Inhalten zu extrahieren. Die Fragen, die im Interviewleitfaden enthalten sind, sollten möglichst ausformuliert sein, damit alle Personen die gleichen gestellt bekommen, um somit eine Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten. Allerdings stimulieren vorformulierte Fragen in manchen Fällen zu einer zu starken Fokussierung auf den Interviewleitfaden, mit der Konsequenz, dass dadurch möglicherweise implizite Wissensbestandteile des Befragten nicht ergründet werden, da er in seinen Antworten nicht frei ist.

Die Fragen des Interviewleitfadens sollten klar formuliert sein, damit die Intention der Frage verständlich ist und im Zuge der Beantwortung keinen Spielraum für Interpretationen lässt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Fragen nicht so formuliert sind, dass der befragten Person aufgrund ihrer Antworten ein Schaden entsteht.⁵⁸² Der Interviewer nimmt bei der Durchführung zwei Charaktere an: Er ist einerseits der Experte für das Thema des Interviews und andererseits besetzt er interpersonelle Attribute, die dafür sorgen, dass eine menschliche Interaktion gefördert

⁵⁸⁰ Vgl. Meuser/Nagel, 2002, S. 77.

⁵⁸¹ Im Vorfeld zu allen Interviews wurden Geheimhaltungsvereinbarungen von dem Interviewer angefertigt, unterschrieben und an die jeweiligen Unternehmen verschickt. Erst nach Prüfung dieser durch die Rechtsabteilungen der Unternehmen und deren rechtlicher Anerkennung konnten die Interviews terminlich vereinbart und geführt werden.

⁵⁸² Vgl. Gläser/Laudel, 2006, S. 144 ff.

wird. Er ist offen, aber auch kritisch, einfühlsam und interessiert, damit er geeignete Nachfragen stellen kann. Der Interviewer muss über ein gutes Erinnerungsvermögen verfügen, damit Fragen nicht doppelt gestellt werden und dadurch den Verlauf des Interviews negativ beeinflussen. Seine Interpretationsfähigkeit ist für die Zeit nach den Interviews entscheidend, aber auch für den Verlauf, um auf der einen Seite das Interview zu lenken und auf der anderen Seite dem Experten weiterführende Fragen zu stellen. Neben den beschriebenen Aspekten muss der Interviewer eine hohe Kompetenz des Zuhörens besitzen, um den Experten nur an den für ihn relevanten Stellen zu lenken und diesem somit die Freiheit des Redens und Erklärens zu geben.⁵⁸³

In der vorliegenden Arbeit wurde ein Interviewleitfaden⁵⁸⁴ eingesetzt, der in fünf Themenblöcke unterteilt ist. Im ersten Block wird der Ist-Zustand zur Kommunikation und zum Informationsaustausch zwischen outsourcenden Unternehmen und deren Dienstleistern im Callcenter Umfeld abgefragt. Der Experte soll in beschreibender Weise die aktuelle Situation darlegen. Im zweiten Block wird nach den konkreten Erfahrungen mit Kommunikation und Informationsaustausch und nach Beispielen gefragt. Der dritte Block enthält Fragen zu dem subjektiven Erleben der befragten Person hinsichtlich der Kommunikation und dem Informationsaustausch zwischen beiden Akteuren und soll die intrinsische Betrachtung in den Fokus rücken. Der vierte Block umfasst die Beschreibung von Idealszenarien und Vorstellungen zu einem Soll-Zustand, die seitens der befragten Person beschrieben werden sollen. Der fünfte Block beinhaltet zwei Abschlussfragen. Alle Themenblöcke sind durch eine einleitende Aussage bzw. eine einleitende Formulierung und eine Leitfrage geprägt. Für den strukturierten Verlauf des Interviews wurden der befragten Person weitere Fragen gestellt, die in dem Interviewleitfaden als sogenannte Hilfsfragen benannt sind und als Vertiefungsfragen fungieren.

4.5 Aufzeichnung und Transkription der Interviews

Ein Kriterium für qualitativ hochwertige Interviews ist, neben der eigentlichen Vorbereitung des theoretischen Rahmens und der Durchführung der Interviews, der Ort der Befragung. Die befragte Person sollte sich während des Interviews in einem Umfeld befinden, welches für sie eine vertraute Umgebung darstellt. Dies reduziert ein unter Umständen empfundenes befremdliches und unangenehmes Gefühl und fördert außerdem eine gewisse Alltäglichkeit.

Die gewohnte Umgebung gemeinsam mit dem Hintergrund der Befragung in Form des Befragungsthemas versetzt den Interviewpartner in einen Expertenstatus, der es ihm

⁵⁸³ Vgl. Schöll, 2003, S. 69.

⁵⁸⁴ Der vollständige Interviewleitfaden ist im Anhang dieser Arbeit aufgeführt.

ermöglicht, freier und leichter zu antworten. Entscheidend ist hierbei, dass der Interviewer vermittelt, dass er auf das Expertenwissen des Interviewpartners angewiesen ist. Dies hat einen immanenten Einfluss auf die Datenerhebung, da dadurch die befragte Person mit dem Interviewer auf gleiche Höhe gebracht wird, wodurch ein Zustand der selektiv-subjektiven Bestandsaufnahme, der sogenannten subjektiven Perzeption, erreicht wird. Ein solcher Zustand wird als Auslöser für die gegenseitige Anerkennung und Akzeptanz zwischen Interviewer und befragter Person verstanden.⁵⁸⁵

Das Gelingen einer Erhebung wird aber nicht nur durch die oben beschriebenen Kriterien beeinflusst, sondern auch durch den Einsatz des entsprechenden technischen Geräts im Rahmen der ton-technischen Aufnahmen der Interviews. Der Interviewer sollte sich deshalb im Vorfeld mit der Handhabung der technischen Geräte vertraut machen und deren Funktionalität überprüfen, damit ein reibungsloser Ablauf gewährleistet ist. Die Wahl hinsichtlich der technischen Geräte hängt dabei von der Form des Interviews ab. Während sich einfache, monotone Aufnahmegeräte bei Einzelinterviews eignen, ist der Einsatz von Stereogeräten bei Gruppendiskussionen zu empfehlen. Je deutlicher die Stimmen auf den Tonträgern zu hören sind, desto leichter fällt die anschließende Transkription der Interviews. Die Transkription des Gesprächs sollte möglichst nah am Zeitpunkt der Durchführung liegen, damit der Interviewer den Inhalt noch präsent hat und keine Inhalte verliert, falls es mit den Tonträgern hinsichtlich der Speicherung der Daten Probleme geben sollte.⁵⁸⁶ Im Rahmen der Tonspeicherung der vorliegenden Interviews wurde ein analoges Diktiergerät eingesetzt, das die Inhalte auf Kassetten speichert. Es war in Größe und Unauffälligkeit so gewählt, dass es die befragten Personen nicht zu deutlich darauf hingewiesen hat, dass das Gespräch aufgezeichnet wird. Es wurde ihnen das Gefühl einer Alltagssituation vermittelt, wodurch der Informationsfluss und die Datenerhebung gefördert wurden. Der Einsatz des Diktiergerätes erfolgte mit dem vorherigen Einverständnis der Befragten. Aufgrund dieser Vorgehensweise stehen sämtliche Inhalte und Daten aus den Interviews für die weitere Analyse zur Verfügung.

Nach Durchführung der Interviews wurde zunächst eine Zusammenfassung angefertigt und im Nachgang dazu erfolgte eine zeitnahe vollständige Transkription. Deren Durchführung eröffnet Dritten das Angebot einer Kontrolle im Zuge von Interpretationen zu den durch die Interviews produzierten und transkribierten Texten und vermittelt dadurch ein hohes Maß an methodischer Sicherheit.⁵⁸⁷

⁵⁸⁵ Vgl. Lamnek, 2005, S. 388.

⁵⁸⁶ Vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2008, S. 79.

⁵⁸⁷ Vgl. Lamnek, 2005, S. 389 ff.

4.6 Gesprächsführung bei Interviews

Für die Gesprächsführung bei Interviews ist vor allen Dingen die Wahrnehmung des Interviewers durch den Befragten entscheidend. BOGNER ET AL. unterscheiden im Zuge dessen sechs Ausprägungen, die die Qualität der Interviews und der daraus abgeleiteten Ergebnisse maßgeblich beeinflussen können: Der Befragte nimmt den Interviewer als Co-Experten, als Experten einer anderen Wissenskultur, als Laien, als Autorität, als Kritiker oder als Komplizen wahr.⁵⁸⁸ Es ist deshalb wichtig, dem Interviewten bestimmte Anhaltspunkte zu geben, um ihn in seiner Meinungsbildung zu fördern. Grundlegend ist anzumerken, dass der Erfolg eines Interviews durch die Offenheit des Interviewers hinsichtlich seiner eigenen Position, seines Standpunktes, seines Erkenntnisinteresses sowie seiner Vorgehensweisen und seines Untersuchungsgegenstandes beeinflusst wird.⁵⁸⁹ Das Prinzip der Kommunikativität ist ein weiterer Aspekt, den Erfolg eines Interviews zu fördern. Um diesen zu gewährleisten, ist es immanent, das Vokabular an die Sprache der befragten Person anzupassen. Zudem sollte der Befragte in seinem Redefluss nicht unterbrochen werden. Etwaige Unklarheiten können durch das Stellen von Nachfragen seitens des Interviewers beseitigt werden. Der Interviewer hält den Befragten dazu an, auf bestimmte Aspekte und Aussagen einzugehen und diese näher zu erläutern, unter der Berücksichtigung, dass dabei seine persönlichen Ansichten interessieren. Dieses Vorgehen fördert die eigene Wahrnehmung des Befragten als Experten und sorgt zudem dafür, dass er sich nicht einfach den Standpunkten des Interviewers anschließt, sondern aufgrund der Schilderung von Sachverhalten nicht einfach nur mit Ja oder Nein antwortet und dadurch seinen eigenen Standpunkt zu einem Thema preisgibt.⁵⁹⁰ Der Interviewer kann durch die Frageform, wie beispielsweise „Habe ich das richtig verstanden, dass ...“, „Bedeutet dies, dass ...“, die Aussagen der befragten Person im Zuge der expliziten Interpretation reflektieren. Dies sorgt dafür, dass der Befragte einerseits weitere Inhalte zur entsprechenden Frage formuliert und andererseits durch die unmittelbare Schaffung von Klarheit eine mögliche Fehlinterpretation im Nachhinein verhindert wird. Der Interviewer sollte die Verwendung von wissenschaftlichen Begriffen und Terminologien vermeiden, damit der Befragte nicht prä-determiniert wird und die an ihn gestellten Fragen eindeutig verstehen kann. Wissenschaftliche Begriffe können aufgrund eines möglichen Verständnisproblems seitens der befragten Person die Interviewsituation belasten, da der Interviewer unter Umständen Erklärungen zu dem jeweiligen Begriff geben muss, die den Gesprächsverlauf stören würden. Der Interviewer sollte versuchen eine von beiden Seiten

⁵⁸⁸ Vgl. Bogner et al., 2005, S. 50 ff. Bogner et al. formulieren in ihrer Arbeit (S. 50-60) die aus ihrer Sicht jeweilig auftretenden Wahrnehmungen der Experten gegenüber den Interviewern und liefern damit eine fundierte Aussage über das Verständnis und die Interaktion zwischen Experten und Interviewern in einer Interviewsituation.

⁵⁸⁹ Vgl. Bogner et al., 2005, S. 64.

⁵⁹⁰ Vgl. Lamnek, 2005, S. 388 f.

akzeptierte Atmosphäre herzustellen, indem der zu Beginn von beiden Seiten antizipierte Stil der Gesprächsführung bis zum Ende des Interviews verfolgt wird. Diese Vorgehensweise gewährleistet einen offenen und lockeren Verlauf.⁵⁹¹

Das Interview sollte durch den Interviewer abgeschlossen werden, sofern der Befragte nicht von sich aus das Schlusswort ergreift. Wenn beide das Gespräch als beendet sehen, wird das Aufnahmegerät ausgeschaltet. Interessanterweise ergeben sich in dieser Phase häufig Dialoge, die weitere interessante und aufschlussreiche Inhalte zutage fördern, die für die Erhebung und Auswertung der Daten mitunter wichtig sein können. Kommt es zu einer solchen Situation, ist daraus für den Interviewer in Teilbereichen auch ablesbar, inwieweit sich der Befragte strategisch verhalten und gewisse Informationen während der Zeit der Aufnahme des Interviews nicht preisgegeben hat. Als Abschluss wird durch den Interviewer ein letztes Schlusswort gesprochen, indem er sich bei seinem Gesprächspartner bedankt und erwähnt, dass durch die Inhalte des Interviews relevante Schritte hinsichtlich der Untersuchung erreicht wurden. Die befragte Person gewinnt dadurch den Eindruck, dass sowohl sie als Person als auch ihre Aussagen einen Beitrag dazu geleistet haben. Der Interviewer sollte in seinem Schlusswort auf jeden Fall erwähnen, dass der Befragte seine Sache gut gemacht hat, damit ihm dadurch neben der Erwähnung zu seinem Beitrag auch Respekt und Dank dahingehend entgegengebracht werden, dass er sich die Zeit für das Interview genommen hat.⁵⁹²

4.7 Anonymisierung der Daten

Die Zusicherung von Anonymität den jeweiligen Experten gegenüber wurde im Rahmen der durchgeführten Interviews durch das Aushändigen von Geheimhaltungsvereinbarungen gewährleistet. Darüber hinaus wurden die Interviews in geschlossenen Räumen durchgeführt, damit die befragten Personen eine Atmosphäre der Abgeschlossenheit und Vertraulichkeit empfinden konnten. Vor Beginn der Gespräche erfolgte eine gegenseitige Vorstellung des Interviewers und des Experten, um eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre aufzubauen.

⁵⁹¹ Vgl. Lamnek, 2005, S. 389.

⁵⁹² Vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2008, S. 86.

Mit Bezug auf die Zitierweise werden Passagen aus den einzelnen Befragungen in Form folgender Systematik angegeben:

I (Nummer) S (Seitenzahl) Z (Zeile X-Y) = Interview 1 Seite 2 Zeile X bis Y

Diese Form der Zitierweise ermöglicht eine Anonymisierung der Aussagen und gewährleistet dadurch den Schutz der interviewten Personen. Deshalb ist eine nachträgliche Identifizierung der entsprechenden Interviewpartner nicht möglich oder nur mit einem unverhältnismäßig hohem Aufwand.

Im Zuge der Anonymisierung der Daten wurde zudem eine Verschlüsselung gewählt, die dadurch gekennzeichnet ist, dass auf die Darstellung von Details aus den einzelnen Interviews verzichtet wird oder diese Details derart verändert wurden, dass an deren Stelle eine Nennung von Platzhaltern sowie eine Verallgemeinerung der jeweiligen Beschreibungen erfolgt.⁵⁹³ GLÄSER und LAUDEL sehen in einem derartigen Vorgehen die Problematik, dass die Aussagekraft aus den Ergebnissen der Daten dadurch eine Einschränkung erfahren kann. Sie sprechen aber auch davon, dass das Veröffentlichen von verschlüsselten Daten im Rahmen der Ableitung von Ergebnissen in einem sozialwissenschaftlichen Forschungsvorhaben sinnvoll ist, um zu vermeiden, dass lediglich die Schlussfolgerungen und Interpretationen publiziert werden, nicht aber die Grundlage für die Ergebnisse. Durch das Veröffentlichen von Daten, auch unter der Prämisse der Anonymisierung, wird der Verletzung des Kriteriums der Nachvollziehbarkeit entgegengewirkt und somit für ein besseres Verständnis im Zuge der Ableitungen der Ergebnisse Sorge getragen.⁵⁹⁴

⁵⁹³ Vgl. Warwick, 1982, S. 104 ff. Warwick diskutiert im Zuge sozialwissenschaftlicher Forschungsvorhaben in seiner Arbeit die Folgen einer möglichen Offenlegung der Identität von befragten Personen.

⁵⁹⁴ Vgl. Gläser/Laudel, 2006, S. 272 f.

4.8 Auswertung von Interviews

Das Ziel der Auswertung bei Experteninterviews ist das Herausarbeiten von Kontexten, die über die individuell formulierten Aussagen hinausgehen. Grundlage ist dabei der Text des auf Tonband aufgenommenen Interviews, der sich aufgrund der Transkription desselben als schriftliches Material ergeben hat.⁵⁹⁵ Die Schritte zur Auswertung der erhobenen Daten orientieren sich im Fall der vorliegenden Arbeit an dem Verfahren der Strukturierung bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING, welches sich in sechs Schritte unterteilt.⁵⁹⁶

Die Auswertung der Interviews erfolgt in der vorliegenden Arbeit mit dem Ziel der Gewinnung von Aussagen, die durch Dritte kontrollierbar sind. Der jeweilige Interviewtext ist dabei ein Protokoll über die Kommunikation und Interaktion zwischen befragter Person und Interviewer, der in seiner Form und in seinem Inhalt einmalig und unverwechselbar ist. Die Auswertung der Interviews basiert auf thematisch und inhaltlich zusammengehörigen Einheiten, die sich durch die einzelnen Passagen in den Texten der Interviews identifizieren lassen. Grundlage dafür ist die Betrachtung des gemeinsam geteilten Kontextes der Experten über die für die Analyse relevanten Interviews und nicht die Fokussierung auf die Sequenzialität von Aussagen je Interview. Dadurch wird nicht auf die Häufigkeit von Aussagen zu einem Thema innerhalb eines Interviews abgestellt, sondern auf die Ausführungen einzelner unterschiedlicher Experten, die Aussagen zu einem Thema getroffen haben. MEUSER und NAGEL messen diesem sogenannten institutionellen-organisatorischen Kontext eine große Bedeutung zu, da dieser die Vergleichbarkeit der Interviewtexte gewährleistet. Unterstützendes Instrument für die Gewährleistung dieser Vergleichbarkeit ist der für das Interview konzipierte Interviewleitfaden.⁵⁹⁷

Zur Auswertung eines Interviews müssen Gütekriterien festgelegt werden, die sich an Reliabilität, Objektivität und Validität orientieren, um die Gültigkeit und die Belastbarkeit der Annahmen sowie die formale Genauigkeit und Verlässlichkeit der Messungen, aber auch die Zuverlässigkeit der Datenerhebung im Rahmen der Überprüfung der Hypothesen zu gewährleisten. Die Gültigkeit zielt dabei auf den Aspekt ab, ob im Rahmen der empirischen Erhebung das gemessen wurde, was intendiert war zu messen. Die Zuverlässigkeit hingegen umfasst die Stabilität und Genauigkeit der Messung mit dem Hintergrund der Wiederholung, durch welche eine Messung nochmalig unter gleichen Bedingungen durchgeführt werden kann, mit dem Ziel, das gleiche Ergebnis zu erreichen.⁵⁹⁸ Allerdings ist das Kriterium der Zuverlässigkeit bei qualitativen Forschungsvorhaben nur bedingt anwendbar. Man kann damit zwar die in der Theorie

⁵⁹⁵ Vgl. Mayer, 2009, S. 47.

⁵⁹⁶ Vgl. Mayring, 2002, S. 115 ff.

⁵⁹⁷ Vgl. Meuser/Nagel, 2002, S. 81.

⁵⁹⁸ Vgl. Mayer, 2009, S. 56.

definierten Kernaussagen testen, aber nicht soziale Phänomene ergründen, da die Herstellung identischer Ausgangssituationen für eine neue, wiederholende Untersuchung nicht zu leisten ist.⁵⁹⁹ MAYRING schreibt dazu, dass die qualitative Forschung einen Fokus auf die Erstellung von Gütekriterien legt, dabei allerdings nicht die Maßstäbe der quantitativen Forschung grundlegend übernimmt.⁶⁰⁰ Der Versuch des Darstellens von Transparenz und Nachvollziehbarkeit durch das ausschließliche Zitieren einzelner Textabschnitte aus den Interviews in Form des selektiven Plausibilisierens ist nicht zielführend, um allein dadurch die Ergebnisse und die daraus erfolgten Interpretationen zu stützen.⁶⁰¹ Mitunter steht aber bei qualitativen Verfahren oft nur die Methode der beispielhaften Zitation von Passagen aus den Interviews zur Verfügung, um Aussagen der befragten Personen zu dokumentieren. Diese Methode ist somit als wichtiges und häufig auch einziges Mittel zu werten, um einerseits eine Analyse und andererseits die Auswertung der Daten herleiten zu können. Beim Vorgehen zur Überprüfung von Hypothesen werden Teilergebnisse der Auswertung von Fällen anhand von Daten des gleichen Falls zugrunde gelegt. Die zu Beginn seitens des Forschenden für den Fall als typisch vermuteten Muster werden aufgrund der fortlaufenden Überarbeitung der Strukturhypothesen ständig untersucht und nach dem Auswerten der letzten Daten durch eine endgültige Formulierung der Hypothesen analysiert und verdichtet. Dieses Vorgehen trägt zu Rückkopplungsschleifen bei, die beispielsweise im Zuge einer quantitativen Erhebung nicht möglich sind.⁶⁰²

Bei der Auswertung der Interviews ist zu berücksichtigen, dass es zu Problemen bezüglich der Vergleichbarkeit kommen kann. Diese gründen auf sogenannten Intervieweffekten, die sich beispielsweise aus der persönlichen Interaktion zwischen der befragten Person und dem Interviewer ergeben können und hierbei durch positives wie negatives, verbales oder nonverbales Feedback während des Interviews gesteuert werden.⁶⁰³ Außerdem kann das Bewusstsein über die Auswertung der Gesprächsinhalte von befragter Person und Interviewer dafür sorgen, dass Probleme mit der Vergleichbarkeit der Antworten auftreten, weil z. B. der Experte nicht mehr neutral antwortet und somit eine Verzerrung der Antworten je nach Bewusstseinsgrad bedingt sein kann.⁶⁰⁴

⁵⁹⁹ Vgl. Strübing, 2004, S. 77.

⁶⁰⁰ Vgl. Mayring, 2002, S. 113.

⁶⁰¹ Vgl. Flick, 1999, S. 239.

⁶⁰² Vgl. Brüsemeister, 2000, S. 67.

⁶⁰³ Vgl. Porst, 2000, S. 123.

⁶⁰⁴ Vgl. Weber, 1985, S. 10.

Um den höchsten Grad der Vergleichbarkeit der Antworten bei den im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Interviews zu erlangen, wurden u. a. folgende Vorgehensweisen durchgeführt:⁶⁰⁵

- Jedes Interview wurde mit dem Einsatz des Interviewleitfadens geführt.
- Es wurde darauf verzichtet, dem Befragten Feedback über den Verlauf des Interviews während der Befragung zu geben, sondern es erfolgte ein finales Feedback (Wrap Up des Interviews) am Ende eines jeden Gesprächs.
- Jeder Themenblock wurde mit der gleichen Einführung, der gleichen Leitfrage und mit dem gleichen Wortlaut eingeleitet. Die befragte Person wurde über ein derartiges Vorgehen im Vorfeld des Interviews informiert.
- Die Kontextualisierung einzelner Fragen wurde durch jeweils gleiche Beispiele in allen Interviews standardisiert.

Neben der Problematik der Vergleichbarkeit der Antworten unterliegt eine Interviewsituation in manchen Fällen auch dem Problem unwahrer Antworten, wenn die Fragen, die an den Experten gerichtet werden, sensitive Themengebiete berühren. Ein bedeutender Grund dafür kann die fehlende Klärung und Zusicherung von Anonymität sein. Die Folge daraus ist, dass der Experte Antworten formuliert, die nicht seiner eigenen Überzeugung entsprechen, aber für ihn subjektiv betrachtet die wahrgenommenen Normen einer sozialen Gruppe oder eines Unternehmens widerspiegeln und deshalb als Antworten auf die entsprechenden Fragen zulässig sind.⁶⁰⁶

Der Befragte kann zudem eine Bedrohung empfinden, die seinem Bewusstsein nach durch die wahrheitsgemäße Beantwortung einer Frage bedingt ist, wenn diese ein sensibles Themengebiet innerhalb des Unternehmens berührt. Seine Reaktion kann daher eine eher verhaltene Beantwortung sein. Diese Bedrohung kann sich – dem Empfinden des Experten nach – durch Sanktionen seiner Person gegenüber, beispielsweise durch seinen Arbeitgeber, ausdrücken, wenn er befürchten muss, dass die Inhalte aus den Interviews Dritten in seinem Unternehmen zugänglich werden und dadurch nachzuvollziehen ist, welche Person entsprechende Aussagen zu welchen Themen getätigt hat. Besonders hoch ist diese empfundene Bedrohung, wenn die befragte Person einer Selbsttäuschung unterliegt und mit ihren Aussagen ein bestimmtes, aber in der Realität nicht existierendes Bild ihrer selbst aufrechterhalten möchte. Um dem Problem der subjektiv empfundenen Bedrohung im Rahmen der aus der Veröffentlichung der Interview-Inhalte aufkommenden möglichen Sanktionen zu begegnen, ist es immanent, dem Experten vollständige Anonymität zuzusichern.

⁶⁰⁵ Vgl. Porst, 2000, S. 123.

⁶⁰⁶ Vgl. Porst, 2000, S. 123.

Im Zuge der hier beschriebenen Probleme ist es bei der Analyse der Daten wichtig, Gespräche, deren Verlauf die Vermutung einer nicht wahrheitsgetreuen Beantwortung zulassen, aus dem Analyseverfahren auszuschließen oder nicht in vollem Umfang in dieses mit einzubeziehen.⁶⁰⁷ Abschließend ist zu sagen, dass das Anliegen von Experteninterviews die Generierung von bereichsspezifischen und objekttheoretischen Aussagen ist.

Gegenstand dieser sind Wissensbestände, die sich in Form von Erfahrungsregeln ausdrücken, um das Funktionieren von sozialen Systemen zu verdeutlichen. Sicherlich ist in diesem Zusammenhang der Frage nach dem Aspekt des Wahrheitsgehalts der Aussagen, die seitens der Experten getroffen wurden, nachzugehen. Diese Problematik ist aber nicht allein auf die Systematik von Experteninterviews zu beschränken, sondern liegt auch bei anderen Untersuchungen vor. Sie relativiert sich im Hinblick darauf, dass die jeweiligen Experten damit rechnen müssen, dass auch Kollegen im Rahmen der Untersuchung befragt werden und dadurch ein Zwang zur Wahrheit dahingehend bedingt wird, dass Experten eher dazu neigen, zu schweigen als zu lügen. Dennoch wird die Äußerung von subjektiven Einschätzungen mit diesem Aspekt nicht vollends aufgehoben. Durch das Führen von mehreren Interviews, beispielsweise im gleichen Unternehmen, können die Äußerungen der Experten thematisch miteinander verglichen werden. Dieses Vorgehen, welches auch als sogenannter Cross Check bezeichnet werden kann, ist aber nicht mit einem Urteil darüber gleichzusetzen, ob und welcher Experte sich im Recht befindet und welcher nicht, respektive wer die Wahrheit sagt und wer nicht. Es sorgt lediglich für eine Sensibilisierung im Zuge der Eingrenzung einer Generalisierung, damit diese nicht zu weit vorangetrieben wird oder gar ausufert.⁶⁰⁸

4.9 Qualitative Analyse der Interviewinhalte

Die qualitative Analyse der Interviewinhalte erfolgt, wie bereits in Punkt 4.1.7 beschrieben, im Zusammenhang mit der Bildung von Kategorien nach den Ausführungen von MAYRING. Der schreibt, dass die Grundlage der Inhaltsanalyse die Reduktion des generierten Materials ist, mit dem Ziel eine Verdichtung der Daten zu erreichen, um die durchgeführte Untersuchung abzubilden. Dabei liegt der Fokus auf dem Extrahieren der für die Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Informationen aus dem generierten Datenmaterial mittels einer Suchmatrix. Die Basis für das Auffinden dieser Informationen

⁶⁰⁷ Vgl. Campanelli, 2001, S. 118.

Von den 21 durchgeführten Interviews wurde eines aufgrund des Verlaufes des Interviews und des sich daraus ergebenden Interviewtexts aus dem Analyseverfahren ausgeschlossen. Somit stehen für den empirischen Teil dieser Arbeit (und dessen Bestreben, eine Analyse der Inhalte aus den Interviews vorzunehmen) 20 voll transkribierte Interviews zur Verfügung.

⁶⁰⁸ Vgl. Meuser/Nagel, 2002, S. 91 f.

ist ein zuvor an den theoretischen Grundlagen orientiertes und definiertes Kategoriensystem.⁶⁰⁹

MAYRING liefert in seiner Arbeit hierzu eine schematische Darstellung, die nachfolgend aufgezeigt wird:

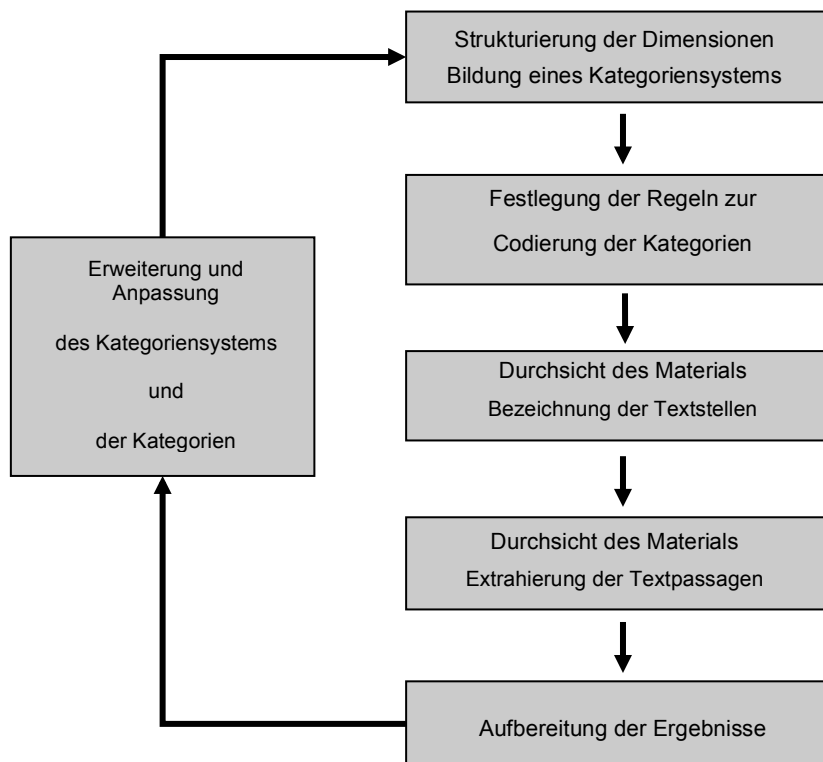


Abbildung 21: Verlauf der Inhaltsanalyse nach MAYRING⁶¹⁰

Die eingesetzte Suchmatrix, die im Zuge des Kategoriensystems Einsatz findet, ist mit der Entwicklung des Interviewleitfadens verknüpft und basiert auf den Grundlagen wissenschaftlicher Theorien, die im Zusammenhang mit der forschungsleitenden Fragestellung diskutiert wurden, um eine Verbindung zwischen den theoretischen Grundlagen und dem Auswertungsprozess herzustellen. Der in dieser Arbeit gewählte Ansatz der qualitativen Forschungsmethode trägt dazu bei, das auf den theoretischen Grundlagen basierende Kategoriensystem in seiner Flexibilität offen zu gestalten. Wodurch hinsichtlich der Auswertung der Daten die Möglichkeit eröffnet wird, weitere Kategorien aufzunehmen oder ursprüngliche anzupassen bzw. zu erweitern.⁶¹¹ GLÄSER und LAUDEL schreiben hinsichtlich der Untersuchung und der Einstufung der generierten Informationen aus den Daten der Erhebung, dass diese im Zuge eines Kategoriensystems

⁶⁰⁹ Vgl. Mayring, 2002, S. 114 ff.

⁶¹⁰ Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Mayring, 2002, S. 120.

⁶¹¹ Vgl. Flick, 1995, S. 163.

ordinal oder nominal skaliert werden können.⁶¹² In der vorliegenden Arbeit wurde eine ordinale Skalierung gewählt, die in die Ausprägungsformen stark, neutral und schwach gegliedert ist. Die jeweilige Ausprägungsform soll einen Aufschluss darüber geben, inwieweit die zu untersuchenden Einflussfaktoren mittels einer Erhärtung bzw. Falsifizierung der Hypothesen einen Einfluss auf die Kommunikation und den Informationsaustausch in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld besitzen. Dabei wird das Ziel verfolgt, die Textstellen, die die entsprechenden Aussagen der Experten im Zuge der Interviewdurchführung widerspiegeln, in codierter und kategorisierter Form darzustellen, mit dem Effekt, dass die Ausprägungsformen einen Überblick über die Analyse aller Interviews zulassen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass eine Hypothese als erhärtet gilt, wenn die Analyse der Antworten der befragten Experten eine Zustimmung von 50 oder mehr Prozent aufweist. Die Erhärtung der Hypothese leitet eine Aussage zur Stärke der jeweiligen Einflussfaktoren ab. Folgende Einflussfaktoren wurden in diesem Zusammenhang analysiert und mittels der Überprüfung der in Kapitel 3 vorgestellten Hypothesen in ihrer Wirkweise untersucht:

Einflussfaktoren, die im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie wirken können:

- Verhaltensweise der Hidden Action
- Nutzung von Anreizsystemen versus Einsatz von Monitoring

Einflussfaktoren, die auf die Kommunikation wirken können:

- Regelung der Kommunikation in Verträgen
- Wechselwirkung zwischen Inhalts- und Beziehungsebene
- Steuerung der Kommunikation und des Informationsaustauschs anhand von Prozessen, Modellen oder Instrumenten

Einflussfaktoren, die auf den Wissenstransfer wirken können:

- Transfer von Wissen aufgrund strukturierter Prozesse
- Transfer von Wissen aufgrund interpersoneller Beziehungen und Bindungen

Einflussfaktoren, die auf Vertrauen wirken können:

- Vertrauen als Auslöser für Offenheit und Transparenz
- Vertrauen als Phänomen für die Verbesserung von Kommunikation⁶¹³

⁶¹² Vgl. Gläser/Laudel, 2006, S. 195.

⁶¹³ Am Ende dieses Kapitels erfolgt keine Zusammenfassung, da dies vom Verfasser als inhaltlich nicht notwendig erachtet wird.

5 Überprüfung der Hypothesen

5.1 Einleitung

Dieser Abschnitt umfasst die Beschreibung der Überprüfung der Hypothesen anhand der Ergebnisse aus der qualitativen Erhebung. Zunächst werden einleitend Informationen zu den befragten Personen geliefert, um aufzuzeigen, welche Funktionshierarchien im Zusammenhang mit den Experteninterviews befragt wurden. Zudem wird dargestellt, welche Unternehmensgrößen Berücksichtigung gefunden haben, und gezeigt, wie sich das Verhältnis Outsourcer versus Dienstleister in den untersuchten Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld verhält. Des Weiteren wird diskutiert, welche Ergebnisse sich aus den erhobenen Daten ableiten lassen, welche Einflussgrößen seitens der Experten als wichtig betrachtet wurden und welchen Einfluss die Ergebnisse aus der qualitativen Erhebung in Kombination mit den theoretischen Grundlagen auf das Design des Kommunikationsmodells haben.

Wie bereits in Kapitel 4 beschrieben, haben an der Befragung insgesamt 21 Experten teilgenommen. Auf die Gründe zur Berücksichtigung unterschiedlicher Hierarchieebenen im Rahmen einer Befragung von Experten und für eine entsprechende Verteilung in der Auswahl der befragten Personen wurde in Abschnitt 4.1.2.2 hingewiesen. Die nachfolgenden Grafiken zeigen zum einen die Verteilung der Funktionshierarchien, aber auch die Verteilung des Verhältnisses zwischen Outsourcern und Dienstleistern, ferner die Unternehmensgröße und die Verteilung der Nutzung bestehender Kommunikationsmittel.

Funktionshierarchie der befragten Personen

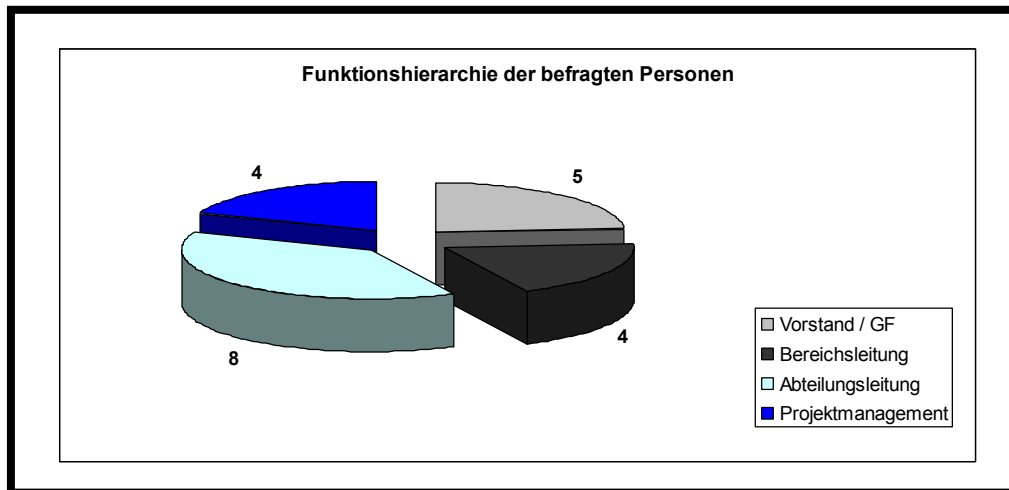


Abbildung 22: Funktionshierarchie der befragten Personen⁶¹⁴

Abbildung 22 zeigt, dass analog zu den Ausführungen von MEUSER UND NAGEL eine Berücksichtigung der operativen Ebenen stattgefunden hat, um mittels der Experten in diesen Ebenen die größtmögliche Ausschöpfung an Informationen zu erhalten.⁶¹⁵

Verteilung Outsourcer versus Dienstleister

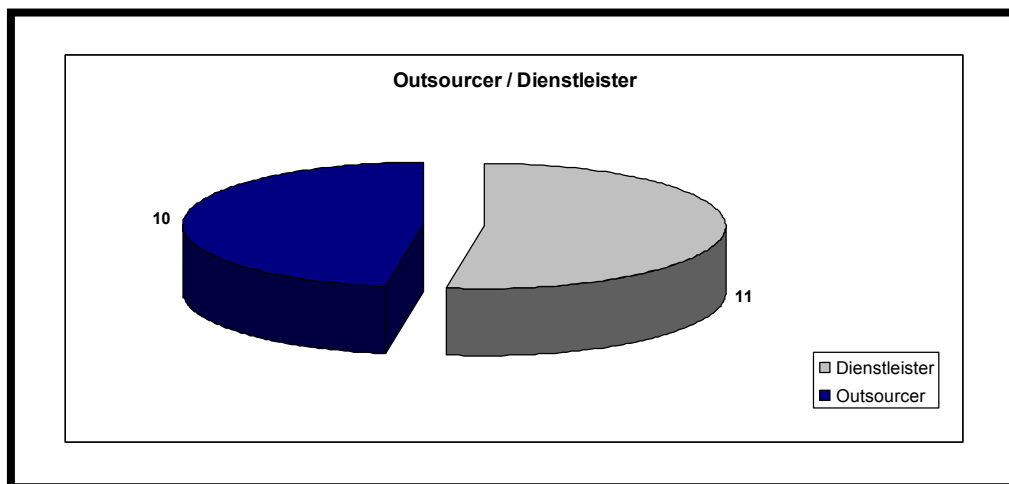


Abbildung 23: Verhältnis Outsourcer/Dienstleister⁶¹⁶

⁶¹⁴ Eigene Darstellung.

⁶¹⁵ Vgl. Abschnitt 4.1.2.2.

⁶¹⁶ Eigene Darstellung.

Abbildung 23 stellt die Verteilung zwischen Outsourcern und Dienstleistern bei den befragten Personen dar. Es wurde im Zuge der Auswahl der Experten darauf geachtet, eine möglichst gleiche Anzahl beider Gruppen zu befragen, um zu verhindern, dass die Aussagen der einzelnen Experten zu sehr von ihrem Arbeitsumfeld bzw. -inhalt verzerrt werden.

Verteilung der Unternehmensgröße, in denen die Experten arbeiten

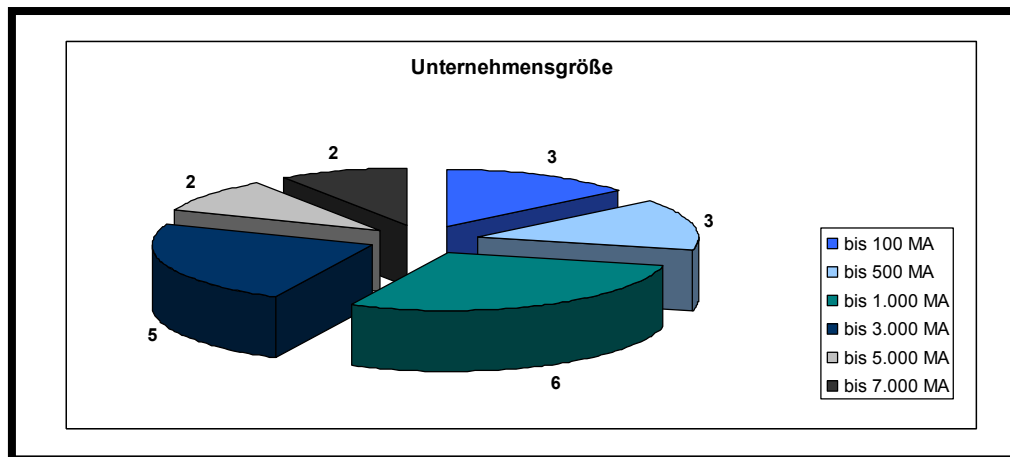


Abbildung 24: Unternehmensgröße bei den befragten Personen⁶¹⁷

Abbildung 24 umfasst die Verteilung der Unternehmensgröße, in denen die jeweiligen Experten arbeiten. Auch hierbei wurde auf eine relativ gleichmäßige Verteilung geachtet, um eine mögliche Verzerrung von Informationen zu vermeiden. Hintergrund für diesen Schritt war die Überlegung, dass unter Umständen in großen Unternehmen die strukturellen Gegebenheiten auch im Hinblick auf Kommunikation und Informationsaustausch ausgeprägter sind als in kleineren. Dies hätte bei einer Fokussierung auf ausschließlich große Unternehmen einen anderen Verlauf der Ergebnisse bezüglich der Strukturierung und Lenkung von Kommunikation und des Informationsaustauschs geben können. Mit der vorliegenden Verteilung von elf Experten, die in großen Unternehmen und zehn, die in kleinen Unternehmen arbeiten, wird davon ausgegangen, dass im Hinblick auf die zuvor beschriebene Annahme eine gleichmäßige Verteilung erreicht wurde.

⁶¹⁷ Eigene Darstellung.

Verteilung der Nutzung vorhandener Kommunikationsmittel

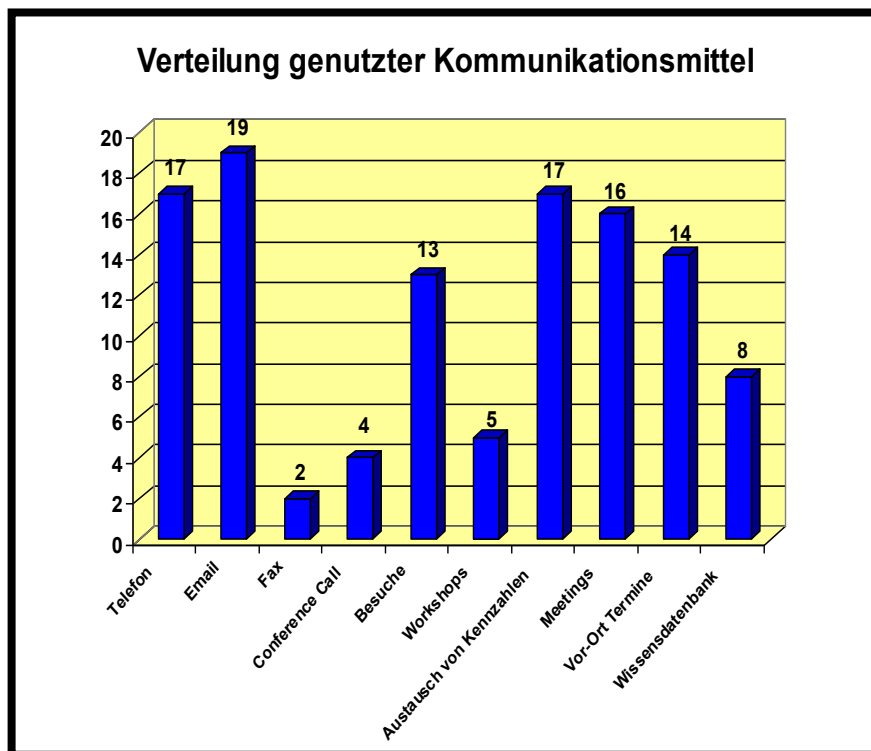


Abbildung 25: Verteilung der Nutzung vorhandener Kommunikationsmittel⁶¹⁸

Abbildung 25 fasst die Verteilung der Nutzung bestehender Kommunikationsmittel zusammen. Sie zeigt, dass herkömmliche Kommunikationsmedien wie Telefon und E-Mail eine sehr dominante Rolle in der Kommunikation und bei dem Informationsaustausch in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld spielen. Es wird aber auch deutlich, dass der Austausch von Kennzahlen im Rahmen eines Monitorings eine immanente Rolle spielt. Im Zuge der Überprüfung von Hypothese 1b wird tief gehender auf diesen Aspekt eingegangen und erörtert, welche Bedeutung ein Monitoring im Vergleich zum Einsatz von Anreizsystemen hat, um der Problematik der Hidden Action zu begegnen. Es zeigt sich deutlich, dass neben einer starken Nutzung der Medien Telefon und E-Mail, die unter die Rubrik der persönlichen Kommunikationsmittel zu subsumieren sind, auch weitere sogenannte persönliche Kommunikationsmöglichkeiten einen starken Zuspruch finden. Insbesondere werden Meetings, Vor-Ort-Termine und Besuche genannt, die aus Sicht der Experten einen positiven Einfluss auf den Austausch von Informationen und die Kommunikation haben. Allerdings spielen diese persönlichen Kontakte auch im Rahmen des Austausches von Kennzahlen eine immanente Rolle und sind deshalb hinsichtlich der Verhaltensweisen der Hidden Action mit einem besonderen Augenmerk zu betrachten.

⁶¹⁸ Eigene Darstellung.

Auch hier werden im Verlauf der Überprüfung der Hypothesen genauere Stellungnahmen erfolgen. Der Aspekt fehlender Werte bis zum Maximalwert 21, der Gesamtanzahl der befragten Experten, ergibt sich daraus, dass die entsprechenden Experten entweder die Nutzung der jeweiligen Kommunikationsmittel verneinen oder dazu keine Angaben getätigt haben.

5.2 Überprüfung der Hypothesen zur Prinzipal-Agenten-Theorie

5.2.1 Hypothese 1a

Hypothese 1a

Prinzipal und Agent in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld sind sich darüber bewusst, dass sich der jeweilige Akteur opportun verhält, um dadurch seinen eigenen Nutzen zu maximieren.

Operationalisierung

Erhält der Prinzipal oder der Agent in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld absichtlich Informationen, die irreführend sind oder der Partnerschaft schaden bzw. geschadet haben? Liegt innerhalb der Beziehung mit dem Partner eine Gleichverteilung an Informationen vor? Kennt der jeweilige Partner die Absichten seines Gegenübers? Denkt der jeweilige Partner, dass sein Gegenüber sich so verhält, dass beide Parteien einen Nutzen aus der Kooperation ziehen können? Sehen sich beide Partner auf gleicher Höhe mit ihrem Gegenüber?

Kriterium zur Überprüfung des Einflussfaktors

Der Einflussfaktor Hidden Action wird als erfüllt angesehen, wenn aufgrund der Ergebnisse aus der Datenerhebung zu ersehen ist, dass seitens des Prinzipals und/oder des Agenten bewusst bzw. absichtlich ein opportunes Verhalten zur Maximierung des eigenen Nutzens verfolgt wird.

Ergebnis

Die Ergebnisse aus der Datenerhebung zeigen, dass beide Akteure in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld ein opportunes Verhalten anstreben. Die Prinzipale, die im Zuge der Interviews befragt wurden, unterstellen den Agenten innerhalb ihrer Beziehung das Ausüben der Verhaltensweise Hidden Action. Beide Parteien erklären, dass der jeweilige andere Akteur aufgrund von wirtschaftlichen Interessen das Ziel verfolgt, gegenüber dem Partner seinen eigenen Nutzen zu maximieren. Neben den wirtschaftlichen Interessen geben beide Parteien weitere Gründe an, sich seinem Partner gegenüber opportun zu verhalten. Mit 14 aus 20 Nennungen hinsichtlich der Ausprägungsform stark liegt ein deutliches Bild darüber vor, wie sich das Verständnis der

jeweiligen Akteure dem Verhalten ihres Partners gegenüber ausdrückt. Die Ausprägungsform neutral wird durch drei Nennungen erfüllt und zwei Nennungen geben Auskunft darüber, dass sie einem opportunen Verhalten keine Bedeutung beimessen oder dieses nicht im Zuge ihrer bestehenden Prinzipal-Agenten-Beziehung erkennen können.

Tabelle 1 fasst die Ergebnisse schematisch zusammen:

Schematische Darstellung der Ergebnisse zu Hypothese 1a

| Hypothese 1a | | | | |
|--------------|-------|---------|---------|--------------|
| | stark | neutral | schwach | keine Angabe |
| I2 | | | 1 | |
| I3 | | 1 | | |
| I4 | 1 | | | |
| I5 | 1 | | | |
| I6 | 1 | | | |
| I7 | | | | 1 |
| I8 | 1 | | | |
| I9 | 1 | | | |
| I10 | 1 | | | |
| I11 | 1 | | | |
| I12 | 1 | | | |
| I13 | 1 | | | |
| I14 | | 1 | | |
| I15 | | 1 | | |
| I16 | 1 | | | |
| I17 | | | 1 | |
| I18 | 1 | | | |
| I19 | 1 | | | |
| I20 | 1 | | | |
| I21 | 1 | | | |
| | | | | |
| Total | 14 | 3 | 2 | 1 |

Tabelle 1: Auswertungsmatrix zu Hypothese 1a⁶¹⁹

⁶¹⁹ Eigene Darstellung.

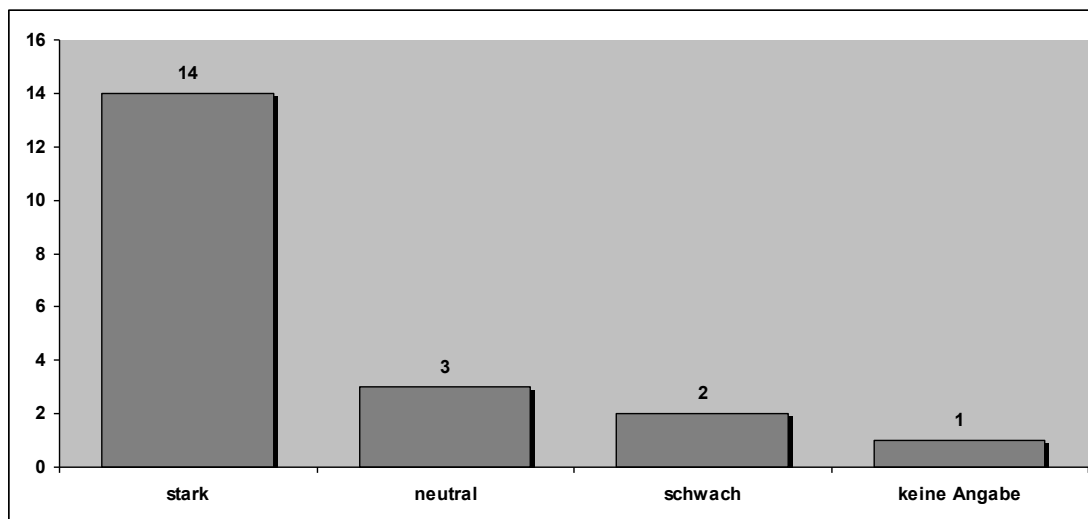


Abbildung 26: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 1a⁶²⁰

Bewertung

Die Hypothese wird durch die Ergebnisse erhärtet, wodurch dem Einflussfaktor Hidden Action eine immanente Stärke zugesprochen wird.

Diskussion

In diesem Zusammenhang nimmt das Auftreten des einen Partners gegenüber dem anderen mit Bezug auf Macht im Zuge einer Gleichstellung innerhalb der Beziehung eine wichtige Rolle ein. Auffällig ist hierbei, dass vonseiten der Prinzipale das Verständnis vorliegt, dass diese ihrem Agenten gegenüber eine stärkere, übergeordnete Rolle einnehmen, da sie vornehmlich aufgrund ihres Status als Auftraggeber den Agenten in einer ausführenden, untergeordneten Rolle sehen:

I5S13Z448-449

... und da wird letztendlich dann nicht so sehr auf das Partnerschaftliche Wert gelegt, sondern es wird einfach umgesetzt, weil wir uns als Auftraggeber was davon versprechen ...

I19S11Z402-403

... Die Frage müsste eigentlich lauten, ob man den Dienstleister mit auf Augenhöhe nimmt, denn man ist ja letztendlich Auftraggeber und hat mehr Informationen ...

Teilweise findet dieses übergeordnete Rollenverständnis der Prinzipale auch seitens der Agenten eine Bestätigung, indem diese im Zuge ihrer Dienstleistung und aufgrund ihrer persönlichen Erfahrungswerte ein derartiges Verhalten ebenfalls erkennen:

⁶²⁰ Eigene Darstellung.

I6S17Z586-589

... Ich sag jetzt mal, größtenteils ist es so, man versucht es gemeinsam zu erreichen, aber es gibt bestimmte Bereiche, bestimmte Themen letztendlich, wo schon die eigene Position des Auftraggebers soweit im Vordergrund steht, dass er die natürlich auch versucht auszudrücken ...

Dies hat zur Folge, dass die Agenten sich trotz einer vordergründigen Annahme mit Bezug auf ein partnerschaftliches Verständnis häufiger in der Rolle sehen, die Interessen und Vorgaben der Prinzipale verfolgen zu müssen, auch wenn sich die daraus ergebenden Konsequenzen eher negativ für den Agenten auswirken:

I8S9Z378-382

... Als Allererstes: Jeder Partner hat primär einen Nutzen für sich. Jedem ist die Jacke näher als die Hose, der Dienstleistungspartner möchte Geld verdienen, möchte seine Arbeitsplätze sichern, möchte wachsen oder auch Kundenbindung wie auch immer. Auf der anderen Seite hat der Auftraggeber auch seine Interessen, die sind auch nicht immer einheitlich mit dem des Partners ...

I16S15Z560-568

... Würde unser Auftraggeber gleich zu Anfang sagen, dass er mit fünf Prozent rechnet, dann würden wir nicht so im Nebel tappen. So müssen wir ermessen, wie viel Prozent gut wären, mein Bauchgefühl sagt mir, zehn Prozent müssten wir erreichen, aber wir erreichen nur fünf Prozent. Später erfahre ich dann von meinem Partner, dass fünf Prozent ganz toll sind, weil das andere Callcenter nur drei Prozent hat. Wenn ich solche Prozesse natürlich von Anfang an erfahren würde, wäre es für uns ein schöneres Arbeiten, ein stressfreieres Arbeiten. Auf der anderen Seite hat mein Auftraggeber oder mein Outsourcing Partner einen Grund, mir nicht zu sagen, dass das andere Callcenter mit drei Prozent arbeitet, weil wir uns dann nicht so anstrengen würden, die zehn Prozent zu erreichen ...

I21S18Z637-639

... Das ist das Problem, warum es auch unter den Teamleitern und unter unseren Aufsichten Spannungen gibt, weil uns irgendwo immer vermittelt wird: Ich bin der Kunde und du bist der Dienstleister ...

Es wird deutlich, dass die Prinzipale häufig die bestehende Wettbewerbssituation am Markt nutzen, um mehrere Agenten einzusetzen. Diese Konstellation trägt aus Sicht der Prinzipale dazu bei, dass sie dadurch ihren eigenen wirtschaftlichen Nutzen maximieren können. Durch den Einsatz mehrerer Agenten schaffen sie einerseits die Möglichkeit, einen Benchmark hinsichtlich der Performance zwischen den Agenten für sich erstellen zu können, um diese vor allem in ihrer Leistungsfähigkeit zu kontrollieren, andererseits aber somit auch einen persönlichen Vorteil im Rahmen von Preisfindungsmaßnahmen für sich zu generieren:

I21S17Z585-586

... Zum Beispiel hat der Outsourcer eher das Interesse, die unterschiedlichen Dienstleister gegeneinander auszuspielen, als wirklich mit ihnen zusammenzuarbeiten ...

Der Einsatz mehrerer Agenten dient zudem der Reduktion einer direkten Abhängigkeit von nur einem Agenten, um dadurch flexibel auf Veränderungen am Markt reagieren zu können und vor allem, um dadurch auch wirtschaftlichen Risiken vorzubeugen. Dieses Vorgehen schafft dem Prinzipal auch im Falle einer Disharmonie mit seinem Agenten die Möglichkeit, diesen schnellstmöglich von seinem Tätigkeitsbereich zu entbinden, um dadurch seine ausgelagerten Projekte mit einem nur geringen bis keinem wirtschaftlichen Verlust oder Risiko in kürzester Zeit an einen anderen Agenten zu übertragen.

Ein interessanter Aspekt, der sich im Zusammenhang mit der Befragung ergeben hat, ist eine große Übereinstimmung von Aussagen dahingehend, dass beide Akteure häufig davon ausgehen, dass das entsprechende Gegenüber aufgrund seines Verhaltens seinen eigenen Nutzen maximieren möchte. Wenn es sich in diesem Zusammenhang um Fragestellungen handelt, ob ein Zurückhalten von Informationen oder das Mitteilen von Informationen, die irreführend sind oder der Partnerschaft geschadet haben, bewusst erfolgt, so sprechen fast alle Experten davon, dass ein derartiges Handeln im Rahmen der Beziehung kein absichtliches Verhalten ist, sondern unabsichtlich, z. B. aufgrund eines Versehens oder eines Nicht-daran-Denkens erfolgt:

I2S12Z445-448

... im operativen Geschäft mag das manchmal anders aussehen, dass hier oder da mal 'ne Fehlinformation kommt oder 'ne Desinformation, wie auch immer, aber, ich glaub, das bringt das Business einfach so mit sich, wichtig ist, dass es ganz schnell wieder geklärt wird ...

I9S3Z89-93

... Es gab und es gibt immer wieder Situationen, in denen wirklich relevante Informationen auch von Auftraggeberseite nicht weitergegeben werden. Meiner Erfahrung nach hat das aber eher damit zu tun, dass nicht abgeschätzt wird oder dem Auftraggebervertreter nicht klar ist, wie relevant diese Informationen sind und sie deswegen nicht weitergibt, vielleicht aus den Erfahrungen heraus, die der Gegenüber auf Mandantenseite hat ...

I12S6Z226-228

... Also irreführende Informationen haben wir schon bekommen. An dieser Stelle scheue ich behaupten zu können und damit auch behaupten zu wollen, dass sie bewusst irreführen sollten ...

Die Agenten, die in den Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld tätig sind, sehen für sich durchaus einen Vorteil dadurch gegeben, dass zu ihren Gunsten Informationsvorsprünge gegeben sind:

I11S11Z466-467

... Gut, ich würde es mal andersherum beschreiben, ich kann natürlich als Dienstleister viel erzählen, der Outsourcer weiß dann aber nicht, ob das stimmt oder nicht stimmt ...

Dies wird auch in Teilen von den Prinzipalen bestätigt, deren Grundlage für den Inhalt von Informationen seitens der Agenten über den Austausch relevanter Kennzahlen in Form von Reportings erfolgt:

I13S7Z293-295

... Der Verdacht steht im Raum, dass die Informationen sehr wohl gefiltert und sehr, sehr genau gegengelesen werden und somit sehr genau geschaut wird, was nach außen gegeben wird und was nicht nach außen gegeben wird ...

Diese Vorsprünge ergeben sich aus Sicht der Agenten aufgrund der Tatsache, dass sie im Namen ihres Prinzipals mit dessen Endkunden sprechen und somit Informationen generieren, die dem Prinzipal erst durch Rücksprache mit dem Agenten oder aufgrund von Kennzahlen- oder anderen Reportings zugänglich werden. Wichtig ist hierbei, dass diejenigen Agenten, die dem Prinzipal die Durchführung ihrer Dienstleistung auf eigenen IT-Applikationen anbieten, deren Nutzung und Verwaltung bei ihnen erfolgt, einen deutlichen Informationsvorsprung gegenüber ihrem Prinzipal empfinden und diesen auch für ihre Bedürfnisse und zur Maximierung ihres eigenen Nutzens einsetzen können und wollen. Ähnlich verhält es sich bei den Rufnummern, die seitens der Agenten im Rahmen ihrer Tätigkeit Einsatz finden, da die dort eingehende Anzahl von Anrufen nur durch den Agenten abgerufen werden kann. Der Prinzipal bekommt erst durch den Agenten die Anzahl dieser Anrufe in Form eines Kennzahlenreportings zur Verfügung gestellt.

Aufgrund dieses Aspektes kann der Agent eine Informationsasymmetrie auslösen, indem er gegenüber dem Prinzipal andere Zahlen im Zuge des Reportings übermittelt, als in Realität vorliegen. Deshalb wird seitens vieler Prinzipale im Rahmen der Vergabe von Projekten der Einsatz eigener IT-Applikationen, auf denen der Agent arbeitet, angestrebt, um die Informationshoheit aufseiten der Prinzipale zu besitzen. Desgleichen ist dies bei den Rufnummern, die im Zuge einer Inbound-Tätigkeit oder zu Rückrufzwecken eingesetzt werden. Auch hier ist es zu einem Wandel gekommen, dahingehend, dass Prinzipale ihre eigenen Rufnummern besitzen und entsprechend dieser auch das sogenannte Call Routing, beispielsweise im Rahmen der Verteilung von eingehenden Anrufen auf mehrere Dienstleister, selbst steuern und darüber hinaus dieses als Abrechnungsgrundlage im Zuge der Rechnungslegung definieren:

I4S4Z127-131

... Ja, dann stellen wir ihm alle Auswertungen unserer ACD-Anlage zur Verfügung, für ihn die Grundlage – für den Dienstleister die Grundlage nachzuvollziehen, welche Calls sind tatsächlich gemacht worden und auch Grundlage seiner Abrechnung, also da haben wir uns drauf geeinigt, dass – die Bibel sozusagen – für die Abrechnung die Zahlen aus unserer ACD sind ...

I11S7Z295-298

... Wenn ich jetzt mal auf die Frage zurückkomme, ist das Ergebnis, dass aktuell der Outsourcer mehr Einblick hat als wir, was Routing, Steuerung und Daten angeht. Das heißt, wir wären momentan gar nicht fähig zu planen, denn wir wissen gar nicht, wie viele Kunden anrufen ...

Dies hat zur Folge, dass in manchen Fällen, ähnlich wie in den Situationen, in denen der Agent die Rufnummer besitzt, Informationsasymmetrien insofern vorliegen, dass beide Akteure den Angaben ihres Gegenübers nicht trauen, weshalb es aufgrund von Misstrauen zu Situationen kommen kann, die der Prinzipal-Agenten-Beziehung schaden:

I9S2Z74-79

... mit Informationen wird eben nach dem – das ist nur menschlich und das ist wichtig – mit Informationen wird nach dem alten Prinzip umgegangen, Wissen ist Macht. Ich denke, dass der Dienstleister, der die meisten Informationen hat, immer die besten Chancen hat, auch die qualitativ beste Dienstleistung abzuliefern. Das heißt, wenn ich in einer Situation bin und das Gefühl habe, mir werden Informationen vorenthalten, ob bewusst oder unbewusst, dann lauf ich immer Gefahr, das Gefühl zu haben, den Informationen hinterher zu laufen ...

Abschließend ist festzustellen, dass die Ausprägungen zur Erfüllung des Einflussfaktors Hidden Action bestätigt werden konnten. Die befragten Personen gehen weitgehend davon aus, dass sich ihr Gegenüber zur Schaffung von Vorteilen und zur Maximierung seines eigenen Nutzens opportun verhält. In einigen Fällen allerdings werden bestimmte Ausprägungen des opportunen Handelns, wie vorherig beschrieben, eher Aspekten zugeordnet, die nicht als absichtlich zu bezeichnen sind. Hier wird dem Gegenüber in Einzelfällen eher ein Verhalten, welches sich auf Unwissenheit oder Unabsichtlichkeit gründet, unterstellt. Die Aussagen einiger Prinzipale demgegenüber sind allerdings in ihrer unterstellenden Aussagekraft deutlicher. In diesen Fällen wird klar geäußert, dass sie davon ausgehen, dass die Agenten ihren Informationsvorsprung zur Maximierung ihres eigenen Nutzens in vollem Bewusstsein ausschöpfen. Wie bereits in Kapitel 4 erörtert, wurden im Vorfeld zu den Interviews Geheimhaltungsvereinbarungen seitens des Interviewers unterschrieben und ausgehändigt, um einerseits den Schutz der interviewten Personen zu gewährleisten und andererseits aufgrund dieses Vorgehens die höchstmögliche Ausschöpfung an Informationen und Aussagen zu generieren. Dennoch trat der oben beschriebene Aspekt, der ebenfalls in Kapitel 4 diskutiert wurde, während der Interviews auf, auch wenn die befragten Personen nicht zu befürchten hatten, dass ihre Aussagen ohne eine zuvor erfolgte Anonymisierung veröffentlicht werden. Es kann deshalb vermutet werden, dass die Experten zwar ihre Meinung zu der Annahme des Vorliegens eines opportunen Verhaltens äußern, dieses aber in direkter Aussage ihrem Partner gegenüber nicht vollends unterstreichen, sondern aufgrund der Interviewsituation eher auf ein Verhalten aufgrund von Vergessen oder Nicht-daran-Denken abstellen. Mit

Bezug auf das zu entwickelnde Kommunikationsmodell wird die Berücksichtigung von Lösungsmechanismen zur Reduktion der Einflussgröße Hidden Action erfolgen, sodass durch eine Reflektierung dieser im Zuge des Designs dieses Modells eine Möglichkeit geschaffen wird, opportunistischem Handeln entgegenzuwirken.

5.2.2 Hypothese 1b

Hypothese 1b

Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld arbeiten eher mit einem Monitoring des Agenten und nutzen keine Anreizsysteme, um das Problem der Hidden Action zu reduzieren.

Operationalisierung

Welche Informationen werden zwischen Prinzipal und Agent in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld ausgetauscht? Welche Instrumente und Medien werden genutzt, um Informationen zwischen den Akteuren auszutauschen? Haben Systeme, die von beiden Akteuren kontrolliert werden, im Zuge des Austausches von Informationen eine größere Bedeutung als Anreizmöglichkeiten und Anreizsysteme? Wie schätzen die beiden Akteure Kontrollsysteme im Vergleich zu Anreizsystemen ein? Können Anreizsysteme die Kommunikation und den Austausch von Informationen fördern?

Kriterium zur Überprüfung des Einflussfaktors

Der Einflussfaktor Monitoring gegenüber dem Nutzen von Anreizsystemen gilt als erfüllt, wenn mehr als 50 Prozent der befragten Personen eine Aussage dazu tätigen, dass einem Monitoring gegenüber dem Einsatz von Anreizsystemen Vorrang gegeben wird.

Ergebnis

Prinzipal als auch Agent liefern aufgrund ihrer Aussagen eine deutliche Tendenz in diesem Zusammenhang, woraus sich ableitet, dass Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld die Methodik des Monitorings verfolgen. Die Ergebnisse aus den Befragungen zeigen, dass die Zusammenarbeit hinsichtlich der Kommunikation und des Informationsaustauschs auf Grundlage der Überstellung von Informationen in Form von Reportings stattfindet. In diesem Zusammenhang wird dem Monitoring eine hohe Bedeutung beigemessen. 13 Nennungen mit der Ausprägungsform stark, aus 20 Nennungen insgesamt, spiegeln diese Tendenz wider. 20 Prozent der Nennungen mit den Ausprägungsformen neutral oder schwach zeigen, dass vier der 20 befragten Experten zwar ein Monitoring betreiben, diesem aber keine starke Bedeutung beimessen, da grundsätzlich andere Formen des Austausches von Informationen mit ihrem Partner praktiziert werden. Zwar erhalten hier beide Akteure ebenfalls die relevanten Kennzahlen in Form von Reportings, mit dem Zweck, ihre wirtschaftlichen Aktivitäten steuern zu

können, besitzen aber laut deren Aussagen ein freundschaftliches bis vertrauensvolles Verhältnis zueinander, sodass auf kontrollierende Maßnahmen weitgehend verzichtet werden kann. Bei einigen dieser Prinzipal-Agenten-Beziehungen ist es im Laufe der Zeit zu einem Wechsel von Personen gekommen, dahingehend, dass diese anfänglich beim outsourcenden Unternehmen tätig waren und später beim Dienstleister arbeiteten und umgekehrt. Dieser Wechsel hat sich nach Ansicht der Experten sehr förderlich auf die Zusammenarbeit und den Austausch von Informationen ausgewirkt. Drei der 20 befragten Experten haben zu dem Einflussfaktor *Monitoring gegenüber dem Nutzen von Anreizsystemen* keine direkten Aussagen getätigt und werden daher unter keine Angaben subsumiert.

Tabelle 2 fasst die Ergebnisse schematisch zusammen:

Schematische Darstellung der Ergebnisse zu Hypothese 1b

| Hypothese 1b | | | | |
|--------------|-------|---------|---------|--------------|
| | stark | neutral | schwach | keine Angabe |
| I2 | | | | 1 |
| I3 | | 1 | | |
| I4 | 1 | | | |
| I5 | 1 | | | |
| I6 | 1 | | | |
| I7 | | | | 1 |
| I8 | 1 | | | |
| I9 | 1 | | | |
| I10 | | 1 | | |
| I11 | 1 | | | |
| I12 | 1 | | | |
| I13 | 1 | | | |
| I14 | | 1 | | |
| I15 | 1 | | | |
| I16 | 1 | | | |
| I17 | 1 | | | |
| I18 | | | | 1 |
| I19 | 1 | | | |
| I20 | 1 | | | |
| I21 | | | 1 | |
| | | | | |
| Total | 13 | 3 | 1 | 3 |

Tabelle 2: Auswertungsmatrix zu Hypothese 1b⁶²¹

⁶²¹ Eigene Darstellung.

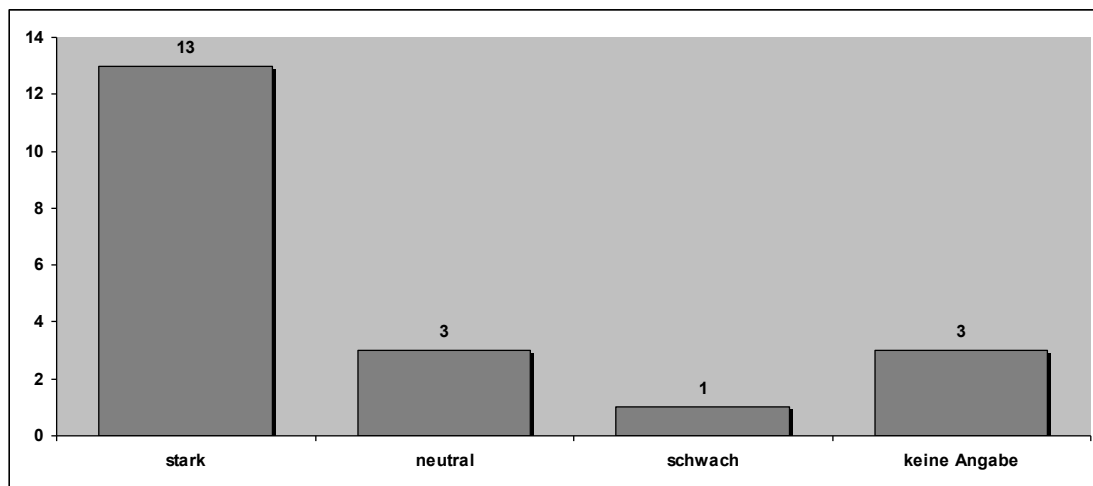


Abbildung 27: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 1b⁶²²

Bewertung

Die Hypothese wird anhand der Ergebnisse erhärtet, weshalb abzuleiten ist, dass der Einflussfaktor Monitoring gegenüber dem Nutzen von Anreizsystemen bedeutend für Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld ist.

Diskussion

Im Zuge der Vergabe von Projekten an einen Agenten besitzen Prinzipale eine genaue Vorstellung darüber, welche Informationen und Kennzahlen ihnen seitens der Agenten vorliegen müssen, um den Erfolg ihrer Aktivitäten durch die Maßnahme eines Outsourcings beurteilen zu können. Deshalb werden in den meisten Fällen einer Zusammenarbeit noch vor Projektstart seitens der Prinzipale klare Kennzahlen definiert, deren Verankerung in den meisten Verträgen zwischen Prinzipal und Agent erfolgt. Oft werden diese Kennzahlen durch die Aufnahme von Bonus-Malus-Regelungen in ihrer Wirkung dahingehend manifestiert, dass dem Agent bei Nicht-Erreichung der vereinbarten oder im Vorfeld definierten Kennzahlen ein wirtschaftlicher Schaden entstehen kann, er aber andererseits finanziell belohnt wird, wenn seine Performance die Kennzahlenziele übersteigt. Die kontrollierende, in der Regel einseitige Informationsweitergabe mittels Kennzahlenreportings ist für alle Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld die Grundlage einer Zusammenarbeit und scheint in diesem Zusammenhang die höchste Stufe einer strukturierten Weitergabe von Informationen zu sein. Es findet aber auch ein Austausch im Zuge einer Face-to-Face-Kommunikation statt, bei der Prinzipale und Agenten durch Meetings, Vor-Ort-Besuche oder durch das örtliche Einbinden und Platzieren von Personen in die Organisation der Agenten versuchen, den Informationsfluss zu gewährleisten und den Verlauf der Kommunikation positiv zu beeinflussen. Allerdings

⁶²² Eigene Darstellung.

wird speziell der Einsatz von Personen hierbei neben dem Austausch von Informationen in Form von Reportings als zusätzliches Mittel zur Kontrolle der Agenten verstanden:

I4S21Z789-791

... dann müssen wir dafür sorgen, dass wir mehr Kontrolle ausüben. Sorgt dafür, dass wir dann halt dafür gesorgt haben, dass laufend, eigentlich fünf Tage, na ja passt nicht ganz, aber vier Tage die Woche, ein Projektleiter vor Ort beim Dienstleister sitzt ...

I13S8Z350-351

... Nein, es gibt keine offene Kommunikation und Informationserzeugung, eigentlich nur durch Kontrolle und Nachhaken ...

Es ist übliche Praxis, Personen dauerhaft in der Organisation des Agenten zu platzieren, um aufgrund der persönlichen Präsenz eine Kontrolle über die Aktivitäten des Agenten zu gewährleisten. Diese Personen sind zwar im Namen des Prinzipals aktiv, verlagern aber ihre Tätigkeiten in die Organisation der Agenten. Grundlegende Zielsetzung dieses Vorgehens ist die Kontrolle vor Ort. Die Personen werden eingesetzt, um die Arbeitsweisen, die Abläufe und Qualitätsstandards zu überwachen und vor allem um Informationen aus erster Hand zu erhalten und deren Wahrheitsgehalt und Relevanz zu überprüfen. Interessanterweise beschreiben mehrere Experten sehr deutlich einen Rollenwechsel, der bei den vor Ort eingesetzten Personen im Laufe der Zeit stattgefunden hat. Die jeweiligen Experten beschreiben die Veränderung derart, dass diese Mitarbeiter häufig zunächst die oben beschriebene kontrollierende Funktion ausüben sollten, aber mit der Zeit immer stärker in die Organisation des Agenten eingebunden wurden, mit dem Effekt, dass sich speziell auf operativer Ebene ein eher partnerschaftliches Verhältnis entwickelt hat, welches von Aussagen wie: *... wir unterstützen und wir helfen ...*, im Gegensatz zu: *... wie wollen nur kontrollieren ...* geprägt ist:

I2S3Z102-104

... dann ist es momentan Aufgabe des Infomanagers, vor Ort beim Dienstleister diese Information den Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen und auch gleichzeitig nachzuhaken, ob die Information bei allen entsprechenden Personen auch angekommen ist ...

I2S9Z311-319

... das war am Anfang, sag' ich mal, ein bisschen befremdlich, ja weil da der Auftragnehmer natürlich denkt – um Gottes willen, da ist jetzt jemand, der kontrolliert mich – aber das war überhaupt nicht die Intention, die Intention ist: Hier ist jemand, der hilft dir, wenn du 'ne Frage hast. Wir betreiben ein sehr komplexes Programm, da tauchen täglich sehr viele Fragen auf und deswegen ist es viel besser, da direkt jemanden zu haben, anstatt erst immer komplizierte Informationsprozesse anzustoßen, die gewisse Verzögerungen mit sich bringen. So jemand direkt vor Ort zu haben, das ist auch 'ne Vertrauenssache, letztendlich und heute ist es soweit, dass sich die Agenten fragen – Mensch, wo ist denn jetzt die Kollegin und wen fragen wir denn jetzt? ...

I2S9Z327-330

... is' man natürlich'n bisschen vorsichtig, weil jeder denkt, man wird kontrolliert, aber das hat die Kollegin relativ schnell hinbekommen, eben Vertrauen geschafft, sodass sie nicht so 'ne Kontrolleurin ist, sondern eben Ansprechpartnerin und Hilfestellung und Hilfeleistung geben kann ...

Diese Personen werden dann häufig zu Bindegliedern, die den direkten Austausch von Informationen und die Kommunikation fördern und auf operativer Ebene aufgrund eines (fast) täglichen, persönlichen Kontaktes zwischen Prinzipal und Agent eine Basis schaffen, die in der Zusammenarbeit dann eher als Teamworking verstanden wird. Aus Sicht der Agenten wird dieses Konstrukt ebenfalls positiv bewertet, da sie sich den Mehrwert versprechen, aufgrund der zwischenmenschlichen Ebene und Nähe Informationen zu erhalten, die ihnen sonst seitens des Prinzipals verwehrt bleiben würden. Aber auch im Austausch von Informationen in Form von Reportings sehen Agenten für sich einen Mehrwert, da sie dadurch die Möglichkeit erhalten, Informationen seitens der Prinzipale zur Verfügung gestellt zu bekommen, die für sie im Rahmen ihrer Tätigkeiten wichtig sind. Zudem stellt für viele Agenten der Erhalt von definierten Kennzahlen die Grundlage dar, hinsichtlich der Rechnungslegung einen begründeten Anspruch geltend zu machen und dadurch ihren Aufwand auf Basis von wirtschaftlichen Parametern abrechnen zu können. Abschließend ist zu sagen, dass beide Akteure in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld im Vergleich zu Anreizsystemen dem Monitoring eine bedeutendere Rolle einräumen. Allerdings ist im Zuge der Analyse der Daten auffällig, dass sowohl Prinzipale als auch Agenten einem Einsatz von Anreizsystemen positiv gegenüberstehen:

I13S13Z536-538

... Insofern kann ich mir schon gut vorstellen, dass so ein Anreizsystem die Kommunikation verbessert, ob maßgeblich weiß ich nicht, aber so ein Anreizsystem, so ein Transparenzsystem kann zumindest das Vertrauen in den Kommunikationspartner maßgeblich steigern ...

Daraus ergibt sich, dass Anreizsysteme im Rahmen der Weitergabe von Informationen sicherlich von den befragten Experten grundsätzlich mit positiver Wirkung auf die Zusammenarbeit zwischen Prinzipalen und Agenten belegt werden. Mit Bezug auf ein konkretes Design haben die Experten allerdings keine konkreten Vorstellungen bezüglich möglicher Inhalte und Strukturen solcher Anreizsysteme und ihrer operativen Umsetzung. Die befragten Personen zeigen im Verlauf der Interviews, dass sie sich beispielsweise nicht vorstellen können, wie mögliche Vergütungsmechanismen beim Einsatz und beim Umsetzen solcher Anreizsysteme definiert werden könnten. Es wird zwar von Vergütungen im Zuge von Incentives und sogar von monetären Belohnungen gesprochen, ohne dabei aber eindeutige Vorstellungen und Ideen zu äußern. Wichtig zu verstehen ist, dass der Einsatz solcher Anreizsysteme grundsätzlich positiv gesehen wird. Von ihnen wird die Förderung von Vertrauen zwischen den jeweiligen Akteuren sowie eine starke Identifikation auf Basis eines gemeinsam entwickelten und gelebten Anreizsystems erwartet, aber auch das Aufbrechen persönlicher Distanzen und die Entwicklung von positiven, zwischenmenschlichen Ebenen. Dennoch zeigt sich, dass im Gesamtbild die Parteien in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld verstärkt auf das Instrument des Monitorings setzen und die Entwicklung von Anreizsystemen zwar positiv sehen, ohne aber vertiefende Ansätze zu besitzen bzw. zukünftig initiieren zu wollen.

5.3 Überprüfung der Hypothesen zur Kommunikation

5.3.1 Hypothese 2a

Je stärker Kommunikation und Kommunikationsabläufe in Vertragswerken zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld geregelt sind, desto besser funktioniert die Kommunikation und der Informationsaustausch zwischen den beteiligten Personen.

Operationalisierung

Sind die Kommunikation und deren Abläufe in bestehenden Vertragswerken geregelt? Erachten Prinzipale und Agenten die Verankerung der Kommunikation in Vertragswerken als sinnvoll und welche Bedeutung hat eine solche Verankerung aus Sicht der Experten? Können Kommunikationsabläufe oder -prozesse, die in Vertragswerken beschrieben und geregelt sind, die Kommunikation zwischen Prinzipal und Agent in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld positiv beeinflussen?

Kriterium zur Überprüfung des Einflussfaktors

Der Einflussfaktor *Verankerung der Kommunikation in Vertragswerken*, mit dem Effekt der Förderung der Kommunikation zwischen Prinzipal und Agent, gilt als erfüllt, wenn 50 oder mehr Prozent der befragten Personen eine Aussage liefern, aus der abzuleiten ist, dass diese einer solchen Verankerung eine hohe Relevanz zusprechen.

Ergebnis

Sowohl aufseiten der Prinzipale als auch seitens der Agenten wird der Verankerung der Kommunikation in Vertragswerken eine Bedeutung zugesprochen. Zehn Nennungen und somit 50 Prozent aller befragten Experten werden deshalb unter der Ausprägungsform stark zusammengeführt. In Realität ist aber von drei Viertel aller Experten die Aussage getroffen worden, dass die Kommunikation bis dato nicht oder nur sehr rudimentär in den Vertragswerken geregelt ist. 20 Prozent erachten die Festlegung von Kommunikation in den Vertragswerken zwischen den Beteiligten in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld als sinnvoll. Hinsichtlich einer möglichen Verbesserung der Kommunikation messen sie dieser aber keine immanente Bedeutung zu, weshalb sie unter der Ausprägungsform neutral zusammengefasst wurden. 15 Prozent aller Nennungen sehen keine Relevanz in der Verankerung der Kommunikation in den Vertragswerken. Diese wurden unter der Ausprägungsform schwach subsumiert. Für diese Experten ist die bestehende Regelung des Austausches von Kennzahlen in Form von Reportings für ihr Verständnis von funktionierenden Kommunikationsabläufen ausreichend. Hierzu ist zu sagen, dass ein Teil von ihnen beispielsweise im Bereich Controlling tätig ist. Aus deren Sicht ist der vertraglich festgelegte Informationsaustausch auf Basis von Reportings der relevanten Kennzahlen die bestimmende Größe der Kommunikation zwischen Prinzipal und Agent. Aufgrund der Aussagen dieser Experten ist eine über den aktuellen Status hinausgehende Verankerung weiterer Kommunikationsbestandteile und -abläufe in den Vertragswerken nicht von Bedeutung. Anhand der oben beschriebenen Nennungen, die unter der Ausprägungsform schwach subsumiert wurden, wird vermutet, dass diese Experten aufgrund ihrer persönlichen Einstellung und möglicherweise auch aufgrund ihrer Arbeitstätigkeit eher dazu neigen, sich nicht im Feld einer zwischenmenschlichen Beziehungsebene zu bewegen. Sie sind davon geprägt, die für ihren Bereich definierten Kennzahlen zu erhalten, und empfinden deshalb nicht das Bedürfnis einer tiefer gehenden Kommunikationsebene. Einer dieser Experten äußerte sich in diesem Zusammenhang dahingehend, dass er von sich aus mehr Wert darauf legt, die relevanten Kennzahlen zu den vereinbarten Zeiten vorliegen zu haben, als im Gegenzug dazu Einladungen zu Events und sozialen Veranstaltungen anzunehmen, die aus Sicht seines Gegenübers dazu dienen, die Kommunikation aufgrund eines besseren Kennenlernens und Miteinander-Umgehens positiv zu beeinflussen. Dessen Aussage wird beispielhaft in verkürzter Version angeführt:

I4S27Z964-975

... Also ich finde, also ich bin vielleicht anders als andere, ich ... wie soll ich's sagen, ich leg' nicht sehr viel Wert darauf, mich regelmäßig mit den Dienstleistern so auch mal privat zu treffen, nicht privat aber mit denen essen zu gehen und ich werd' auch häufig eingeladen, auf'n Wochenende in die Alpen oder irgendwie zum Segeln ... und ich hab' bis jetzt immer abgesagt, weil das für mich nicht entscheidend ist und für viele, die mit mir zusammenarbeiten, ist das auch nicht entscheidend, dass dieser Part irgendwie besonders ausgestaltet wird ...

Schematische Darstellung der Ergebnisse zu Hypothese 2a

| Hypothese 2a | | | | |
|--------------|-------|---------|---------|--------------|
| | stark | neutral | schwach | keine Angabe |
| I2 | 1 | | | |
| I3 | | | 1 | |
| I4 | 1 | | | |
| I5 | | | | 1 |
| I6 | 1 | | | |
| I7 | | 1 | | |
| I8 | | | 1 | |
| I9 | 1 | | | |
| I10 | 1 | | | |
| I11 | | | 1 | |
| I12 | | 1 | | |
| I13 | 1 | | | |
| I14 | 1 | | | |
| I15 | | 1 | | |
| I16 | | 1 | | |
| I17 | 1 | | | |
| I18 | | | | 1 |
| I19 | 1 | | | |
| I20 | 1 | | | |
| I21 | | | | 1 |
| | | | | |
| Total | 10 | 4 | 3 | 3 |

Tabelle 3: Auswertungsmatrix zu Hypothese 2a⁶²³⁶²³ Eigene Darstellung.

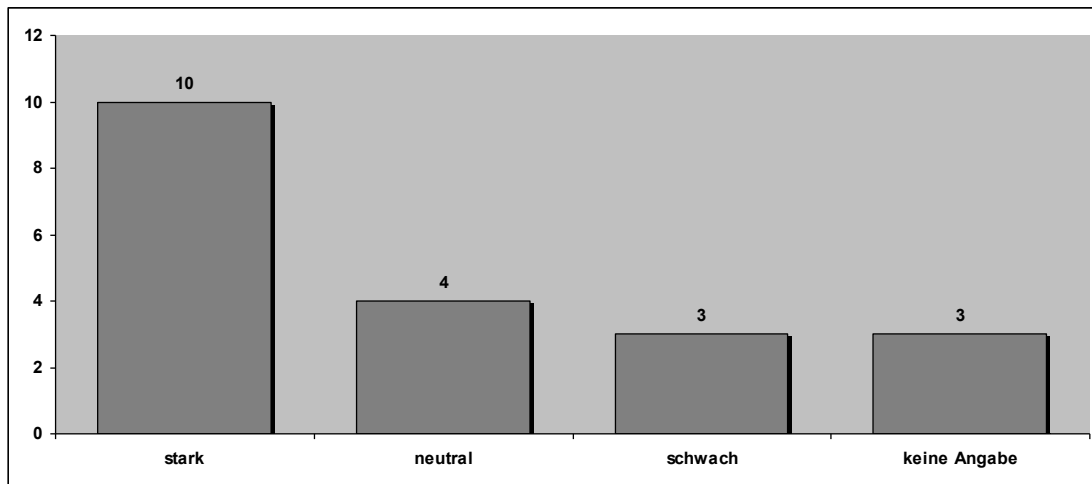


Abbildung 28: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 2a⁶²⁴

Bewertung

Die Hypothese wird durch die Ergebnisse der Datenerhebung erhärtet, da mindestens 50 Prozent der befragten Personen eine Verankerung der Kommunikation in den Vertragswerken von Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Zusammenspiel mit der Beschreibung der entsprechenden Kommunikationsabläufe als wichtig erachten.

Diskussion

Anhand der Aussagen der Experten liegt eine Beschreibung zur Kommunikation in den Vertragswerken nur als Austausch relevanter Kennzahlen in Form von Reportings vor, weshalb eher auf den Aspekt eines vertraglich verankerten Informationsaustauschs abgestellt wird und nicht auf eine Regelung hinsichtlich der Kommunikationsabläufe:

I3S4Z118-122

... Im Vertragswerk ist wenn festgeschrieben, dass wir in regelmäßigen Abständen Kennzahlen zur Verfügung stellen müssen, das können Tagesreports sein, das können Wochenreports sein, das ist dann eher das tote Papier. Die Art wie man miteinander spricht, wie oft man sich sieht, ist in den Verträgen nicht festgelegt und das entwickelt sich auch individuell mit jedem einzelnen Kunden ...

Kommunikation fördert, wie bereits in Kapitel 2 erörtert, den Austausch von Informationen, soll aber an diesem Punkt über den fördernden Aspekt hinaus als Grundlage verstanden werden, die Basis für eine funktionierende Zusammenarbeit zu gewährleisten. Die befragten Experten sehen in einer Verankerung der Kommunikation in Vertragswerken die Möglichkeit, Kommunikationsabläufe auch im Hinblick auf Eskalationen zwischen den beiden Akteuren zu regeln. Insbesondere wurde in diesem Zusammenhang seitens der Experten davon gesprochen, dass eine vertraglich geregelte Kommunikation die

⁶²⁴ Eigene Darstellung.

Möglichkeit bietet, Personen in unterschiedlichen Hierarchiestufen ansprechen zu können. Dies bedeutet im Einzelfall, dass Personen einer unteren Hierarchiestufe die Möglichkeit erhalten, andere Personen in höheren Hierarchiestufen im Rahmen der Klärung von Eskalationen ansprechen zu können, wenn beispielsweise ein Ansprechpartner aufseiten des Partners im Zeitraum der Eskalation nicht zu erreichen ist oder nicht auf eine Ansprache reagieren kann oder will. Von einigen Experten wurde in diesem Zusammenhang eine so bezeichnete Kommunikationsmatrix angesprochen, die in manchen Beziehungen bereits definiert ist und Anwendung findet. Die Experten, die mit einer solchen Matrix arbeiten, empfinden dadurch eine Hilfestellung und auch eine Sicherheit dahingehend, dass sie in entsprechenden Situationen richtig agieren bzw. reagieren können. Die Möglichkeiten und Vorteile einer derartigen Kommunikationsmatrix werden im Zusammenhang mit Hypothese 2c nochmals diskutiert als auch im Zuge der Entwicklung des Kommunikationsmodells erörtert.

Experten, die einer Verankerung der Kommunikation in den entsprechenden Vertragswerken skeptisch gegenüberstehen und diesem Einflussfaktor eine geringe bis keine Relevanz einräumen, verstehen Kommunikation als ein Konstrukt, welches durch die Zusammenarbeit und das Verhältnis der Partner zueinander geprägt wird. Die vertragliche Verankerung der Kommunikation von Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld sehen sie als Reglementierung der Kommunikationsabläufe und gehen davon aus, dass die Steuerung der Kommunikation deren Verlauf eher negativ beeinflusst. Sie befürchten, dass ihr Gegenüber sich in Konfliktsituationen auf die entsprechenden Regelungen beruft, anstatt auf einer bestehenden zwischenmenschlichen Ebene eine Kommunikation zu verfolgen, die aus ihrer Sicht zielführender wäre. Des Weiteren sprechen diese Experten davon, dass eine umfassende Regelung der Kommunikation nicht in Verträgen abzubilden ist. Hintergrund ist für sie der Aspekt, dass Kommunikation ein lebendes und dynamisches Konstrukt in einer Beziehung ist, welches sich beispielsweise durch die Aufnahme neuer Informationen in den Informationsaustauschprozess ständig erweitert und entwickelt:

I3S4Z137-141

... Ja, genau, das kommt auch ganz darauf an, welche Themen es gerade gibt, ob irgendwelche neuen Produkte oder Dienste eingeführt werden, dann, dann spricht man sich häufiger, als wenn wir sagen, wir sind jetzt im ganz normalen Routine-Tagesgeschäft, dann muss man nicht oft miteinander sprechen. Das im Vertrag zu regeln, würde wahrscheinlich eher kontraproduktiv sein ...

Diejenigen Experten, die der Verankerung der Kommunikation in den Vertragswerken eine große Bedeutung zusprechen, manifestieren ihre Aussagen dadurch, dass sie in ihrem täglichen Arbeitsumfeld mit ihrem Partner erleben, dass Kommunikation geregelt ist. Es wurde in diesem Zusammenhang davon gesprochen, dass die Kommunikation in den Rahmenverträgen mit den entsprechenden Dienstleistern beschrieben ist. Allerdings ist einschränkend zu sagen, dass auf Nachfrage zu den Inhalten, diese sich an dem Austausch von Kennzahlen in Form von Reportings orientieren:

I4S8Z298-301

... Wir haben allerdings grundsätzlich ein – und das ist ja auch ein Kommunikationsbestandteil – einen Rahmenvertrag mit jedem Dienstleister, in dem natürlich auch die wesentlichen Aspekte der Regelkommunikation, der Qualitäts- und Service-Level-Erreichung und so weiter geregelt sind ...

In einem Fall wurde beschrieben, dass im Vertrag eine sogenannte Informationspflicht definiert ist, die aus Sicht der Experten als Bestandteil einer funktionierenden Kommunikation zu verstehen ist. Hintergrund dafür ist der Aspekt, dass in diesem Fall definiert ist, welche Personen miteinander sprechen, wenn es zu Stress- oder Eskalationsszenarien kommt. Somit sind dahingehend Ansätze zu erkennen, die dem Bestreben einer Verankerung der Kommunikation in den Vertragswerken zuträglich sind und bisweilen auch in der Praxis Anwendung finden. In wenigen Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld ist eine Regelung der Kommunikation hinsichtlich des Einsatzes eines so bezeichneten Infomanagers vorhanden. Dieser Infomanager wird im Sinne der vorliegenden Arbeit als eine sogenannte kommunikationsbündelnde Funktion verstanden, deren Aufgabe es ist, die Abläufe der Kommunikation zwischen den beiden Akteuren zu fördern. Einige der befragten Experten sehen den für das entsprechende Outsourcing-Projekt verantwortlichen Projektleiter in dieser Funktion und sprechen davon, dass deren Aufgaben und Kompetenzen zum Teil in den Vertragswerken definiert sind:

I3S5Z150-154

... Das gibt's in zwei Formen bei mir, entweder ist es der operative Bereichsleiter oder Direktor eines Standortes und bei großen Unternehmen haben wir den sogenannten Projektleiter, das ist ungefähr das, was Sie als Key Accounter bezeichnen, der dann die Kommunikation zum Auftraggeber hin bündelt ...

I6S5Z159-161

... Nein, es steht nicht im Vertrag drin, wie kommuniziert werden soll, es steht im Vertrag, dass durch XXX ein Projektleiter, Kundenmanager – „a single point of contact“ – zur Verfügung gestellt wird ...

Abschließend ist zu sagen, dass Prinzipale und Agenten im Callcenter Umfeld sich einen Vorteil von der Verankerung der Kommunikation in den jeweiligen Vertragswerken versprechen, aber auch Probleme mit einer solchen verbinden, da sie nicht der Dynamik der Kommunikation im Hinblick auf den Veränderungen eines täglichen Miteinanders standhalten kann. Sicherlich wäre zu überlegen, in welcher Form und in welchen den Vertragswerken angelehnten Dokumenten die Kommunikation zu beschreiben ist, um auch im Sinne der Vertragswerke die dort beschriebenen Inhalte zur Kommunikation aktuell und angemessen zur Situation der Prinzipal-Agenten-Beziehung zu gestalten. Ein wichtiges Ergebnis ist der Aspekt, dass eine Beschreibung und Verankerung der Kommunikation und ihrer Abläufe aus Sicht der Experten Sicherheit im Verhalten der jeweiligen Personen bedingt und somit dafür sorgen kann, Konflikte, die beispielsweise im Zusammenhang mit Eskalationsszenarien aufkommen, zu verhindern.

5.3.2 Hypothese 2b

Je intensiver die interpersonelle Beziehung zwischen einzelnen Personen in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld ist, desto besser ist die Kommunikation.

Operationalisierung

Wie hoch ist der Einfluss der zwischenmenschlichen Beziehungsebene auf die Kommunikation? Wie stark beeinflussen Beziehungsaspekte die Kommunikation in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld? Welche Bedeutung hat aus Sicht der Prinzipale und Agenten die zwischenmenschliche Beziehungsebene auf die Kommunikation?

Kriterium zur Überprüfung des Einflussfaktors

Der Einflussfaktor *Beziehungsebene*, der sich auf die Kommunikation positiv als auch negativ auswirken kann, wird als ausschlaggebend für eine funktionierende Kommunikation angesehen, wenn 50 oder mehr Prozent der befragten Personen eine Aussage liefern, aus der abgeleitet werden kann, dass die Beziehungsebene bedeutend ist und einen wesentlichen Einfluss auf die Kommunikation besitzt.

Ergebnis

Prinzipale und Agenten im Callcenter Umfeld äußern sich zum Einflussfaktor *Beziehungsebene* dahingehend, dass dieser aus Sicht der jeweiligen Experten für eine funktionierende Kommunikation wichtig ist. 70 Prozent aller befragten Experten wurden unter der Ausprägungsform stark subsumiert. Sie liefern mit ihren Aussagen deutliche, direkte Stellungnahmen zu den Verknüpfungen zwischen der Beziehungsebene und einer funktionierenden Kommunikation. Zwei Nennungen wurden unter der Ausprägungsform

neutral zusammengeführt, da diese zwar einen Zusammenhang zwischen der Beziehungsebene und einer funktionierenden Kommunikation beobachten, einen direkten Einfluss aber nicht erkennen lassen. Die Experten berufen sich in ihren Aussagen darauf, dass eine als funktionierend empfundene Kommunikation durchaus anhand von Prozessen oder Regeln, die Kommunikationsabläufe steuern, erfolgen kann, ohne dabei von Beziehungsaspekten abhängig zu sein. Sie sehen aber im Hinblick auf eine langfristige Zusammenarbeit zwischen Prinzipal und Agent einen Einfluss der zwischenmenschlichen Beziehung gegeben, beziehen die Effekte dieser zwischenmenschlichen Ebene aber nicht auf das Funktionieren der Kommunikation, sondern koppeln diese an das Verhältnis der jeweiligen Partner zueinander. Sie sehen die Beziehung zueinander als Auslöser für einen positiven Einfluss auf den Umgang der jeweiligen Partner miteinander, sprechen dieser aber keine starke Einflussnahme auf den Ablauf der Kommunikation zu. Nach ihrer Meinung kann die zwischenmenschliche Beziehung dafür sorgen, dass eine Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Personen aufseiten des Prinzipals als auch aufseiten des Agenten funktioniert, ohne dass sich dabei ein positiver Effekt auf deren Kommunikationsverhalten ergibt. Eine Nennung wurde unter der Ausprägungsform schwach subsumiert. Hintergrund dieser Einstufung war die Aussage des Experten, dass dieser auch ohne eine zwischenmenschliche Beziehung eine funktionierende Kommunikation gewährleistet sieht. Er bezieht sich in seiner Aussage darauf, dass der Austausch von Informationen und die daran gekoppelte Kommunikation rein auf dem Aspekt des Sachinhaltes basieren kann und geht davon aus, dass beide Akteure sich aus fachlicher Sicht aufgrund ihres Arbeitsumfeldes auf gleicher Höhe befinden. Deshalb müssen aus Sicht dieses Experten mögliche Schwächen auf der Sachebene nicht durch eine Intensivierung auf der Beziehungsebene ausgeglichen werden. Für ihn liegt dann eine funktionierende Kommunikation vor, wenn Informationen in funktionaler Weise ausgetauscht werden, ohne dabei Beziehungseffekte in der zwischenmenschlichen Beziehungsebene zu tangieren.

Schematische Darstellung der Ergebnisse zu Hypothese 2b

| Hypothese 2b | | | | |
|--------------|-------|---------|---------|--------------|
| | stark | neutral | schwach | keine Angabe |
| I2 | | | 1 | |
| I3 | 1 | | | |
| I4 | 1 | | | |
| I5 | | | | 1 |
| I6 | 1 | | | |
| I7 | 1 | | | |
| I8 | 1 | | | |
| I9 | 1 | | | |
| I10 | | 1 | | |
| I11 | 1 | | | |
| I12 | 1 | | | |
| I13 | | 1 | | |
| I14 | 1 | | | |
| I15 | 1 | | | |
| I16 | | | | 1 |
| I17 | 1 | | | |
| I18 | 1 | | | |
| I19 | 1 | | | |
| I20 | 1 | | | |
| I21 | | | | 1 |
| | | | | |
| Total | 14 | 2 | 1 | 3 |

Tabelle 4: Auswertungsmatrix zu Hypothese 2b⁶²⁵

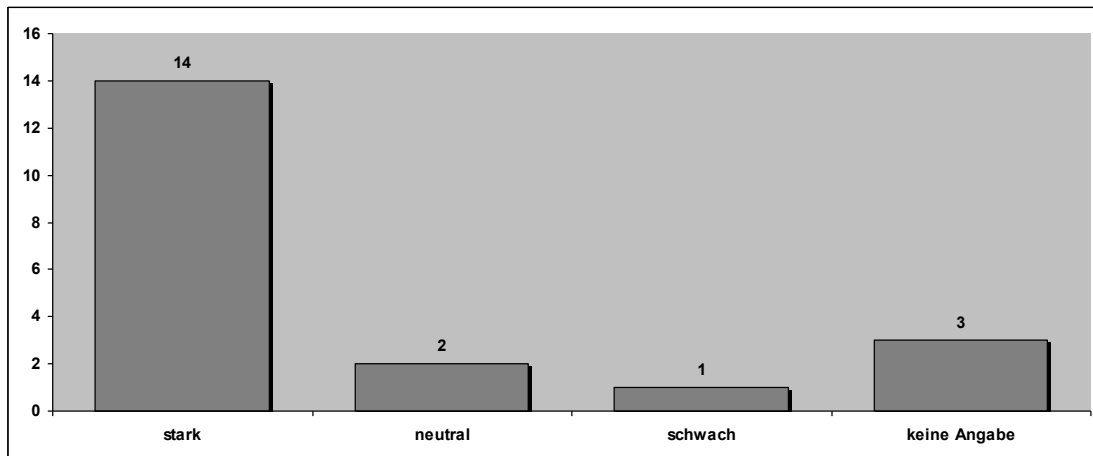


Abbildung 29: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 2b⁶²⁶

⁶²⁵ Eigene Darstellung.

⁶²⁶ Eigene Darstellung.

Bewertung

Die Hypothese wird durch die Ergebnisse erhärtet. Mehr als 50 Prozent aller befragten Personen bezeichnen die interpersonelle Beziehungsebene als einen relevanten Einflussfaktor im Hinblick auf eine funktionierende Kommunikation. Für Prinzipale und Agenten im Callcenter Umfeld ist die Beziehungsebene, und damit einhergehend die Kopplung von Personen an die Kommunikation, die Grundlage für ein langfristiges Fortbestehen und Funktionieren von Prinzipal-Agenten-Beziehungen.

Diskussion

Es wird aufgrund der Ergebnisse aus der Datenerhebung deutlich, dass ein sehr großer Teil aller befragten Experten der Beziehungsebene im Zuge einer funktionierenden Kommunikation eine hohe Relevanz zusprechen. Für die Experten, deren Aussagen unter der Ausprägungsform stark subsumiert wurden, ist die Beziehungsebene aber nicht nur für eine funktionierende Kommunikation entscheidend, sondern bedingt darüber hinaus weitere Aspekte, die die Zusammenarbeit zwischen Prinzipal und Agent fördern können. Sie leistet z. B. einen Beitrag zur Entwicklung von Vertrauen:

I6S18Z661-663

... Es fördert Vertrauen, wenn das Gespräch – ich sag', wenn 'ne Ebene gefunden worden ist, in der man die Kommunikation mit positiven Emotionen oder mit anderen Emotionen führen kann ...

Einige der Experten sehen in der Entwicklung einer funktionierenden Beziehung eine gute Basis für einen langfristigen Bestand der Prinzipal-Agenten-Beziehung, da gerade für sie im Callcenter Umfeld das Beziehungsmanagement aufgrund des Vorliegens einer zwischenmenschlichen Ebene geprägt und gefördert wird. Sie begründen ihre Aussage unter anderem damit, dass das Callcenter Umfeld als Synonym für ein People Business steht, welches dadurch bestimmt wird, dass Menschen aufgrund der Ausübung ihrer Tätigkeit auf andere Menschen treffen und dadurch mit diesen interagieren bzw. interagieren müssen. Somit unterscheidet sich dieses Umfeld von anderen wirtschaftlichen Bereichen wie z. B. der Produktion, in denen der Produktionsfaktor Maschine ein Produkt erschafft. Im Callcenter Umfeld ist der wichtigste Produktionsfaktor der Mensch. Hier arbeiten Menschen direkt mit Menschen und erbringen für Menschen eine Dienstleistung. Deshalb ist es aus Sicht der Experten wichtig, dass zwischen den Menschen ein gutes Verhältnis besteht:

I7S8Z299-301

... Erstmal so als große Überschrift würd' ich sagen, meine Erfahrung in unserer Branche – es ist viel People Business, damit meine ich, wenn die Chemie nicht stimmt, wird das Projekt zum großen Teil nicht erfolgreich verlaufen ...

Die Annahme, dass ein gutes zwischenmenschliches Verhältnis für den Fortbestand einer Prinzipal-Agenten-Beziehung unabdingbar ist, wird seitens der Experten auch damit begründet, dass im Fall des Auftretens einer Disharmonie oder eines sich zu verschlechtern drohenden zwischenmenschlichen Verhältnisses auch in letzter Instanz auf den Austausch von Personen als Lösungsmechanismus zurückgegriffen wird. Dadurch soll der Gefahr einer möglichen verschlechterten oder nicht mehr funktionierenden Kommunikation respektive eines Verlusts an Vertrauen entgegengewirkt werden. Die Verschlechterung des zwischenmenschlichen Verhältnisses führt aus Sicht der Experten letzten Endes dazu, dass die entsprechende Prinzipal-Agenten-Beziehung einen Schaden erleidet. Die Experten sind sich über diesen Aspekt bewusst und sehen, dass aufgrund der Entwicklung bzw. der Intensivierung der zwischenmenschlichen Ebene Abhängigkeiten geschaffen werden, die sich nachteilig auf die jeweilige Prinzipal-Agenten-Beziehung auswirken können. Denn dadurch stützt sich das unternehmerische Risiko der betreffenden Unternehmen auf bestehende Beziehungsaspekte und es entsteht eine Abhängigkeit von einzelnen Personen:

I17S12Z480-485

... Zwischen den Kommunizierenden ist schon eine persönliche Ebene entstanden, was auch ganz wichtig ist, denn das Zwischenmenschliche muss passen. In unserem Fall ist das sehr kompatibel, also die Person, die vom Outsourcer vor Ort geschickt wurde und die Projektleitung – also meine Person – da ist ein Vertrauensverhältnis entstanden. Man kann also rein vom Empfinden sagen, dass man gut miteinander kommuniziert und dass man sich in der Kommunikation wohlfühlt ...

Die zwischenmenschliche Ebene sorgt also auch dafür, dass die Kommunikation zwischen Prinzipal und Agent an entsprechende Personen gekoppelt wird, mit der Konsequenz, dass Präferenzen bezüglich des Gegenübers entstehen, dass bestimmte Personen lieber und im schlimmsten Fall auch nur mit bestimmten Personen des Partners kommunizieren:

I3S5Z173-176

... Ja, das, das ist der genaue Punkt, das hängt nämlich sehr stark an dieser persönlichen Beziehungsebene, das kann oft sein, dass beim Auftraggeber irgendwie ein Hauptabteilungsleiter gerne oder am liebsten mit einer Projektleiterin spricht und nicht vielleicht mit dem Direktor, die kennen sich eben vielleicht schon länger ...

I21S15Z522-524

... Wir haben auch bei uns schon versucht entsprechendes Personal auszutauschen. Es gab Personen, die konnten gar nicht miteinander kommunizieren. So bringt es nichts, diese Personen muss ich ganz aus der Kommunikation raushalten ...

Die Experten sehen im Hinblick auf eine funktionierende Kommunikation einen Zusammenhang der Interdependenzen von Sachebene und Beziehungsebene gegeben. Einige nehmen Bezug auf das sozialpsychologische Kommunikationsmodell von SCHULZ VON THUN als auch auf das zweite Axiom des seitens WATZLAWICK ET AL. entwickelten pragmatischen Kommunikationsmodells und liefern im Rahmen ihrer Aussagen Fragmente der theoretischen Basis beider Modelle. Sie sind sich darüber bewusst, dass eine Nachricht verschiedene Seiten bzw. unterschiedliche Bedeutungen aufweisen kann und sprechen in ihren Aussagen davon, dass eine Kopplung von Beziehungsseite und Sachebene durchaus gegeben ist. Allerdings sehen die Experten darin auch eine Gefahr, weil ihrem Gegenüber dadurch die Möglichkeit eröffnet wird, durch diese Kopplung inhaltliche, in den Augen der Experten fachliche Schwächen durch die Stärkung der Beziehungsebene zu kompensieren:

I4S14Z505-508

... da beginnt auch bei mir 'ne gewisse Unsicherheit, wird das jetzt nur als Argument benutzt, ist das ein vorgeschobener Einwand oder ist es tatsächlich ein ernstzunehmendes Argument, also da entsteht oft der Eindruck, dass so versucht wird, Schwächen oder auch Unzulänglichkeiten der eigenen Organisation mit einem starken Sozialpartner zu erklären ...

Die zwischenmenschliche Beziehungsebene mit ihrem Einfluss auf eine funktionierende Kommunikation ist seitens der Experten auch deshalb bedeutend, weil sie wissen, dass es nicht möglich ist, nicht zu kommunizieren. Sie streifen mit ihren Aussagen hierbei die theoretischen Inhalte des ersten Axioms des pragmatischen Kommunikationsmodells von WATZLAWICK ET AL. Sie begründen ihre Aussagen damit, dass ein Aufeinandertreffen von Menschen immer ein Ausdruck einer Art von Kommunikation ist:

I8S5Z201-207

... Ich persönlich, weil ich allerdings auch so ein Mensch bin, der so gepolt ist, ich bin der Meinung, ich verbringe sehr, sehr viel Zeit, sehr, sehr viele Stunden mit diesen Bereichen. Die rein sachtechnisch funktionierenden Menschen gibt es in meinem Sinne nicht, es gibt immer eine Beziehungsebene, die kann man nicht ausschalten, es ist die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren und das ist 'ne kommunikationswissenschaftliche Theorie, man kommuniziert immer, auch ohne Worte. Und dieses, dass man auch ohne Worte kommuniziert, bezieht sich auf die Gefühlsebene und die strahlt man aus ...

I9S17Z678-684

... Ja, ich glaub' halt einfach, das steht über allem, weil – ich sag' immer – alles hängt mit allem zusammen, deswegen kann ich, wenn ich nur diesen einen Sachaspekt herausgreife, damit nichts erreichen, sondern ich muss ihn unterstützen mit dem Beziehungsaspekt. Andersherum darf es jetzt nicht sein, also ich darf jetzt nicht durch Sachargumente die Beziehungsebene versuchen zu unterstützen, weil – kann man im Privatleben vielleicht machen – es geht um 'ne fachliche Diskussion oder 'nen fachlichen Austausch, der aber immer durch Beziehung unterstützt wird – immer ...

Abschließend ist zu sagen, dass die Ergebnisse aus der Datenerhebung deutlich zeigen, dass Prinzipale und Agenten im Callcenter Umfeld der zwischenmenschlichen Beziehungsebene im Hinblick auf das Funktionieren von Kommunikation einen starken Einfluss einräumen. Dieser Fakt findet im Rahmen der Entwicklung des Kommunikationsmodells Berücksichtigung. Durch eine Reflexion der Ergebnisse aus der Datenerhebung wird eine Möglichkeit geschaffen, das zu entwickelnde Kommunikationsmodell derart zu gestalten, dass der Einflussgröße *Zwischenmenschliche Beziehungsebene* in Teilen entgegengewirkt werden kann.

5.3.3 Hypothese 2c

Je stärker die Kommunikation zwischen Prinzipal und Agent in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld durch Instrumente oder Prozesse determiniert ist, desto geringer ist der Einfluss der Beziehungsebene.

Operationalisierung

Welche Auswirkungen haben Prozesse oder Instrumente auf die Steuerung der Kommunikationsabläufe zwischen Prinzipal und Agent im Callcenter Umfeld? Welche Bedeutung haben diese Regeln aus Sicht der Experten? Können Prozesse oder Instrumente einen Beitrag dazu leisten, die Kommunikation in Prinzipal-Agenten-Beziehungen zu verbessern?

Kriterium zur Überprüfung des Einflussfaktors

Der Einflussfaktor *Prozesse und Instrumente zur Steuerung von Kommunikation* wird als bedeutend verstanden, wenn 50 oder mehr Prozent der befragten Experten aufgrund ihrer Aussagen die Ableitung zulassen, dass dieser Einflussfaktor für Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld immanent ist und er zudem die Verbesserung der Kommunikation fördert.

Ergebnis

Prinzipale und Agenten im Callcenter Umfeld messen dem Faktor *Prozesse und Instrumente zur Steuerung von Kommunikation* eine Bedeutung bei. Elf der insgesamt 20 befragten Experten sehen in derartigen Prozessen oder Instrumenten eine Möglichkeit, die Kommunikation zwischen Prinzipal und Agent zu steuern und dadurch im Zuge des Verständnisses einer funktionierenden Beziehung zu verbessern. Diese elf Nennungen wurden unter dem Ausprägungsmerkmal stark eingeordnet, da sie eine direkte, positiv orientierte Aussage liefern. Drei Nennungen sehen in solchen Regeln einen unterstützenden Aspekt, um die Kommunikation in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld zu steuern, versprechen sich daraus aber keine eindeutige Verbesserung der Kommunikationsverläufe. Diese wurden unter dem

Ausprägungsmerkmal neutral eingestuft. Fünf Experten sehen in Prozessen oder Instrumenten, deren Ziel es ist, Kommunikation zu steuern, weder die Möglichkeit der Verbesserung von Kommunikationsabläufen noch sprechen sie davon, dass derartige Prozesse oder Instrumente langfristig funktionieren. Sie wurden unter dem Ausprägungsmerkmal schwach subsumiert. Hintergrund dieser Einstufung ist, dass die jeweiligen Experten vermuten, dass die handelnden Personen sich bezüglich ihres Kommunikationsverhaltens nicht an Regeln orientieren und somit den Inhalten derartiger Prozesse oder Instrumente nicht folgen bzw. nicht folgen wollen. Die Befragten können sich vorstellen, dass die Kommunikation zwischen den Akteuren aufgrund der oben beschriebenen Regeln bis zu einem gewissen Grad gesteuert werden kann, sehen allerdings eine Einschränkung hinsichtlich einer langfristigen Umsetzung solcher Regeln. Sie begründen dies zum einen mit der Dynamik ihres geschäftlichen Umfeldes und zum anderen manifestieren sie ihre Aussagen durch ihr Verständnis von menschlichen Verhaltensweisen. Diese Verhaltensweisen sind durch einen schnellebigen, projektorientierten Charakter des Callcenter Umfeldes geprägt. Ein Effekt aus dieser Gegebenheit ist nach Ansicht der Experten eine Vernachlässigung von Regeln zugunsten sogenannter Ad-hoc-Handlungen. Diese werden durch Verhaltensweisen ausgelöst, deren Hintergrund es ist, etwaig auftretende Probleme mit dem Partner zeitnah zu beheben, um dadurch einer Gefährdung der entsprechenden Prinzipal-Agenten-Beziehung zu begegnen. Entscheidend ist aber auch, dass die Experten der Bedeutung der zwischenmenschlichen Ebene, die im Rahmen von Hypothese 2b diskutiert wurde, einen gegenläufigen Aspekt gegenüber solchen Regeln zusprechen. Sie meinen, dass die Intensivierung einer zwischenmenschlichen Beziehung als eigenständiges Konstrukt aus Sicht der handelnden Personen eine größere Bedeutung einnimmt als eine Orientierung an definierten Regeln.

Schematische Darstellung der Ergebnisse zu Hypothese 2c

| Hypothese 2c | | | | |
|--------------|-----------|----------|----------|--------------|
| | stark | neutral | schwach | keine Angabe |
| I2 | | | 1 | |
| I3 | 1 | | | |
| I4 | | | 1 | |
| I5 | 1 | | | |
| I6 | 1 | | | |
| I7 | | | 1 | |
| I8 | 1 | | | |
| I9 | | | 1 | |
| I10 | 1 | | | |
| I11 | 1 | | | |
| I12 | 1 | | | |
| I13 | | 1 | | |
| I14 | 1 | | | |
| I15 | | | 1 | |
| I16 | | | | 1 |
| I17 | 1 | | | |
| I18 | | 1 | | |
| I19 | 1 | | | |
| I20 | 1 | | | |
| I21 | | 1 | | |
| | | | | |
| Total | 11 | 3 | 5 | 1 |

Tabelle 5: Auswertungsmatrix zu Hypothese 2c⁶²⁷

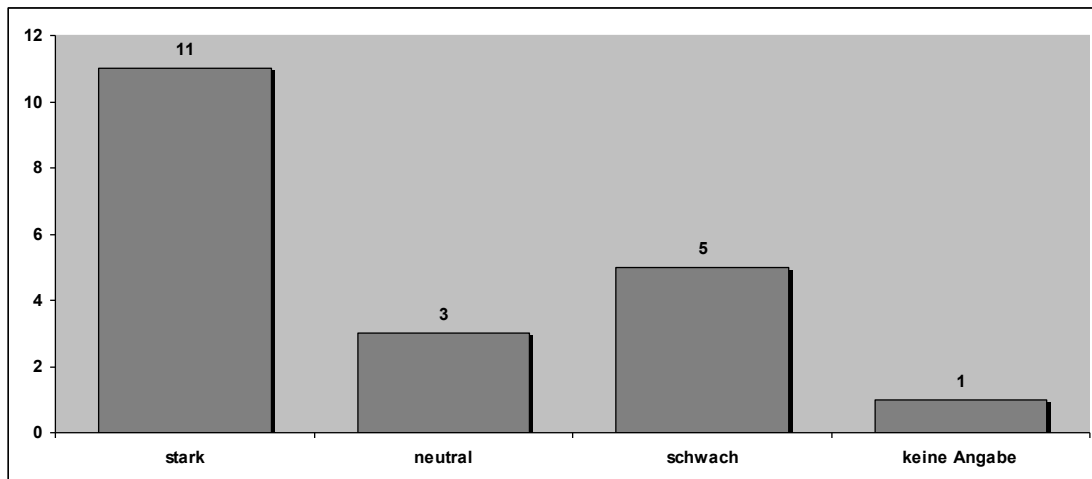


Abbildung 30: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 2c⁶²⁸

⁶²⁷ Eigene Darstellung.

⁶²⁸ Eigene Darstellung.

Bewertung

Hypothese 2c wird aufgrund der abgeleiteten Ergebnisse aus der Datenerhebung als erhärtet angesehen. Somit wird dem Einflussfaktor *Prozesse und Instrumente zur Steuerung von Kommunikation* in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld eine Bedeutung eingeräumt, allerdings mit der Einschränkung, dass aus Sicht der handelnden Personen die zwischenmenschliche Ebene trotz der Steuerung der Kommunikation mittels Prozessen und Instrumenten weiterhin einen immanenten Einfluss besitzt.

Diskussion

Die Ergebnisse der Datenerhebung lassen die Aussage zu, dass Hypothese 2c als erhärtet betrachtet werden kann, auch wenn im vorliegenden Fall die Anzahl der Ergebnisse eine nicht so eindeutige Tendenz aufweist wie bei zuvor überprüften Hypothesen, zumindest mit Berücksichtigung einer Subsumierung der Ergebnisse unter dem Ausprägungsmerkmal stark. Mehr als 50 Prozent aller befragten Experten sind, wie bereits diskutiert, der Meinung, dass Prozesse und Instrumente einen Einfluss auf eine funktionierende Kommunikation besitzen, allerdings räumen 25 Prozent, die unter dem Ausprägungsmerkmal schwach zu finden sind, diesen Prozessen und Instrumenten keinen bedeutenden Einfluss auf die Kommunikation und deren Verbesserung ein. Diesbezüglich sind sicherlich die Erfahrungen der Experten und deren persönliche Ansichten zu Prozessen im Generellen und zum Thema Beziehungsebene ein entscheidender Faktor für ihre Aussagen und demnach für die Verteilung in die Ausprägungsmerkmale stark und schwach. Auffällig ist hierbei, dass die Experten unter einer funktionierenden Kommunikation und einem intakten Informationsaustausch die Übermittlung von definierten Kennzahlen in Form von Reportings als Schlüsselfaktor verstehen. Eine aus den Kennzahlen herauszulesende gute Performance und deren Bewertung durch den Partner werden, dem Verständnis einer guten Zusammenarbeit nach, als ein Zeichen guter Kommunikation und eines guten Informationsaustauschs gewertet. Für einige Experten ist der Transfer von Kennzahlen so wichtig, dass sie davon sprechen, dass dieser die Bedeutung der Beziehungsebene zwischen den Partnern derart beeinflusst, dass diese kaum eine Rolle mehr spielt:

I4S24Z917-926

... dann ist das andere wesentlich stärker und mir ist natürlich auch viel lieber, wenn ich mit Menschen zu tun habe, mit denen ich gerne zu tun habe, die ich – wo das auch auf der Beziehungsebene passt – aber entscheidend ist in unserem Geschäft, und da bin ich ja auch verantwortlich für bestimmte Kennzahlen, eben nicht, ob das funktioniert, sondern viel mehr, ob die ganzen Kennzahlen erreicht werden. Das ist so stark und auch so hart, ob wirtschaftliche Faktoren alle erfüllt sind, ob Qualität erfüllt ist, dass diese Beziehungsebene eigentlich nur so'n – so blöd das auch klingt – aber eigentlich nur das Leben angenehmer oder das Arbeiten angenehmer oder unangenehmer macht. Aber wenn ich 'nen Kotzbrocken hätte, den ich doof finde, den ich unangenehm finde, der aber hervorragende Leistung bringt, dann zieht das andere viel mehr, dann ist die Beziehungsebene eigentlich unwichtig ...

Demgegenüber stehen die Aussagen anderer Experten, die in Prozessen und Instrumenten zur Steuerung der Kommunikation eine Möglichkeit sehen, diese positiv zu beeinflussen. Hintergrund ihrer Aussagen sind deren Annahmen und Erfahrungen im Umgang mit Prozessen im Generellen. Sie sprechen derartigen Steuerungsmechanismen eine hohe Bedeutung zu, da sie aus ihrer Sicht nicht nur einen Einfluss auf die Kommunikation und den Informationsaustausch haben, sondern darüber hinaus dafür sorgen, dass die zwischenmenschliche Beziehungsebene positiv beeinflusst wird. Sie machen ihre Aussage daran fest, dass Prozesse und Instrumente einen Beitrag dazu leisten, dass Menschen miteinander kommunizieren können, weil sie aufgrund von festgelegten Prozessen wissen, welche Informationen und Inhalte sie ihrem Gegenüber zur Verfügung stellen sollen. Sie verbinden mit solchen Steuerungsmechanismen ein Gefühl der Sicherheit und haben darüber hinaus den Eindruck „sich auf gleicher Höhe mit seinem Gegenüber zu befinden“, ähnlich wie sich dies seitens der Experten im Hinblick auf das Vorhandensein einer Kommunikationsmatrix gezeigt hat. Prozesse und Instrumente zur Steuerung der Kommunikation sorgen demnach dafür, dass Informationen zwischen den beiden Partnern gleich verteilt vorliegen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Experten die beschriebenen Steuerungsmechanismen aber nicht im Zuge einer „Rückzugsmöglichkeit oder eines Nicht-Förderns der Beziehungsebene“ gegenüber ihrem Partner verstehen, sondern diesen einen unterstützenden Charakter einräumen. Derartige Mechanismen sind aus ihrer Sicht keine Ursache dafür, dass ein Zusammenwachsen von Prinzipal und Agent auf zwischenmenschlicher Beziehungsebene verhindert wird. Sie sehen aber durchaus die Gefahr gegeben, dass Menschen solche Mechanismen dazu nutzen, um den persönlichen Kontakt zu ihrem Gegenüber zu vernachlässigen und sich dadurch ein Schaden für die Prinzipal-Agenten-Beziehung ergeben kann:

I9S15Z604-615

... Da sind dann bestimmte Verhaltensweisen einfach nicht mehr notwendig, da brauch' ich keine Angst vor meinen Gesprächspartnern zu haben, da weiß ich, ich bin ihm fachlich gewachsen, wenn das hierarchisch ungefähr passt. Das hat ja auch was mit Beziehungsebenen zu tun, von daher erleichtert ein Prozess das auch. Auf der anderen Seite ist es richtig, je automatisierter so ein Kommunikationsablauf ist und je formalisierter ein Kommunikationsablauf ist, desto unwichtiger ist natürlich auch die Beziehungspflege. Beziehungspflege heißt ja auch oft Kontakt halten, wenn ich das aber nicht muss, weil ich sowieso standardisiert berichte und die Berichte dann soweit standardisiert sind, dass ich im Grunde genommen auf das persönliche Wort fast schon verzichten kann, dann ist es richtig, dass die Beziehungsebene manchmal zu stark vernachlässigt wird. Dann kommt mit Garantie die Situation, in der das negative Auswirkungen hat, einfach weil man dann keine Beziehungsebene mehr hat ...

Die Experten sehen in Prozessen und Instrumenten zur Steuerung der Kommunikation vornehmlich eine Chance für die jeweiligen Unternehmen, sich ein Stück weit aus der Abhängigkeit von Personen und deren zwischenmenschlichen Verhältnis zu anderen Personen zu befreien:

I18S12Z521-522

... So ein klar definierter Kommunikationsprozess sorgt auch für einen gewissen Grad an Unabhängigkeit von den handelnden Personen ...

Die Ergebnisse der Datenerhebung lassen erkennen, dass das unternehmerische Risiko als auch der Erfolg einer Zusammenarbeit bei Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld direkt an das zwischenmenschliche Verhältnis interagierender Personen gekoppelt ist. Dies bedeutet, dass einzelne Personen und deren Verhältnis zueinander das Gelingen einer Zusammenarbeit bestimmen. Somit wird der Erfolg eines Outsourcing-Vorhabens nicht nur an der Performance des Partners gemessen, sondern auch an der Stärke der zwischenmenschlichen Beziehungsebene einzelner Personen zueinander, obwohl die Experten das Erreichen von definierten Kennzahlen als ursprünglichen Schlüsselfaktor für eine gute Zusammenarbeit betrachten. Prinzipale und Agenten reagieren in ihrem Verhalten unterschiedlich auf dieses Abhängigkeitsverhältnis und auf eine mögliche Störung der Beziehungsebene. Einige Experten verstehen den Austausch von Personen auf der jeweiligen Seite als Möglichkeit, ein etwaiges, sich aufgrund einer veränderten Interaktion von einzelnen Personen verschlechterndes Verhältnis zu ihrem Partner zu verbessern. Sie ziehen einen solchen Austausch dem Definieren und Einhalten von Prozessen, deren Ziel die Steuerung und die Verbesserung der Kommunikation ist, vor:

I3S6Z199-200

... das ist auch schon dazu gekommen, dass wir Personen ausgetauscht haben, daran sieht man eben, dass es nicht funktioniert, da muss ich rasend schnell reagieren ...

Andere Experten berufen sich auf das Einhalten der definierten Prozesse, da sie darin die Grundlage für ein Lösen von der zwischenmenschlichen Ebene verstehen, mit dem Effekt, das unternehmerische Risiko auf die für sie relevanten Faktoren zu verteilen oder gar durch ein solches Handeln zu reduzieren.

Abschließend ist zu sagen, dass dem Einflussfaktor *Prozesse und Instrumente zur Steuerung der Kommunikation* von mehr als der Hälfte aller befragten Experten eine Bedeutung eingeräumt wird. Andererseits aber auch 25 Prozent diesen Steuerungsmechanismen keine Bedeutung zusprechen, da für sie die Entwicklung und Intensivierung der zwischenmenschlichen Beziehungsebene mit der Annahme einhergeht, dass Kommunikation ein gewachsenes Konstrukt ist, welches durch die interagierenden Personen geprägt wird, und Prozesse eher den Charakter besitzen, diesem Konstrukt entgegenzuwirken.

5.4 Hypothesen zu implizitem Wissen und Wissenstransfer

5.4.1 Hypothese 3a

Je formalisierter der Wissenstransfer in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld ist, desto besser funktioniert er.

Operationalisierung

Welche Informationen werden regelmäßig zwischen Prinzipal und Agent im Callcenter Umfeld ausgetauscht? Wie werden diese Informationen ausgetauscht und wie wird dadurch der Wissenstransfer zwischen beiden Akteuren beeinflusst? Ist der Austausch von Informationen schriftlich determiniert? Welche Inhalte werden zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld ausgetauscht?

Kriterium zur Überprüfung des Einflussfaktors

Der Einflussfaktor *Formalisierung des Wissenstransfers* ist Grundlage für dessen *optimalen Verlauf* wird im Zuge einer hohen Relevanz für Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld als erfüllt angesehen, wenn 50 oder mehr Prozent aller befragten Experten Aussagen liefern, die eine Ableitung dahingehend zulassen, dass die Formalisierung des Wissenstransfers für solche Beziehungen bedeutend ist.

Ergebnis

Beide Akteure in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld sehen in einer Formalisierung des Wissenstransfers eine starke Relevanz im Hinblick auf den optimalen Verlauf zwischen den Partnern. 75 Prozent aller befragten Experten wurden aufgrund ihrer Aussagen unter dem Ausprägungsmerkmal stark subsumiert, da sie einen geregelten, formalisierten Wissenstransfer als wichtig für den Austausch von Informationen zwischen

ihnen und ihrem Partner erachten. Für sie ist ein geregelter und definierter Austausch von Informationen eine Voraussetzung für den langfristigen Bestand einer Prinzipal-Agenten-Beziehung. Zehn Prozent aller befragten Experten empfinden einen formalisierten Wissenstransfer als sinnvoll, sprechen aber auch davon, dass ein Informationsaustausch auch ohne vorherige Formalisierung zwischen den Partnern möglich ist. Sie wurden unter dem Ausprägungsmerkmal neutral eingestuft. Zehn Prozent sprechen einem festgeschriebenen Wissenstransfer keine Bedeutung zu, sondern sehen den Austausch von Informationen an die Existenz eines zwischenmenschlichen Verhältnisses zwischen den interagierenden Personen gekoppelt. Sie sprechen davon, dass ein gutes Verhältnis die Qualität und den Verlauf des Informationsaustauschs positiv beeinflusst. Sie wurden unter dem Ausprägungsmerkmal schwach zusammengefasst. Hinsichtlich der Aussagen dieser Experten wird mit Hypothese 3b eine Grundlage gebildet, diesen Aspekt näher zu untersuchen und nachfolgend im Rahmen der Überprüfung von Hypothese 3b tief greifender darauf eingegangen.

Schematische Darstellung der Ergebnisse zu Hypothese 3a

| Hypothese 3a | | | | |
|--------------|-------|---------|---------|--------------|
| | stark | neutral | schwach | keine Angabe |
| I2 | 1 | | | |
| I3 | | | 1 | |
| I4 | 1 | | | |
| I5 | | 1 | | |
| I6 | 1 | | | |
| I7 | | | | 1 |
| I8 | 1 | | | |
| I9 | 1 | | | |
| I10 | | 1 | | |
| I11 | 1 | | | |
| I12 | 1 | | | |
| I13 | | | 1 | |
| I14 | 1 | | | |
| I15 | 1 | | | |
| I16 | 1 | | | |
| I17 | 1 | | | |
| I18 | 1 | | | |
| I19 | 1 | | | |
| I20 | 1 | | | |
| I21 | 1 | | | |
| | | | | |
| Total | 15 | 2 | 2 | 1 |

Tabelle 6: Auswertungsmatrix zu Hypothese 3a⁶²⁹

⁶²⁹ Eigene Darstellung.

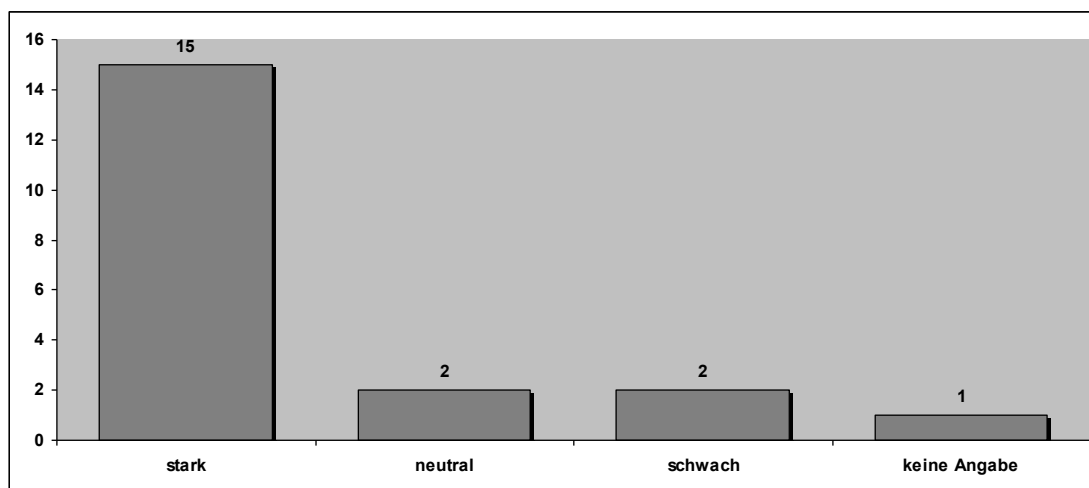


Abbildung 31: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 3a⁶³⁰

Bewertung

Hypothese 3a wird als erhärtet angesehen, da drei Viertel aller befragten Experten einem formalisierten Wissenstransfer eine gute Funktionalität im Hinblick auf den Austausch von Informationen einräumen. Sie sehen dabei eine Korrelation zwischen der Stärke der Formalisierung und der Güte der Informationen, die zwischen Prinzipal und Agent im Callcenter Umfeld ausgetauscht werden. Durch die Erhärtung von Hypothese 3a wird dem Einflussfaktor *Formalisierung des Wissenstransfers ist Grundlage für dessen besseren Verlauf* eine große Bedeutung zugesprochen. Er wird seitens der Experten in seiner Auswirkung und seiner Umsetzung als Grundlage für einen funktionierenden Informationsaustausch verstanden.

Diskussion

Die Ergebnisse aus der Datenerhebung zeigen, dass für die Experten im Callcenter Umfeld ein formalisierter Wissenstransfer wichtig ist, da er aus ihrer Sicht die Grundlage für einen funktionierenden Austausch von Informationen darstellt. Für Prinzipale und Agenten im Callcenter Umfeld ist der Austausch von Informationen in Form von Kennzahlenreportings eine in der Praxis häufig angewandte Methode, den entsprechenden Entscheidern aufseiten der Prinzipale auch bei den Agenten innerhalb ihrer Beziehung die relevanten Informationen zu übergeben, damit die Verantwortlichen in die Lage versetzt werden, hochwertige, wirtschaftliche Entscheidungen treffen zu können. Prinzipale und Agenten bedienen sich im Rahmen des Austauschs von Informationen Applikationen und Systemen, die ihnen die Möglichkeit einräumen, ihrem Gegenüber wirtschaftlich und qualitativ relevante Kennzahlen zu übermitteln. In manchen Prinzipal-

⁶³⁰ Eigene Darstellung.

Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld erfolgt der Informationsaustausch allerdings in großen Teilen über das Medium E-Mail und Telefon. Bei der Nutzung des Mediums E-Mail kommt es zu einem Austausch von relevanten Kennzahlen mittels des Verschickens von Dateianhängen an den Partner. Der nutzt auf seiner Seite eigene Systeme, um die an ihn übermittelten Daten einzulesen und somit für seine eigene Organisation sicht- und nutzbar zu machen. Elf aller befragten Experten, in deren Prinzipal-Agenten-Beziehungen der Einsatz von Online-Applikationen und gemeinsamen Wissensmanagementsystemen seit Jahren gängige Praxis ist, bewerten den Austausch von Informationen über solche Systeme mit sehr gut und bestätigen den fördernden Aspekt und positiven Einfluss auf den Wissenstransfer. Diese Systeme umfassen zum einen die Übermittlung relevanter Kennzahlen und zum anderen den Transfer von Informationen, die beispielsweise bei den Mitarbeitern des Agenten aufgrund ihres Kontaktes mit dem Endkunden des Prinzipals generiert werden. Die Aufnahme solcher Informationen in gemeinsam genutzte Wissensmanagementsysteme, die von einigen Experten im Zuge der Interviews als sogenannte Wissensdatenbanken bezeichnet wurden, unterstützt den Prozess implizites Wissen, welches sich aufseiten des Agenten in den Köpfen der Mitarbeiter befindet, mittels eines Eintrags in die vorhandenen Informationssysteme, in explizites Wissen umzuwandeln und somit einer größeren Anzahl von Personen zugänglich zu machen. Dieser Vorgang ist im umgekehrten Fall ebenfalls gegeben, wenn Mitarbeiter aufseiten des Prinzipals Informationen vorliegen haben, die sie aufgrund eines Einstellens in das entsprechende System den Mitarbeitern des Agenten zugänglich machen können. Prinzipale und Agenten messen diesen Systemen deshalb eine hohe Bedeutung bei, weil sie eine Basis dafür darstellen, dass beide Seiten im Zuge einer Nutzung dieser von einem funktionierenden Informationsaustausch sprechen. Sie drücken mit ihren Aussagen aus, dass Informationen sich besser systematisieren, kategorisieren und somit steuern lassen, als z.B. Kommunikation, die sie in den meisten Fällen als „entstehendes, sich entwickelndes oder mitunter auch als gewachsenes Konstrukt“ verstehen, welches primär durch das Aufeinandertreffen von Personen bestimmt wird. In denjenigen Prinzipal-Agenten-Beziehungen, in denen im Verlaufe der Zusammenarbeit Wissensdatenbanken oder Wissensmanagementsysteme eingeführt wurden, wird seitens der Experten bestätigt, dass der Informationsfluss eine deutliche, qualitative Steigerung erfahren hat:

I6S9Z317-318

... Ich kann es auf andere Kundenebenen beziehen – ja, ja – nach Einführung von Informationstools hat sich der Informationsfluss deutlich verbessert ...

Prinzipale und Agenten sehen in derartigen Tools aber nicht nur die Möglichkeit, Wissen umzuwandeln oder ihrem Partner gegenüber Informationen zur Verfügung zu stellen, sondern sprechen diesen Systemen weitere, positive Effekte zu:

I15S5Z197-206

... Ein Informationstool bringt eigentlich enorm viel, weil es in vielen Bereichen Zeit erspart. In dem Moment, wo ich mein Gegenüber aus vielerlei Gründen nicht erreiche, kann ich trotzdem eine Information hinterlegen, die er jederzeit einsehen kann, so muss ich nicht ad hoc jemanden erreichen oder auch nicht hinterher telefonieren und kann so meine Arbeit schnell erledigen. Das kann aber wiederum auch ein Nachteil sein, weil man Gefahr läuft, zu wenig mit dem Gegenüber zu sprechen, was oftmals zu Missinterpretationen verschiedenster Informationen in dem Tool führen könnte. Das heißt, die direkte Kommunikation, wie es generell ja auch im Privaten üblich ist, wenn man mal die ganzen SMS- oder E-Mail- Geschichten sieht, könnte dabei auf der Strecke bleiben und das ist sehr riskant, weil das geschriebene Wort oftmals von zwei Leuten unterschiedlich verstanden wird ...

Sie sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass derartige Tools den Vorteil haben, Informationen auch dann bereitzustellen, wenn der Partner beispielsweise zum Zeitpunkt der Informationsübergabe nicht erreichbar ist. Allerdings besteht aus Sicht der Experten eine mögliche Gefahr darin, dass sich der jeweilige Partner im Zuge seines Verständnisses zu einem optimalen Informationsaustausch derart verhält, dass er wichtige Informationen in das gemeinsame Informationstool einstellt, ohne seinen Gegenüber darüber zu informieren und erwartet, dass sein Partner sie sich durch die Einsicht in das Tool eigenständig beschafft. Deshalb ist es im Rahmen des zu entwickelnden Kommunikationsmodells ein Anliegen, Regeln zu beschreiben, die einerseits den Inhalt und andererseits den Zeitpunkt der Informationseinstellung und -abfrage definieren, damit die am Informationsaustausch beteiligten Personen nicht in die Lage versetzt werden, die zuvor erörterten Verhaltensweisen zu ihrem Vorteil auszunutzen. Dadurch wird erreicht, dass die Akteure ihrem Gegenüber die Informationen zu den Zeitpunkten übermitteln, die in den Vertragswerken von beiden definiert und verankert wurden. In diesem Zusammenhang spielen sicherlich auch technische Gestaltungsmöglichkeiten eine wichtige Rolle, um die Akteure darüber zu informieren, dass neue Inhalte in den entsprechenden Tools vorliegen. Beide Akteure sehen in solchen Systemen einen Vorteil und befürworten deren Einsatz:

I20S3Z115-119

... Ein Teil des Prozesses – wie Informationen weitergegeben werden – ist nicht ganz klar definiert, denn für die Weitergabe von Informationen werden die unterschiedlichsten Wege genutzt, was ja auch erstmal nicht schädlich ist. Für Informationen, die man aber klar abgrenzen kann, wie zum Beispiel die Hardware-Informationen, da wäre es sicherlich eine Verbesserung, wenn man diesen Informationsweg einfach mal genau festlegt ...

Insbesondere sind für Prinzipale Informationssysteme auch aus anderen wie den zuvor beschriebenen Gründen wichtig, da sie aufgrund solcher Systeme die Möglichkeit erhalten, ihren Agenten im Hinblick qualitativer und wirtschaftlicher Aspekte zeitnah oder in Echtzeit zu kontrollieren. Speziell dann, wenn derartige Systeme an andere technische Systeme gekoppelt sind, wie beispielsweise so genannte ACD-Anlagen, die eine Verteilung der eingehenden Anrufe auf unterschiedliche Standorte eines Agenten oder auf unterschiedliche Agenten im Inbound-Bereich steuern.

Abschließend kann festgestellt werden, dass Prinzipale und Agenten in einem formalisierten Wissenstransfer weitreichende Vorteile darin sehen, den Austausch von Informationen zu verbessern. Für sie steht die Stärke der Formalisierung in direkter Korrelation mit einem optimierten Verlauf des Wissenstransfers.

5.4.2 Hypothese 3b

Je stärker eine interpersonelle Bindung zwischen den interagierenden Personen in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld ist, desto besser verläuft der Wissenstransfer zwischen beiden.

Operationalisierung

Wie stark wirkt der Einflussfaktor *Interpersonelle Bindung* auf den Wissenstransfer in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld? Welche Bedeutung hat eine interpersonelle Bindung für die Experten? Welche Auswirkungen hat eine interpersonelle Bindung aus Sicht der Experten auf den Wissenstransfer?

Kriterium zur Überprüfung des Einflussfaktors

Der Einflussfaktor *Interpersonelle Bindung*, der sich auf den Wissenstransfer auswirkt, wird als relevant erachtet, wenn 50 oder mehr Prozent aller befragten Experten eine Aussage tätigen, anhand derer abgeleitet werden kann, dass dieser Einflussfaktor für Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld von Bedeutung ist.

Ergebnis

70 Prozent aller befragten Personen räumen einer interpersonellen Bindung einen entscheidenden Einfluss auf den Wissenstransfer ein. Sie belegen ihre Aussagen damit, dass die Zusammenarbeit zwischen Menschen mit funktionierenden Beziehungsebenen eine Offenheit des jeweiligen Gegenübers auslösen kann, mit dem Effekt, dass Informationen, die in der Vergangenheit aufgrund einer fehlenden guten zwischenmenschlichen Ebene nicht ausgetauscht wurden, nun wegen des Bestehens derselben übertragen werden. Diese Experten wurden unter dem Ausprägungsmerkmal stark eingeordnet. Fünf Nennungen sehen in einer interpersonellen Bindung zwischen Menschen eine Bedeutung, sprechen dieser aber keine relevante Auswirkung zu. Die

Experten, die den Einfluss einer solchen Bindung auf die Qualität des Wissenstransfers als gering betrachten, wurden unter dem Ausprägungsmerkmal neutral subsumiert. Sie sehen in einer interpersonellen Bindung eine Möglichkeit, den Wissenstransfer bis zu einem gewissen Grad positiv zu beeinflussen, räumen aber dem Funktionieren desselben, basierend auf vorhandenen, definierten Prozessen oder Instrumenten, einen größeren Einfluss ein. Die Experten, deren Aussagen unter dem Ausprägungsmerkmal neutral zusammengefasst wurden, interpretieren eine interpersonelle Bindung zwischen den Partnern als ein den Wissenstransfer unterstützendes Phänomen. Sie gehen aber nicht davon aus, dass der Einfluss einer interpersonellen Bindung sich derart stark auf den Wissenstransfer auswirkt, dass dieser aufgrund einer schlechten Bindung negativ beeinflusst wird oder gar dadurch zum Erliegen kommt. Eine Nennung wurde unter dem Ausprägungsmerkmal schwach eingestuft, da nach den Aussagen des Experten eine interpersonelle Bindung keinen Einfluss auf den Wissenstransfer besitzt. Diese Person stützt ihre Aussage auf das Einhalten vorgegebener Regeln, die im Rahmen des Informationsaustauschs und im Zuge der Kommunikation zwischen Prinzipal und Agent formuliert werden. Betont wird dabei die Signifikanz, dass die beteiligten Personen diesen Regeln eine Bedeutung einräumen, anstatt der Entwicklung und der Intensivierung einer interpersonellen Bindung zu folgen, um dadurch einen positiven Einfluss auf den Wissenstransfer auszulösen.

Schematische Darstellung der Ergebnisse zu Hypothese 3b

| Hypothese 3b | | | | |
|--------------|-------|---------|---------|--------------|
| | stark | neutral | schwach | keine Angabe |
| I2 | | | 1 | |
| I3 | 1 | | | |
| I4 | | 1 | | |
| I5 | 1 | | | |
| I6 | 1 | | | |
| I7 | 1 | | | |
| I8 | 1 | | | |
| I9 | 1 | | | |
| I10 | | 1 | | |
| I11 | 1 | | | |
| I12 | 1 | | | |
| I13 | | 1 | | |
| I14 | | 1 | | |
| I15 | 1 | | | |
| I16 | 1 | | | |
| I17 | 1 | | | |
| I18 | | 1 | | |
| I19 | 1 | | | |
| I20 | 1 | | | |
| I21 | 1 | | | |
| | | | | |
| Total | 14 | 5 | 1 | 0 |

Tabelle 7: Auswertungsmatrix zu Hypothese 3b⁶³¹

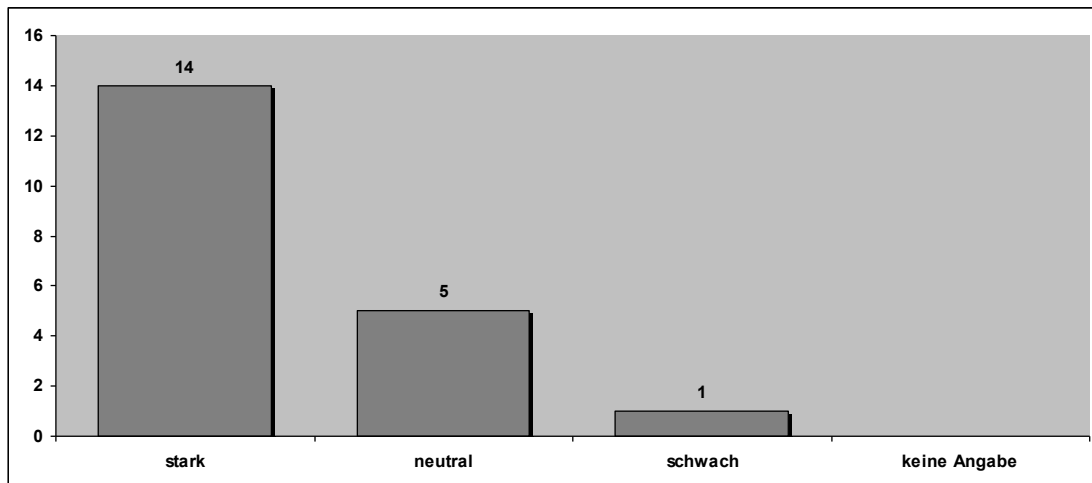


Abbildung 32: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 3b⁶³²

⁶³¹ Eigene Darstellung.

⁶³² Eigene Darstellung.

Bewertung

Anhand der unter dem Ausprägungsmerkmal stark subsumierten Anzahl lässt sich ableiten, dass die Ergebnisse aus der Datenerhebung eine Erhärtung von Hypothese 3b zulassen. Es wird deutlich, dass dem Einflussfaktor *Interpersonelle Bindung* und dessen Auswirkungen auf den Wissenstransfer in Prinzipal-Agenten-Beziehungen eine hohe Relevanz zugesprochen wird, weshalb dieser Einflussfaktor als bedeutend verstanden wird.

Diskussion

Beide Akteure in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld interpretieren die interpersonelle Bindung als ein ausschlaggebendes Einflusskriterium auf den Wissenstransfer. Aus Sicht der Experten liefert diese die Grundlage für einen funktionierenden Wissenstransfer und wird zwar mit der Formalisierung desselben in Form von Regeln und Instrumenten gleichgesetzt, im Hinblick auf das zwischenmenschliche Aufeinandertreffen der beiden Akteure aber als wichtiger eingestuft. Die Aussagen der Experten werden somit als kongruent zu den theoretischen Annahmen von KROGH und KÖHNE bewertet, die speziell im Zuge der in Kapitel 2 beschriebenen Phasen des Wissenstransfers diskutiert wurden. Beide Autoren sehen insbesondere in der durch sie benannten Wissensflussphase die Interaktion der am Transfer von Wissen beteiligten Personen als Grundlage für das Funktionieren. Die Basis für den Verlauf des Wissenstransfers ist für KROGH und KÖHNE eine bestehende Kommunikation der Akteure miteinander, sie unterscheiden dabei die sogenannte formelle von der informellen Kommunikation. Mit Bezug auf die vorliegende Hypothese wird hierbei insbesondere auf den Aspekt der informellen Kommunikation abgestellt, deren Intensität und Qualität sich aus der Güte der interpersonellen Bindung ableiten kann. Prinzipale und Agenten im Callcenter Umfeld sprechen im Zuge der Existenz einer interpersonellen Bindung davon, dass diese den Wissenstransfer positiv beeinflusst und ein Schlüsselfaktor für den langfristigen Bestand von Prinzipal-Agenten-Beziehungen ist. Sie messen daher dieser interpersonellen Bindung eine größere Bedeutung bei. Deshalb reden sie in diesem Zusammenhang vom Callcenter Business als sogenanntes People Business und koppeln den Einfluss einer interpersonellen Bindung an das Funktionieren des Wissenstransfers:

I3S1Z19-24

... Also Informationstausch findet sehr stark auf persönlicher Ebene statt, in Telefonaten, was ganz besonders hervorzuheben ist, in der Beziehung zwischen Auftraggeber und Dienstleister ist die persönliche Beziehungsebene ein Schlüsselfaktor, wenn die nicht reibungslos funktioniert und keine Beziehung aufgebaut werden kann, kann ich bei der Qualität und bei dem Preis und sonstigen Themen noch so gut sein, mein Auftraggeber wird nicht glücklich sein, also es ist ein absolutes, absolut personenbezogenes Geschäft ...

Die Ergebnisse aus der Datenerhebung zeigen ferner, dass die Aussagen der Experten noch andere theoretische Annahmen berühren, in denen beispielsweise davon gesprochen wird, dass der Mensch als so bezeichnetes „soziales Systemelement“ für einen funktionierenden Wissenstransfer relevant ist. Auch hierbei spielt Kommunikation als Medium desselben eine wichtige Rolle. Die Experten sehen analog zu den Autoren aus der Wissenschaft in einer funktionierenden Kommunikation den Schlüssel für einen positiv verlaufenden Wissenstransfer. Sie setzen dabei eine funktionierende Kommunikation mit der Existenz einer guten interpersonellen Bindung gleich. Für die Experten sind die Interdependenzen zwischen Kommunikation und interpersoneller Bindung aber nicht nur im Rahmen eines funktionierenden Wissenstransfers ausschlaggebend, sondern wirken auch auf das individuelle Empfinden, sich in einer festen, sicheren Prinzipal-Agenten-Beziehung zu befinden:

I7S8Z315-317

... je enger die Kommunikation ist, desto sicherer ist auch, aus meiner Sicht, das Business und desto rechtzeitig bekomme ich irgendwelche Veränderungsinformationen, auf die ich reagieren kann ...

Die Experten sprechen im Zuge der Existenz einer guten interpersonellen Bindung auch davon, dass diese nicht nur den Wissenstransfer positiv beeinflusst, sondern darüber hinaus die Entwicklung von Vertrauen fördert. Aus Sicht der Theorie wird das Entstehen von Vertrauen durch die Nähe zwischen den beteiligten Personen ausgelöst. Sie ergibt sich dadurch, dass die interagierenden Personen aufgrund ihrer Aktivitäten regelmäßig miteinander in Kontakt stehen. Die Aussagen der Experten erhärten die theoretischen Annahmen, die in Kapitel 2 diesbezüglich diskutiert wurden. Es zeigt sich, dass sich die in der Theorie benannte Face-to-Face-Interaktion, deren Grundlage eine gute interpersonelle Bindung ist, in der Praxis in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld wiederfindet, sodass auch im Zuge der Förderung von Vertrauen hierbei eine Bestätigung erfolgt. Aus Sicht der Experten beeinflusst eine gute interpersonelle Bindung den Partner in seinem Handeln positiv. Sie sprechen diesbezüglich von einer größeren Motivation ihres Partners, sich ihnen gegenüber positiv zu verhalten. Dieses Verhalten wird durch eine gute Vertrauensbasis ausgelöst, die ihrerseits die Grundlage für eine gute interpersonelle Bindung ist:

I8S5Z209-211

... Jemand der sich nur sachlich bezogen mit den Dienstleistern unterhalten will und auch keine Beziehungsebene aufbauen will, der wird diese Menschen auch motivatorisch nicht zu Höchstleistungen bringen ...

Es ist abschließend festzustellen, dass Prinzipale und Agenten in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld einer interpersonellen Bindung und deren Auswirkungen auf den Wissenstransfer zwischen beiden Akteuren eine wesentliche Rolle einräumen. Sie wirkt sich aus Sicht beider entscheidend auf den Verlauf der jeweiligen Prinzipal-Agenten-Beziehung aus und besteht unabhängig von formalisierten Regelungen zur Steuerung des Wissenstransfers. Somit wird der interpersonellen Bindung eine fördernde Wirkung auf den Transfer von Wissen zugesprochen. Die interpersonelle Bindung birgt aber auch die Gefahr in sich, dass sich Unternehmen, insbesondere den Wissenstransfer betreffend, von dem Funktionieren derartiger zwischenmenschlicher Beziehungen abhängig machen.

5.5 Hypothesen zu Vertrauen

5.5.1 Hypothese 4a

Die Bereitschaft zu Transparenz und Offenheit zwischen den Akteuren einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld ist abhängig von der Stärke des Vertrauens zwischen den interagierenden Personen.

Operationalisierung

Welche Bedeutung besitzt der Einflussfaktor *Vertrauen* auf die Bereitschaft zu Transparenz und Offenheit? Wie bewerten die Experten die Auswirkungen des Einflussfaktors *Vertrauen* auf ein transparentes und offenes Verhalten von Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld? Sind aus Sicht der Experten Interdependenzen zwischen der zwischenmenschlichen Beziehungsebene und dem Entstehen von Vertrauen existent und wie stark wirken sich diese aus?

Kriterium zur Überprüfung des Einflussfaktors

Dem Einflussfaktor *Vertrauen* und seinen Auswirkungen auf die Bereitschaft zu Transparenz und Offenheit wird eine wesentliche Bedeutung zugesprochen, wenn 50 oder mehr Prozent aller befragten Experten Aussagen tätigen, die eine diesbezügliche Ableitung zulassen und somit dieser Einflussfaktor als relevant angesehen wird.

Ergebnis

15 Nennungen, die unter dem Ausprägungsmerkmal stark subsumiert wurden, geben Auskunft darüber, dass dem Einflussfaktor *Vertrauen* ein starker Einfluss auf die Bereitschaft zu Transparenz und Offenheit eingeräumt wird und es ein wichtiger Bestandteil einer Prinzipal-Agenten-Beziehung ist. Daraus wird abgeleitet, dass dieser Einflussfaktor für Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld bedeutend ist. Für die Experten ist Vertrauen ein Phänomen, welches sich ergibt, wenn beide Akteure

aufgrund ihrer Tätigkeit sich einander annähern und sich daraus neuere, engere zwischenmenschliche Beziehungen ergeben. Vertrauen entsteht nach Ansicht der Experten aber nicht nur durch eine gegenseitige zwischenmenschliche Annäherung, sondern auch aufgrund einer funktionierenden Kommunikation und eines reibungslosen Informationsaustauschs. Beide Aspekte tragen dazu bei, Vertrauen aufzubauen und langfristig bestehen zu lassen. Die befragten Experten setzen Vertrauen mit dem Aspekt der Verlässlichkeit des Partners gleich und sprechen davon, dass beide sich wechselseitig bedingen und fördern. 15 Prozent sehen in dem Einflussfaktor *Vertrauen* durchaus eine relevante Größe, die Bereitschaft eines transparenten und offenen Verhaltens seinem Partner gegenüber zu fördern, sprechen diesem Einflussfaktor aber nicht eine ausschließliche Rolle zu. Sie sehen in dem Phänomen Vertrauen die Möglichkeit, mit dem Partner in ein zwischenmenschliches Verhältnis überzugehen. Dieses Verhältnis kann aus Sicht der Experten die Kommunikation und den Informationsaustausch positiv beeinflussen, allerdings sorgen bestehende Regeln zu deren Steuerung ebenfalls für die Entwicklung von Vertrauen, ohne dass diese Regeln die zwischenmenschliche Ebene reflektieren müssen. Für diese Experten ist Vertrauen ein wichtiger Bestandteil in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld, allerdings muss aus ihrer Sicht das Entstehen von Vertrauen durch oben beschriebene Regeln gestützt werden, damit die zwischenmenschliche Ebene nicht alleinige Grundlage ist. Der Hintergrund für diese Annahmen ist eine empfundene, sich aufgrund einer bestehenden zwischenmenschlichen Beziehung heraus ergebende Gefahr des Misstrauens, wenn es zwischen den Akteuren zu einer Verschlechterung in ihrer Vertrauensbasis kommt. Diese Experten wurden unter dem Ausprägungsmerkmal neutral eingeordnet. Kein Experte schreibt dem Einflussfaktor *Vertrauen* eine schwache Bedeutung zu, daher wurden keine Nennungen unter diesem Ausprägungsmerkmal zusammengeführt.

Schematische Darstellung der Ergebnisse zu Hypothese 4a

| Hypothese 4a | | | | |
|--------------|-------|---------|---------|--------------|
| | stark | neutral | schwach | keine Angabe |
| I2 | | 1 | | |
| I3 | 1 | | | |
| I4 | 1 | | | |
| I5 | 1 | | | |
| I6 | 1 | | | |
| I7 | 1 | | | |
| I8 | 1 | | | |
| I9 | 1 | | | |
| I10 | 1 | | | |
| I11 | 1 | | | |
| I12 | | 1 | | |
| I13 | | 1 | | |
| I14 | 1 | | | |
| I15 | 1 | | | |
| I16 | | | | 1 |
| I17 | 1 | | | |
| I18 | | | | 1 |
| I19 | 1 | | | |
| I20 | 1 | | | |
| I21 | 1 | | | |
| | | | | |
| Total | 15 | 3 | 0 | 2 |

Tabelle 8: Auswertungsmatrix zu Hypothese 4a⁶³³

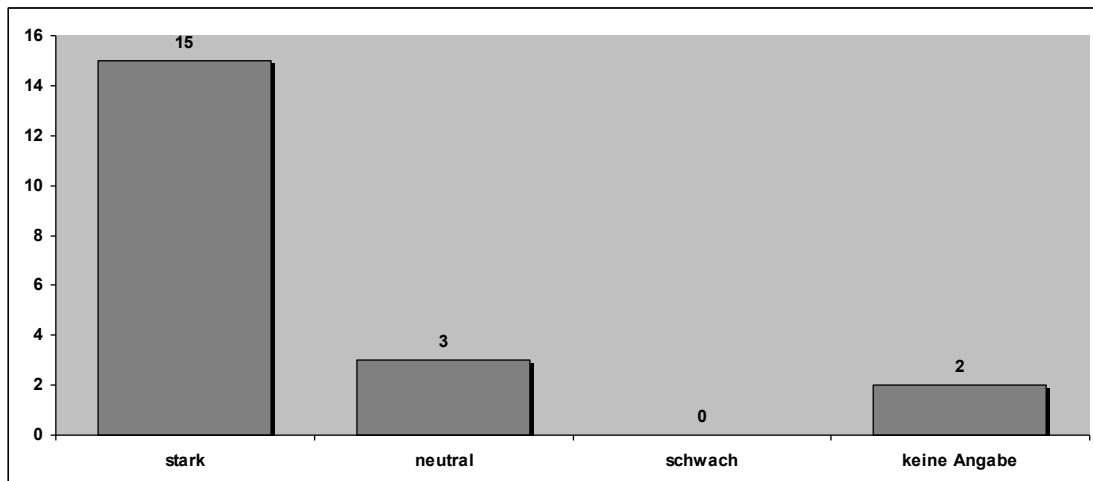


Abbildung 33: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 4a⁶³⁴

⁶³³ Eigene Darstellung.

⁶³⁴ Eigene Darstellung.

Bewertung

Die hohe Anzahl von Aussagen, die unter dem Ausprägungsmerkmal stark subsumiert werden konnten, zeigt eine deutliche Korrelation zwischen dem Phänomen Vertrauen und der Bereitschaft, sich seinem Partner gegenüber transparent und offen zu verhalten. Daraus wird abgeleitet, dass Hypothese 4a als erhärtet gilt. Hieraus folgernd ist dem Einflussfaktor *Vertrauen* in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld eine immanente Bedeutung zuzusprechen.

Diskussion

Prinzipale und Agenten im Callcenter Umfeld sprechen davon, dass der Einflussfaktor *Vertrauen* für sie wichtig ist, um sich ihrem Partner gegenüber offen und transparent zu verhalten. Sie koppeln das Phänomen *Vertrauen* beispielsweise an die Verlässlichkeit des Partners und drücken damit aus, dass sie ein ihrerseits gegenüber ihrem Partner geschenktes Vertrauen mit dessen Verlässlichkeit gleichsetzen. Dies bedeutet, dass beide Akteure dann ihrem Gegenüber vertrauen, wenn sie sich auf ihn verlassen können. Umgekehrt verhält es sich, wenn beide sich auf ihren Partner verlassen und ihm deshalb vertrauen können. Somit ist für die Experten die Korrelation zwischen Vertrauen und der Bereitschaft zu Transparenz und Offenheit eine maßgebliche Grundlage für eine gute Prinzipal-Agenten-Beziehung:

I10S6Z234-241

... Die Kommunikation ist dann okay, wenn man nicht nur über das redet, was sowieso jeder sieht, sondern Kommunikation im Sinne von pro-aktivem Aufgreifen der Probleme des anderen benutzt und zur Unterstützung der Auseinandersetzung damit. Erst das fördert Vertrauen. Vertrauen hat ja etwas damit zu tun, dass ich Verlässlichkeit erlebt habe, wenn ich gesehen habe, da ist jemand verlässlich und verbindlich, erst dann traue ich ihm auch. Erst dann habe ich so viel Vertrauen zu ihm, dass grad wenn es schief geht – ich sag’, es ist okay, vielleicht wurde nicht sofort in der ersten Sekunde reagiert, aber ich vertraue darauf, weil es bisher immer bewiesen worden ist, dass das Thema aufgegriffen und erledigt worden ist ...

Die Befragten knüpfen an das oben Beschriebene an, indem sie sagen, dass sich die interagierenden Personen im Zuge des Aufbaus von Vertrauen persönlich kennen und hinsichtlich der Beziehungspflege nicht nur über Medien wie beispielsweise Telefon oder E-Mail kommunizieren sollten. Die Aussagen der Experten werden somit als deckungsgleich zu den theoretischen Annahmen verstanden, die einen Zusammenhang zwischen Vertrauen und persönlicher Interaktion postulieren.⁶³⁵ Demnach trägt für Prinzipale und Agenten im Callcenter Umfeld der persönliche Kontakt maßgeblich dazu bei, den Aufbau von Vertrauen zu fördern und somit die Bereitschaft zu Transparenz und Offenheit zu stärken. Wichtig ist hierbei, dass beide Akteure mit dem Entstehen von

⁶³⁵ Vgl. Abschnitt 2.6.5.

Vertrauen die Möglichkeit verbinden, ihren Partner hinsichtlich seiner Transparenz und Offenheit besser einschätzen zu können. Allerdings ist nicht nur das Einschätzen des Partners hierbei bedeutend, sondern auch die eigene Identifikation mit der Vertrauenswürdigkeit des Partners. Der persönliche Kontakt ist in diesem Zusammenhang sicherlich geeignet, den Aufbau von Vertrauen zu fördern, birgt aber auch die Gefahr in sich, denn das Entstehen von Vertrauen ist durch zwischenmenschliche Verhaltensweisen begründet und kann somit von dem Grad der Vertrauensstärke abhängig sein. Einige Experten haben im Hinblick auf diese Gefahr geäußert, dass „die Chemie zwischen den Menschen stimmen muss“, damit Vertrauen und die Bereitschaft zu Transparenz und Offenheit seinem Partner gegenüber entstehen können. Sollte die so bezeichnete *Chemie* nicht passend sein, kann es im Aufbau von Vertrauen Probleme geben. Mitunter kann dies dazu führen, dass sich ein Vertrauensverhältnis zwischen den Partnern nicht oder nur sehr schwer einstellt:

I14S7Z290-294

... Bei jeder Kommunikation miteinander gibt es nicht nur eine fachliche, sondern auch eine menschliche Seite. Beides ist gerade für eine vertrauensvolle – und da geht es ja auch darum, ob die Chemie stimmt – Zusammenarbeit erforderlich, dass man Vertrauen aufbaut. Das geht natürlich nur, wenn sich die Menschen nicht nur per Telefon kennen, sondern wenn sie sich von Zeit zu Zeit treffen und sich über das gemeinsame Projekt austauschen können ...

Wie zuvor diskutiert, ist für Prinzipale und Agenten im Callcenter Umfeld die Korrelation *Bereitschaft zu Transparenz und Öffnung* ihrem Partner gegenüber, verbunden mit dem Entstehen von Vertrauen, entscheidend für den Verlauf der jeweiligen Prinzipal-Agenten-Beziehung. Die Experten bewerten Transparenz und Offenheit hierbei nicht nur im Sinne eines Ex-ante-Verhaltens als wichtig, sondern auch im Zuge von Verhaltensweisen, die sich beispielsweise aufseiten des Partners nach dem Auftreten von Fehlern oder im Zuge einer schlechten Performance ergeben. Die Experten interpretieren Transparenz und Offenheit als Möglichkeit für ihren jeweiligen Partner sich in seinem Verhalten pro aktiv ihnen gegenüber zu geben, wenn seinerseits z. B. Fehler verursacht wurden und er nicht versucht diese Fehler geheim zu halten oder aufgrund des Streuens von falschen Informationen zu verwischen. Sie sprechen deshalb einem pro aktiven Verhalten eine bedeutende Rolle im Hinblick auf die Entwicklung von Vertrauen zu:

I14S8Z324-329

... und wichtig ist bei dieser Vertrauensförderung und auch in der Kommunikation, Fehler nicht zu vertuschen, sondern sie offenzulegen und dazu zu stehen. Dem Outsourcer zu erklären, dass da etwas schiefgelaufen ist, es aber sofort bemerkt und intern gegengesteuert wurde, sodass er weiß, dass er ruhig schlafen kann, weil man sich darum kümmert und versucht, das relativ schnell zu beseitigen. Das ist noch vertrauensbildender, als wenn man den Eindruck vermitteln will, dass immer alles glatt läuft ...

Beide Akteure koppeln die Korrelation *Bereitschaft zu Transparenz und Offenheit verbunden mit der Existenz von Vertrauen* mitunter an die im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie in Kapitel 2 diskutierten Informationsasymmetrien und sehen insbesondere im Feld der Hidden Information eine Möglichkeit, durch Vertrauen die Stärke derartiger Informationsasymmetrien zu reduzieren:

I15S8Z338-342

... Wir sind sehr offen mit unseren Kunden und unsere Kunden sind sehr transparent. Man kann sagen, dass wir eigentlich eine sehr gute Kommunikation haben, weil keiner dem anderen irgendwie was vorwirft, sondern weil wir, glaube ich, das Vertrauen in den Erstgesprächen haben, um das Projekt überhaupt zu bekommen. Wir machen sehr deutlich, dass wir nicht hinter dem Berg halten, auch wenn das Projekt nicht machbar sein sollte ...

Die Experten sehen diese Möglichkeit nicht nur im Zuge einer ex ante Zusammenarbeit, sondern auch im Hinblick auf eine bestehende Prinzipal-Agenten-Beziehung. Sie äußern sich mit Bezug auf derartige Situationen dahingehend, dass für sie die Existenz von Vertrauen sowie ein transparentes und offenes Verhalten mit „einer passenden Chemie“ einhergeht, um aufgrund einer solchen Gegebenheit den Austausch von Informationen und die daran orientierte Kommunikation so zu gestalten, dass beispielsweise Verhaltensweisen wie die der Hidden Action vorgebeugt werden kann und die Akteure deshalb dem Gefühl folgen, sich auf gleicher Höhe mit dem Partner zu befinden:

I19S15Z560-565

... Es wird sich nie ein Vertrauen entwickeln, wenn ich als kommunikativer Typ – Beziehungsebene, sozialer Typ – mit einem total umgekehrt denkenden oder fühlenden Menschen eine Beziehung aufbauen möchte, es wird bei ihm nicht ankommen, er wird sie nicht annehmen und nicht akzeptieren. Es wird da auch kein Vertrauen entstehen, es sei denn, ich reduziere mich auf die Sachebene oder er kommt auf die Beziehungsebene. Gleich und Gleich gesellt sich gern, wenn beide zu unterschiedlich sind, dann kann das nichts werden ...

Final kann gesagt werden, dass sich Vertrauen in unterschiedlichen Weisen positiv auf Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld auswirken kann, es aber vorrangig dafür sorgt, dass die beiden Akteure gegenüber ihrem jeweiligen Partner hinsichtlich ihrer Verhaltensweisen offener und transparenter agieren. Ein positiver Effekt daraus ist, dass beide Akteure die entsprechende Prinzipal-Agenten-Beziehung positiv bewerten und somit

die Möglichkeit sehen, diese langfristig zu erhalten. Sie leiten für sich zudem den Effekt einer gemeinsamen Entwicklung mit dem Partner ab, mit dem Hintergrund, daraus einen höheren gemeinschaftlichen Nutzen zu erzielen.

5.5.2 Hypothese 4b

Je höher das Vertrauen zwischen den interagierenden Personen in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld ist, desto besser verläuft die Kommunikation.

Operationalisierung

Besitzt der Einflussfaktor *Vertrauen* einen positiven Effekt auf die Kommunikation in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld? Sprechen die Experten davon, dass Vertrauen die Kommunikation zwischen den beiden Akteuren beeinflusst und wenn ja, wie stark? Ist aus Sicht der Experten dem Einflussfaktor *Vertrauen* eine wesentliche Bedeutung zuzusprechen, wenn angenommen wird, dass dieser Auswirkungen auf den Verlauf der Kommunikation zwischen Prinzipal und Agent im Callcenter Umfeld hat?

Kriterium zur Überprüfung des Einflussfaktors

Der Einflussfaktor *Vertrauen*, der sich auf die Kommunikation zwischen Prinzipal und Agent im Callcenter Umfeld positiv auswirken kann, wird als bedeutend verstanden, wenn 50 oder mehr Prozent aller befragten Experten diesen als wesentlich interpretieren und aufgrund ihrer Aussagen die Ableitung zulassen, dass dieser Einflussfaktor auf Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld eine hohe Relevanz besitzt.

Ergebnis

Prinzipale und Agenten belegen den Einflussfaktor *Vertrauen*, der auf eine bestehende Kommunikation in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung wirken kann, mit einer hohen Relevanz. 70 Prozent beobachten einen wesentlichen Einfluss von Vertrauen auf die Kommunikation, weshalb diese anhand ihrer getätigten Aussagen unter dem Ausprägungsmerkmal stark eingestuft wurden. Sie sehen einen direkten Zusammenhang zwischen Vertrauen und dem Verlauf der Kommunikation zwischen beiden Akteuren. Einerseits sorgt Vertrauen aus ihrer Sicht für eine positiv verlaufende Kommunikation, andererseits kann es erst dann entstehen, wenn eine funktionierende Kommunikation vorliegt. Die Aussagen der einzelnen Experten sind in diesem Zusammenhang zwar unterschiedlich, bilden aber einen Konsens hinsichtlich eines generellen Zusammenhangs zwischen Vertrauen und Kommunikation und deren Wechselwirkungen. Die Experten sehen Vertrauen als Grundlage für eine funktionierende Beziehung, sie verstehen es als einen wesentlichen Meilenstein im Zuge der Entwicklung ihrer Beziehung zu ihrem Geschäftspartner. Drei Nennungen wurden unter dem Ausprägungsmerkmal neutral zusammengefasst. Die Experten liefern mit ihren Aussagen ein Indiz für eine Verbindung

zwischen Vertrauen und einer funktionierenden Kommunikation, sehen aber alleine durch die Tatsache, dass Vertrauen vorhanden ist, keine Gewährleistung für eine optimale Kommunikation. Vertrauen fördert nach ihrer Ansicht den Verlauf, ist dabei aber nicht als wesentliches Merkmal zu verstehen, sondern wirkt im Zuge festgelegter Kommunikationsregeln unterstützend. Für diese Experten besitzen Regeln und Instrumente zur Steuerung der Kommunikation eine hohe Bedeutung. Vertrauen steht für sie als Synonym „eines sich Besser-Kennens, hervorgerufen durch ein tägliches Miteinander“ und hat dementsprechend nur einen flankierenden Charakter, nicht aber einen dominanten, die Kommunikation wesentlich beeinflussenden. Ein Experte sieht zwischen Vertrauen und Kommunikation keine Korrelation gegeben, weshalb dessen Aussage unter dem Ausprägungsmerkmal schwach eingeordnet wurde. Für diesen Experten sind Vertrauen und eine funktionierende Kommunikation zwei unterschiedliche Aspekte, bei denen ein gegenseitiger Einfluss nicht gegeben ist. Vertrauen ist für ihn eher im privaten Bereich zu finden und spielt im beruflichen Alltag keine Rolle.

Schematische Darstellung der Ergebnisse zu Hypothese 4b

| Hypothese 4b | | | | |
|--------------|-------|---------|---------|--------------|
| | stark | neutral | schwach | keine Angabe |
| I2 | | | 1 | |
| I3 | 1 | | | |
| I4 | | 1 | | |
| I5 | 1 | | | |
| I6 | 1 | | | |
| I7 | 1 | | | |
| I8 | 1 | | | |
| I9 | 1 | | | |
| I10 | 1 | | | |
| I11 | 1 | | | |
| I12 | | 1 | | |
| I13 | | | | 1 |
| I14 | 1 | | | |
| I15 | | | | 1 |
| I16 | 1 | | | |
| I17 | 1 | | | |
| I18 | | 1 | | |
| I19 | 1 | | | |
| I20 | 1 | | | |
| I21 | 1 | | | |
| | | | | |
| Total | 14 | 3 | 1 | 2 |

Tabelle 9: Auswertungsmatrix zu Hypothese 4b⁶³⁶

⁶³⁶ Eigene Darstellung.

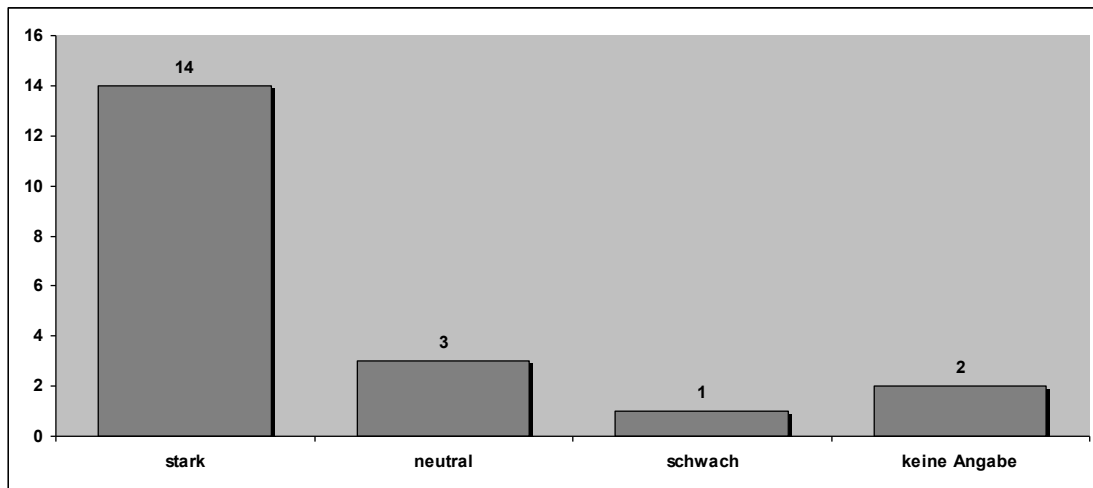


Abbildung 34: Grafische Darstellung der Auswertungsmatrix zu Hypothese 4b⁶³⁷

Bewertung

Im Hinblick auf den Fakt, dass eine wesentliche Anzahl der Experten dem Einflussfaktor *Vertrauen* eine hohe Relevanz auf den Verlauf der Kommunikation zwischen Prinzipal und Agent im Callcenter Umfeld einräumen, wird Hypothese 4b als erhärtet betrachtet. Diese Erhärtung wirkt sich auf die Bedeutung des Einflussfaktors *Vertrauen* hinsichtlich einer Verbesserung der Kommunikation in Prinzipal-Agenten-Beziehungen aus, weshalb diesem Einflussfaktor eine hohe Relevanz zugesprochen wird.

Diskussion

Im Zuge der Darstellung der Ergebnisse wurde aufgezeigt, dass Experten die Entwicklung von Vertrauen an einer funktionierenden Kommunikation festmachen als auch umgekehrt davon sprechen, dass eine funktionierende Kommunikation zwischen den Akteuren das Entstehen von Vertrauen bedingt. Die Experten koppeln die Entwicklung von Vertrauen an den Kommunikationsverlauf zwischen ihnen und ihrem Partner und konstatieren, dass eine schon zu Beginn der Zusammenarbeit gut verlaufende Kommunikation den Aufbau von Vertrauen positiv beeinflusst und so die Zusammenarbeit auf ein stabiles Fundament gestellt wird:

I511Z375-376

... Aber wie gesagt, grundsätzlich ist es so, dass wenn man sauber und offen kommuniziert, letztendlich eine vertrauensvolle Basis damit geschaffen ist. Das ist schon mal ganz wichtig ...

Die Experten sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer Verbindung zwischen Vertrauen und Kommunikation, wenn es sich um die Erweiterung oder Vertiefung der Beziehung zu ihrem Geschäftspartner handelt. Dabei spielt die Korrelation zwischen dem

⁶³⁷ Eigene Darstellung.

Einflussfaktor *Vertrauen* und dessen Auswirkungen auf die Kommunikation innerhalb der jeweiligen Prinzipal-Agenten-Beziehung eine entscheidende Rolle, weil nach Aussage der Experten erst auf Basis einer funktionierenden Kommunikation und eines bestehenden Vertrauensverhältnisses darüber nachgedacht wird, welche weiteren Bereiche an den Partner im Zuge eines Outsourcings vergeben werden und in welcher Intensität. Somit bildet die beschriebene Korrelation nicht nur den Status Quo einer bestehenden Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld ab, sondern ist zudem im Rahmen einer stärkeren gemeinsamen Maximierung des Nutzens bedeutend, davon ausgehend, dass beide Akteure eine gemeinsame Nutzenmaximierung antizipieren:

I14S7Z296-304

... Dieses Vertrauensverhältnis halte ich für unerlässlich, nicht nur um die vorhandene Dienstleistung abzusichern, sondern auch in Zukunft andere Projekte, andere Dienstleistungen gemeinsam zu heben. Das geht nur dann, wenn man nicht nur weiß, was der Gegenüber kann, sondern auch weiß, was er nicht kann. Dass man abschätzen kann, wie er in kritischen Situationen reagiert, dass man sich auf ihn verlassen kann, dass er auch zeitnah Eskalationen durchführt. Das sind alles Erfahrungen, die man mit dem Vertragspartner sammelt, nachdem man ein Stück gemeinsamen Weges gegangen ist. Ich glaube, dass gerade größere Dienstleistungen nur deswegen alle in einer Hand bleiben oder lange an einen Partner vergeben werden, wenn die Zusammenarbeit bezogen auf die Kommunikation stimmt ...

Prinzipale und Agenten im Callcenter Umfeld sehen die Entwicklung von Vertrauen aber nicht nur an eine funktionierende Kommunikation gebunden, sondern auch an das Vorhandensein einer interpersonellen Bindung zwischen den Akteuren. Für die Experten ist in diesem Zusammenhang das Bestehen einer „guten Chemie“ zwischen den handelnden Personen ein Faktor, um eine funktionierende Kommunikation und somit das langfristige Bestehen von Vertrauen zu sichern. Bedeutend ist für sie hierbei, dass Personen dann im jeweiligen Projekt verbleiben sollen, wenn die Kommunikation, das zwischenmenschliche Verhältnis als auch das Vertrauen von beiden Akteuren als gut befunden wird. Im umgekehrten Fall werden Personen an den relevanten Stellen in den Projekten auch ausgetauscht, wenn einer oder gar alle der drei zuvor beschriebenen Aspekte aus Sicht der Akteure nicht erfüllt sind:

I14S8Z344-347

... Neben dem Fachlichen spielt auch immer die Chemie eine wesentliche Rolle. Von der fachlichen Seite – ja, klar, könnte man den Ansprechpartner einfach austauschen. Aber gerade wenn man sich schon über einen längeren Zeitraum kennt, ist es schon sehr wichtig, dass die Personen möglichst lange an den Kontaktstellen im Projekt bleiben ...

Aus Sicht der Experten birgt ein gutes Vertrauensverhältnis aber auch die Gefahr, dass der eine Partner den anderen ausnutzt. Dieser Aspekt kann auch dann auftreten, wenn

nach Meinung der handelnden Akteure eine funktionierende Kommunikation vorliegt. Diese ist für die Experten der Schlüssel, um an Informationen zu erlangen, die gegen den Geschäftspartner genutzt werden können, wenn dieser der Annahme unterliegt, dass die Kommunikation zwischen beiden optimal ist und aufgrund dieser Annahme seinem Partner gegenüber den Vertrauensanteil erhöht. Somit beeinflusst eine funktionierende Kommunikation die Vertrauenswürdigkeit des Partners aus Sicht seines Gegenübers positiv, obwohl der Partner ein konträres, ein möglicherweise die Vertrauensbasis störendes Verhalten an den Tag legt, um seinen eigenen Nutzen zu maximieren:

I19S5Z183-190

... Eine gute Kommunikation fördert das Vertrauen, aber es gibt genügend Dienstleister, die ebenfalls sehr gut kommunizieren, dann letztendlich doch Vollidioten sind und scheitern oder abzocken. Da liegt von vornherein der Gedanke des Betruges nahe, denn auch sie kennen diese These oder können intuitiv damit umgehen und sind sehr, sehr an der Weitergabe von Informationen interessiert. Am Ende heißt es dann aber – kein Anschluss unter dieser Nummer – und die Personen sind abgetaucht. So was haben wir alles schon erlebt. Ich unterschreibe die These, dass Kommunikation die Basis für einen Vertrauensaufbau, für ein Vertrauensverhältnis ist, aber es wird auch von manchen Leuten ausgenutzt ...

Die Experten bewerten das vorhandene Vertrauen und eine funktionierende Kommunikation im Zuge der Entwicklung ihrer Prinzipal-Agenten-Beziehung als bedeutend, sagen aber auch, dass eine gute zwischenmenschliche Ebene erst die Voraussetzungen für eine gegenseitige Annäherung beider Partner schafft. Einhergehend mit dieser Annäherung entsteht die Möglichkeit, unternehmerische Grenzen zwischen den Partnern zu vergessen und als Einheit zu agieren:

I20S15Z603-608

... Ja, ganz klar. Dann muss aber auch – was wir eben ja schon mal gesagt haben – auf der Beziehungsebene, das gemeinschaftliche Denken größer werden. Mein Idealzustand wäre, wir würden uns in unserem Geschäft gegenseitig unterstützen, sodass beide Partner ihr Geld verdienen könnten. Die Grenzen der beiden Firmen müssten verschwimmen, sodass der Gedanke einer Einheit entsteht. Ich glaube, da haben beide Seiten auf der Beziehungsebene noch einen echten Handlungsbedarf, diese Barrieren wirklich abzubauen ...

Es kann abschließend manifestiert werden, dass Prinzipale und Agenten im Callcenter Umfeld einen Einfluss von Vertrauen auf die Kommunikation in Prinzipal-Agenten-Beziehungen erkennen. Sie beobachten aber auch den Einfluss einer funktionierenden Kommunikation auf die Bildung von Vertrauen. In beiden Fällen ist für die Akteure die zwischenmenschliche Ebene ein wichtiges Kriterium dafür, inwieweit sich Vertrauen und Kommunikation zueinander entwickeln und langfristig bestehen können. Die Experten bewerten die Korrelation zwischen beiden als bedeutend, sehen aber auch die Gefahr, dass eine in ihrem Verlauf negativ besetzte interpersonelle Bindung das Verhältnis von

Vertrauen und Kommunikation negativ beeinflusst, woraus eine Verschlechterung der entsprechenden Prinzipal-Agenten-Beziehung resultieren kann.

5.6 Zusammenfassung

Die Überprüfung der Hypothesen zeigt, dass aus Sicht der Experten die einzelnen Einflussfaktoren eine unterschiedliche Bedeutung in ihrer Stärke aufweisen. Desgleichen gilt dies für die Auswirkungen der Einflussfaktoren auf die Kommunikation und den Informationsaustausch in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld. Abbildung 35 stellt dar, dass knapp 67 Prozent aller untersuchten Einflussfaktoren nach Ansicht der Experten eine sehr bedeutende Relevanz auf die Kommunikation und den Informationsaustausch ausüben. Annähernd 23 Prozent aller untersuchten Einflussfaktoren werden aus Sicht der Experten mit bedeutend bewertet. Elf Prozent der Einflussfaktoren werden eine weniger bedeutende Auswirkung auf die Kommunikation und den Informationsaustausch zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld zugesprochen. Dies bedeutet, dass im Zuge der Beschreibung und Entwicklung des Kommunikationsmodells acht der neun untersuchten Einflussfaktoren eine bedeutende bis sehr bedeutende Auswirkung besitzen und folglich eine Berücksichtigung im Hinblick auf das Design und den Inhalt des Kommunikationsmodells erfahren werden.

| Hypothese | untersuchter Einflussfaktor | Bedeutung des Einflussfaktors [%] | Auswirkungen des Einflussfaktors auf Kommunikation und Informationsaustausch |
|-----------|--|-----------------------------------|--|
| 1a | Verhaltensweise der <i>Hidden Action</i> | 70 | sehr bedeutend |
| 1b | Einsatz von Monitoring versus Nutzung von Anreizsystemen | 65 | bedeutend |
| 2a | Regelung der Kommunikation in Verträgen | 50 | weniger bedeutend |
| 2b | Interpersonelle Bindung und deren Auswirkungen auf die Kommunikation | 70 | sehr bedeutend |
| 2c | Steuerung der Kommunikation mittels Prozessen und Instrumenten | 55 | bedeutend |
| 3a | Formalisierung des Wissenstransfers | 75 | sehr bedeutend |
| 3b | Transfer von Wissen aufgrund interpersoneller Bindung | 70 | sehr bedeutend |
| 4a | Vertrauen als Auslöser für Transparenz und Offenheit | 75 | sehr bedeutend |
| 4b | Vertrauen als Grundlage für die Optimierung von Kommunikation | 70 | sehr bedeutend |

Abbildung 35: Auswertungsmatrix der Einflussfaktoren⁶³⁸

⁶³⁸ Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse aus der Überprüfung der Hypothesen liefern zudem eine Aussage darüber, dass die Experten die Kommunikation und den Informationsaustausch in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld an zwischenmenschliche Beziehungen respektive an interpersonelle Bindungen sowie an Vertrauen gekoppelt sehen. Dies hat zur Folge, dass Kommunikation und Informationsaustausch in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld nicht losgelöst von diesen Aspekten betrachtet werden können, sondern – dass im Sinne einer Verbesserung beider – die oben beschriebenen Aspekte Einzug in das zu entwickelnde Kommunikationsmodell erfahren müssen, um eine optimale Wirkweise desselben zu gewährleisten. Die Experten sprechen zudem einer Formalisierung beider in Form von Regeln, Prozessen oder Modellen eine Relevanz zu, um den Verlauf mittels definierter Mechanismen zu steuern. Sie verstehen hierunter Mechanismen, die die Kommunikation und den Informationsaustausch unterstützen und versprechen sich von einer Formalisierung u. a. Sicherheit der handelnden Personen im Rahmen ihrer Handlungen. Mithilfe eines Kommunikationsmodells kann erreicht werden, dass das unternehmerische Risiko nicht nur auf Aspekten der zwischenmenschlichen Beziehung einzelner interagierender Personen basiert, sondern dass es aufgrund einer Regulierung der Kommunikation und des Informationsaustauschs vermindert wird. Dazu soll das zu entwickelnde Modell einen Mehrwert leisten, es kann allerdings nicht dazu beitragen, zwischenmenschliche Beziehungen zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld vollends auszuschließen und auch nicht die daraus resultierende Entwicklung von Vertrauen oder Misstrauen aufheben. Im Zuge ihrer Kommunikation mit dem Partner und im Hinblick auf den Informationsaustausch zwischen den handelnden Personen wird den jeweiligen Akteuren die Möglichkeit gegeben, Sicherheit zu empfinden, und darüber hinaus die Grundlage geschaffen, eine optimale Kommunikation zu initiieren. Der Effekt daraus ist, dass die Akteure nicht darauf hoffen müssen, dass die Qualität und die Güte der Kommunikation und des Informationsaustauschs auf den Aspekten eines „besseren Kennenlernens und einer sich daraus möglicherweise ergebenden Vertrauensbasis“ beruht, sondern aufgrund des Kommunikationsmodells die Grundlagen geschaffen werden, beide unabhängig von persönlichen Präferenzen gegenüber anderen Menschen zu steuern. Das zu entwickelnde Kommunikationsmodell wirkt somit den in vielen Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld vorliegenden Konstrukt einer „gewachsenen, meist ungesteuerten“ Kommunikation entgegen. Durch die Aufnahme dieses Modells in Vertragswerke werden somit zukünftig in diesen nicht nur Kennzahlenparameter verankert, sondern auch die Kommunikation und der Informationsaustausch festgelegt.

Die Ergebnisse aus der Überprüfung der Hypothesen zeigen ferner, dass der Einflussfaktor *Steuerung der Kommunikation und des Informationsaustauschs anhand von Prozessen, Modellen oder Instrumenten* mit einem Wert von 55 Prozent bewertet wurde und somit in seiner Gewichtung neben dem Einflussfaktor *Regelung der Kommunikation in Vertragswerken* deutlich unter den verbleibenden anderen Einflussfaktoren liegt. Als erklärenden Ansatz hierfür und für die hohen Bewertungen der Einflussfaktoren *Vertrauen* und *Zwischenmenschliche Beziehung* müssen die für das Callcenter Umfeld typischen Aspekte des People Business berücksichtigt werden. Der Mensch ist im Callcenter Umfeld der bestimmende Produktionsfaktor, weshalb Einflussfaktoren wie *Vertrauen* oder *Zwischenmenschliche Beziehung* aus Sicht der Experten im Vergleich zu maschinell geprägten, automatisierten Produktionsbereichen, in denen Menschen die Ausführungen von Maschinen steuern, nicht aber das Verhalten anderer Menschen direkt aufgrund ihrer Aktivitäten beeinflussen, eine höhere Relevanz besitzen. Es lässt sich vermuten, dass Mechanismen zur Steuerung der Kommunikation und des Informationsaustauschs in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld neben dem zuvor beschriebenen deshalb keine hohe Relevanz aus Sicht der Experten besitzen, weil in den überwiegenden Prinzipal-Agenten-Beziehungen, aus denen die Experten im Rahmen der Untersuchung befragt wurden, derartige Mechanismen nicht verankert sind. Deshalb räumen sie diesen Mechanismen keine hohe Bedeutung ein. Des Weiteren wird seitens des Autors nicht ausgeschlossen, dass der ermittelte Wert für Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld zu erwarten ist, weil – aufgrund des Geschäftsumfeldes Callcenter und dessen starken Projektcharakter – Menschen eher einen Fokus auf die tägliche Lösung von Problemen legen, anstatt sich der Entwicklung und stringenten Einhaltung von Prozessen oder Modellen zur Steuerung der Kommunikation und des Informationsaustauschs anzunehmen. Nach Ansicht des Autors wird das zu entwickelnde Kommunikationsmodell, welches im nachfolgenden Kapitel beschrieben wird, einen Beitrag dazu leisten, Informationsasymmetrien zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld zu reduzieren. Es wird somit als Möglichkeit verstanden, die in der Prinzipal-Agenten-Theorie beschriebenen Probleme und Verhaltensweisen der Hidden Action aufgrund einer gesteuerten Kommunikation und eines optimierten Informationsaustauschs zu reduzieren, um dadurch einen Beitrag zu leisten, den Fortbestand von Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld positiv zu beeinflussen. Das Kommunikationsmodell wirkt demnach als Bindeglied zwischen Theorie und Praxis und wird deshalb als Handlungsanleitung verstanden. Es bildet den Abschluss und liefert die Antwort auf die forschungsleitende Fragestellung dieser Arbeit.

6 Das Kommunikationsmodell

6.1 Einleitung

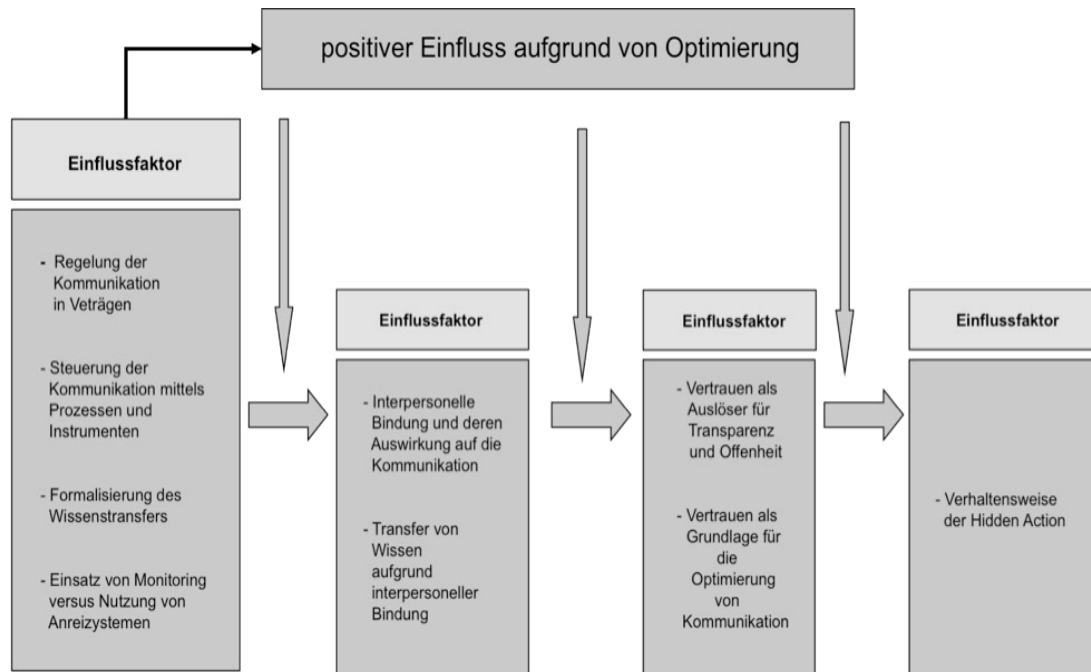
Kommunikation und Informationsaustausch in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld sind an die im Vorfeld untersuchten Einflussfaktoren gekoppelt. Dies hat den Effekt, dass Prinzipale und Agenten das wirtschaftliche Potenzial ihrer Beziehungen nicht in vollem Umfang nutzen können und somit die Maximierung eines gemeinsamen Nutzens eingeschränkt bleibt. Das in diesem Kapitel zu entwickelnde Kommunikationsmodell setzt an dieser Problematik an und leistet eine Hilfestellung, indem es aufzeigt, wie die einzelnen Einflussfaktoren in Abhängigkeit zueinander stehen. Es gibt Prinzipalen und Agenten die Möglichkeit, diese Abhängigkeiten zu verstehen, zu bewerten und aufgrund entsprechender Empfehlungen zu verbessern. Das Kommunikationsmodell ist somit in seiner Form einzigartig und leistet einen Beitrag zur wissenschaftlichen Theorie als auch für die Praxis. Das vorliegende Kapitel gliedert sich in insgesamt vier Abschnitte. In diesen werden neben der Einleitung die Wirkweise des Kommunikationsmodells und dessen Aufbau beschrieben. In einer Zusammenfassung werden die Vorteile des Modells und die Möglichkeiten für die Praxis als auch für die Wissenschaft abschließend betrachtet.

Die Ergebnisse der qualitativen Erhebung zeigen, dass die zwischenmenschliche Beziehungsebene, eine interpersonelle Bindung und das Bestehen von Vertrauen Einflussfaktoren sind, die seitens der befragten Experten mit hoher Relevanz belegt werden. Sie stellen für Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld grundlegende Voraussetzungen dar, um eine Zusammenarbeit zwischen beiden Akteuren zu garantieren. Die forschungsleitende Fragestellung dieser Arbeit umfasst die Verbesserung der Kommunikation und des Informationsaustauschs als wesentliche Grundlagen zur Erlangung dauerhafter Prinzipal-Agenten-Beziehungen. Mit Bezug auf die Ausgangsfrage wurde untersucht, welche Einflussfaktoren auf die Kommunikation und den Informationsaustausch wirken und wie diese optimiert werden können, um eine Verbesserung in diesem Bereich zu erreichen. Die Überprüfung der auf Basis der theoretischen Grundlagen abgeleiteten Hypothesen ergab, dass in diesem Zusammenhang neun Einflussfaktoren für Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld bedeutend sind, um Kommunikation und Informationsaustausch so zu verbessern, dass sich daraus eine Grundlage für eine langfristige Zusammenarbeit ableiten lässt. Durch die Empirie wurden die Einflussfaktoren identifiziert, die einen direkten, positiven Einfluss auf die Kommunikation und den Informationsaustausch haben. Ferner konnten darüber hinaus weitere Einflussfaktoren determiniert und untersucht werden, die aus Sicht der Experten ebenfalls für die Gewährleistung einer langfristigen Zusammenarbeit

bedeutend sind. Die Einflussfaktoren *Zwischenmenschliche Beziehungsebene*, *Interpersonelle Bindung und Vertrauen* können durch das Kommunikationsmodell nicht explizit beschrieben werden, da diese einerseits über die Verbesserung der Einflussfaktoren *Regelungen der Kommunikation in Vertragswerken*, *Steuerung der Kommunikation mittels Prozessen und Instrumenten*, *Formalisierung des Wissenstransfers* und *Einsatz von Monitoring versus Nutzung von Anreizsystemen* und andererseits über den Verlauf der Zusammenarbeit und über den Umgang der beiden Akteure miteinander bestimmt werden. Es ist davon auszugehen, dass der Erfolg der erstgenannten Einflussfaktoren von der Verbesserung der letztgenannten abhängig ist. Nachfolgend sind diese aufgeführt:

- *Regelungen der Kommunikation in Verträgen*
- *Steuerung der Kommunikation mittels Prozessen und Instrumenten*
- *Formalisierung des Wissenstransfers*
- *Einsatz von Monitoring versus Nutzung von Anreizsystemen*

Aufgrund der zuvor beschriebenen Thematik werden die Einflussfaktoren *Zwischenmenschliche Beziehungsebene* und *Interpersonelle Bindung und Vertrauen* fortan als sogenannte sekundäre Einflussfaktoren verstanden, die aus Sicht der Experten eine hohe Relevanz für den Verlauf der Zusammenarbeit mit dem Partner besitzen. Ihre Verbesserung basiert aber, wie bereits erörtert, auf den oben genannten Einflussfaktoren. Das Kommunikationsmodell fokussiert sich deshalb auf vier Einflussfaktoren und beschreibt deren Inhalte und Strukturen, um daraus deren Verbesserung zu erreichen. Im Zuge der Inhalte der einzelnen Einflussfaktoren beschreibt es unter anderem das Instrument der Kommunikationsmatrix, das Instrument der kommunikationsbündelnden Funktion und liefert zudem Beschreibungen zu den auszutauschenden Informationen, zur Art und Form der Kommunikation zwischen den interagierenden Personen und zur Aufnahme der Kommunikation in die entsprechenden Vertragswerke von Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld. Abbildung 36 stellt das Kommunikationsmodell schematisch dar:

Abbildung 36: Schema des Kommunikationsmodells⁶³⁹

6.2 Wirkweise des Kommunikationsmodells

Die Struktur des Kommunikationsmodells basiert ausschließlich auf vier Einflussfaktoren. Das Modell leistet einen Beitrag zur Verbesserung der Faktoren *Regelung der Kommunikation in Verträgen*, *Steuerung der Kommunikation mittels Prozessen und Instrumenten*, *Formalisierung des Wissenstransfers* und *Einsatz von Monitoring versus Nutzung von Anreizsystemen*. Deren Verbesserung hat den außerhalb des Kommunikationsmodells liegenden Effekt der Verbesserung weiterer Einflussfaktoren, wie *Interpersonelle Bindung und deren Auswirkungen auf die Kommunikation* und *Transfer von Wissen aufgrund interpersoneller Bindung*. Beide sind dem wissenschaftlichen Themenbereich Wissen zugeordnet und wurden im Rahmen der theoretischen Abhandlung eingehend behandelt. Ihre Verbesserung löst aufgrund der Verbesserung der im Kommunikationsmodell beschriebenen Einflussfaktoren den Effekt aus, dass weitere Einflussfaktoren, die auf die Kommunikation und den Informationsaustausch in Prinzipal-Agenten-Beziehungen wirken, einen positiven Einfluss erfahren, so zum Beispiel die Einflussfaktoren *Vertrauen als Auslöser für Transparenz und Offenheit* und *Vertrauen als Grundlage für die Verbesserung von Kommunikation*, die im Rahmen des Themengebiets Vertrauen diskutiert wurden. Durch die Verbesserung aller bisher genannten Einflussfaktoren der Themengebiete Wissen und Vertrauen erhält auch der zuletzt untersuchte Einflussfaktor *Verhaltensweise der Hidden Action* einen positiven Effekt.

⁶³⁹ Eigene Darstellung.

Die Akteure in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld sprechen diesem Einflussfaktor nun weniger Bedeutung zu, um den eigenen Nutzen zu maximieren, sondern folgen aufgrund einer optimierten Kommunikation und einem funktionierenden Informationsaustausch eher dem Ziel, den gemeinsamen Nutzen zu maximieren.

Wie in Kapitel 5 beschrieben, wird das Kommunikationsmodell (nachfolgend Modell genannt) als Handlungsempfehlung für die Praxis verstanden, um die Kommunikation und den Informationsaustausch in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld zu verbessern. Es soll darüber hinaus einen wissenschaftlichen Beitrag leisten, um den in Kapitel 2 erörterten Verhaltensweisen der Hidden Action entgegenzuwirken. Dadurch wird eine theoretische Erweiterung der Prinzipal-Agenten-Theorie erreicht, mit dem Ziel einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit einem in Teilen neuen Forschungsgebiet. Mit der Reduktion der Folgen aus den Verhaltensweisen der Hidden Action können negative Effekte auf Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld vermindert werden, da diese möglicher Auslöser für das Scheitern derartiger Beziehungen ist. Mithilfe dieses Modells erhalten Prinzipale und Agenten einen Leitfaden zur Verbesserung der Kommunikation und des Informationsaustauschs und können so einen anderen, besseren Umgang mit dem Partner pflegen. Es zeigt Vorteile für die entsprechende Prinzipal-Agenten-Beziehung auf und schafft durch die gegebenen Inhalte und Strukturen eine Basis für die Verbesserung von Kommunikation und Informationsaustausch. Es beschreibt die Kommunikationsabläufe, die im Rahmen der Implementierung des Modells Einsatz finden. Dabei ist zu beachten, dass die Kommunikation zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld häufig mehrstufig verläuft und somit nicht nur einzelne Personen miteinander kommunizieren, sondern auch Dritte, die als sogenannte Multiplikatoren wirken können. Das Modell gewährleistet daher eine ungestörte Übermittlung von Informationen an die jeweiligen Empfänger, aber auch die Möglichkeit einer Rückkopplung mit dem Sender, damit Sender und Empfänger einen Abgleich der ausgetauschten Informationen vornehmen können. Aufgrund seiner Struktur und seines Designs wirkt sich das Modell dabei positiv auf bestehende Kommunikationskanäle und deren Leistungsfähigkeit aus. Es dient den interagierenden Personen als Hilfestellung, die Kommunikation mit dem Gegenüber auf eine Ebene zu verlagern, auf der sie mittels klar definierter Strukturen Sicherheit empfinden und dadurch vermeiden, dass eine sich zufällig ergebende Beziehungsebene einzige Grundlage für die Qualität und Güte ihrer Kommunikation und ihres Informationsaustauschs ist. Ziel von diesem Vorgehen ist die Erreichung einer langfristigen Zusammenarbeit zwischen beiden Akteuren. Über das Modell erfolgt eine stärkere Formalisierung der Kommunikation und des Informationsaustauschs in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld. Dies geschieht nicht nur durch die Förderung des Austausches von Informationen zwischen

einzelnen Personen, sondern auch dadurch, dass ein Explizieren von implizitem Wissen stattfindet. Das hat den positiven Effekt, dass beide Akteure im Sinne einer gemeinsamen Austauschmöglichkeit Wissen untereinander transferieren und dadurch Synergien erzeugen, aus denen beide einen gemeinsamen wirtschaftlichen Nutzen erzielen. Es wird aufgezeigt, wie sich die Inhalte des Modells auf bilateral stattfindende Gespräche auswirken und welchen Restriktionen diese unterworfen sind. Die Wirkungsweise im Hinblick auf derartige Gespräche ist unterschiedlich, wenn man beispielsweise die Kommunikation mehrerer Personen mit der von nur zwei Personen vergleicht. Somit erzeugt das Modell seine Wirkung auf der inhaltlichen Ebene, beispielsweise im Rahmen der Kommunikation mehrerer Personen im Zuge eines offiziellen Meetings⁶⁴⁰. Zudem leistet es einen Beitrag zur Verminderung der Auswirkungen des in der Literatur häufig zitierten Abilene-Paradoxes⁶⁴¹. Der Inhalt trägt dazu bei, dass die handelnden Personen in Prinzipal-Agenten-Beziehungen bei Gruppenkommunikation oder -entscheidungen nicht diesem Paradox unterliegen, sondern ihre Meinung offen äußern. Kapitel 2 beschreibt, welche Möglichkeit es gibt, opportunistisches Handeln in seinem Aufkommen und seinen Auswirkungen positiv zu beeinflussen. Auch soll das Modell einen Beitrag zu dem aus der Spieltheorie bekannten Verhalten des Tit-for-Tat leisten, dadurch dass die jeweiligen Akteure aufgrund der Struktur und des Inhalts des Modells nicht ein solches Verhalten anstreben müssen. Das dargestellte Modell ist ein deskriptives Konstrukt und dient der vereinfachten Beschreibung komplexer Situationen. Im Zuge einer Abgrenzung zu anderen Modellen legt es einen Fokus auf Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld.

⁶⁴⁰ Bei einem offiziellen Meeting wird davon ausgegangen, dass der Inhaltsaspekt im Vergleich zur zwischenmenschlichen Beziehungsebene eine stärkere Gewichtung hat als im Vergleich zu einem Aufeinandertreffen zweier Personen, bei dem aufgrund der Nähe der Personen zueinander der Beziehungsaspekt ausgeprägter sein kann.

⁶⁴¹ Das Abilene-Paradox beschreibt das Versagen von Gruppenkommunikation. Innerhalb einer Gruppe nimmt jedes Mitglied irrtümlicherweise an, dass seine Einstellung den Einstellungen der anderen Gruppenmitglieder widerspricht, weshalb es keine Einwände oder Aussagen zu einem in der Gruppe diskutierten Thema macht. So gelangt eine Gruppe zu dem Entschluss einer kollektiven Handlung, obwohl dieser Entschluss der jeweiligen Präferenz eines jeden Gruppenmitgliedes widerspricht. Als Beispiel dafür wird in der Literatur häufig die Geschichte einer Familie in Coleman (USA) angeführt, die in den Ort Abilene fährt, obwohl kein Familienmitglied diesen Ausflug für sich präferiert, aber auch keines einen Einwand gegen dieses Ziel äußert. Vgl. J.B. Harvey, 1974, S. 63 ff.

6.3 Aufbau des Kommunikationsmodells

Der Aufbau des Kommunikationsmodells beschreibt im ersten Schritt die Kommunikation und den Informationsaustausch in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld. Das Wissen darüber wird weitgehend aus den Befragungen der Experten extrahiert. Nach deren Aussagen ist der Verlauf vor Beginn einer Zusammenarbeit zwischen Prinzipalen und Agenten regelmäßig nur sehr rudimentär beschrieben bzw. definiert. Dies trifft insbesondere auf die vertraglichen Regelungen zwischen beiden zu. Hier werden die aus Sicht der Akteure relevanten Parameter für die Zusammenarbeit und die Ermittlung des wirtschaftlichen Nutzens beschrieben. Grundsätzlich existiert dabei keine Beschreibung zur Art und Weise wie beide Akteure miteinander kommunizieren. Die häufig vertraglich geregelte Übermittlung der relevanten Kennzahlenparameter kann als rudimentäre Form des Informationsaustauschs und der Kommunikation im wissenschaftlichen Sinne verstanden werden, allerdings wird auch hier der genaue Ablauf nicht vertraglich umfassend definiert. Dies trifft insbesondere auf die operative Ebene zu, die im Rahmen der Projektabwicklung für den Informationsaustausch verantwortlich zeichnet. Laut Aussagen der befragten Experten werden die Personen, die als Schnittstelle zwischen beiden Akteuren fungieren, im Rahmen der Projektstätigkeit vonseiten des Prinzipals und des Agenten zwar benannt. Es kommt allerdings zu keiner Festlegung, in welcher Form sie zu agieren und zu kommunizieren haben. Dies betrifft auch die Abläufe der Kommunikation und des Informationsaustauschs. Weder werden die zeitlichen Abstände und Frequenzen noch die daran orientierten Inhalte genauer definiert. Dadurch zeigt sich, dass die Kommunikation nur sehr rudimentär geregelt ist und beide Akteure darauf vertrauen respektive vertrauen müssen, dass eine hoffentlich positiv besetzte zwischenmenschliche Ebene zwischen den jeweiligen interagierenden Personen die Grundlage für eine funktionierende Zusammenarbeit schafft. Somit bleibt die für die Beteiligten risikobehaftete Fragestellung, wie sich die Beziehungsebene in diesem Zusammenhang entwickelt und welche Folgen sich daraus ergeben.

Zu berücksichtigen ist, dass aus Sicht der Experten – die Ergebnisse aus der Datenerhebung zeigen dies deutlich – die zwischenmenschliche Beziehungsebene eine hohe Relevanz besitzt, um eine funktionierende Kommunikation zu gewährleisten. Sie weisen ihr außerdem eine wichtige Funktion im Hinblick auf die Bildung von Vertrauen zu und sehen durch sie auch den Austausch von Wissen positiv beeinflusst. Das Modell ist auf mehrere getrennt zu betrachtende Einflussfaktoren aufgebaut, deren einzelne Teile nachfolgend im Hinblick auf die Verbesserungspotenziale dargestellt werden, um zu zeigen, welche Verbesserungen sich in der Kommunikation und im Informationsaustausch zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld erzielen lassen.

6.3.1 Der Einflussfaktor Regelung der Kommunikation in Verträgen

Der erste Einflussfaktor *Regelung der Kommunikation in Verträgen* wird zwar anhand der Ergebnisse aus der Untersuchung mit einer weniger bedeutenden Relevanz belegt. Seine Verbesserung leistet allerdings einen hohen Beitrag, Kommunikation und Informationsaustausch auf der vertraglichen Ebene der Zusammenarbeit zwischen Prinzipalen und Agenten zu verbessern und reduziert dadurch das Aufkommen von Informationsasymmetrien und opportunistischem Handeln.

Verträge, die zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld geschlossen werden, regeln in Form einer übergeordneten Instanz die Zusammenarbeit der Akteure. Im Rahmen dieser Verträge erfolgt die Beschreibung der Parameter, die herangezogen werden, um die Zusammenarbeit auf wirtschaftlicher Ebene bewerten zu können. Insbesondere der Prinzipal erhält aufgrund von definierten Kennzahlen die Möglichkeit, die Performance des Agenten zu beurteilen.

Wie in Kapitel 2 diskutiert, sind Vertragswerke in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld den unvollständigen Verträgen zuzuordnen und können aufgrund dieser Einordnung offen formuliert sein. Ziel der Aufnahme von Regelungen zur Kommunikation und zum Informationsaustausch in das jeweilige Vertragswerk ist es, auf übergeordneter Ebene eine Grundlage zu schaffen, die die Abläufe festlegt. Positiver Effekt daraus ist, dass auf der operativen Ebene die Verbesserung der Kommunikation und des Informationsaustauschs in Form von definierten Prozessen und vereinbarten Instrumenten stattfindet, da die Aufnahme der Handlungsempfehlungen des Modells in die Verträge eine Beschreibung, Definition und Fixierung von Prozessen und Instrumenten zur Folge hat. Dies liefert zum einen die Grundlage für eine Verbesserung und zum anderen die Berechtigung und die Pflicht gegenüber den handelnden Personen, die Formalisierung von Kommunikation und Informationsaustausch nicht nur zu berücksichtigen, sondern vielmehr diese im Anfangsstadium der Beziehung gemeinsam zu erarbeiten, was regelmäßig zu einer erhöhten Akzeptanz führen sollte. Mit der Erarbeitung von Regeln wird bereits im Vorfeld zur Aufnahme der Zusammenarbeit ein Bewusstsein für die wesentlichen Aspekte geschaffen und final schriftlich fixiert. Somit werden die Qualität und das Funktionieren oder Nicht-Funktionieren der Kommunikation und des Informationsaustauschs nicht erst durch den Beginn der Zusammenarbeit in Form eines wachsenden Konstrukts auf Basis einer zwischenmenschlichen Beziehungsebene determiniert.

Zudem zeigt sich der Effekt, dass die Verbesserung der Kommunikation und des Informationsaustauschs eine Reduktion asymmetrischer Informationen bedingt und damit den Möglichkeiten opportunistischen Handelns entgegengewirkt wird. Auch zeigen sich

weitere Möglichkeiten wie reziproker Altruismus und Selbstverpflichtung, die ebenfalls eine Reduktion asymmetrischer Informationen bedingen können, weil beide Akteure aufgrund der Verankerung der Kommunikation und des Informationsaustauschs in die Vertragswerke diesbezüglich sensibilisiert sind.

Die Berücksichtigung von Regelungen zur Kommunikation und zum Informationsaustausch stellt eine wichtige Stellschraube dar, den Einflussfaktor *Regelung der Kommunikation in Verträgen* zu verbessern. Daraus resultiert die Handlungsempfehlung, in den Verträgen zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld zukünftig die beschriebenen Inhalte des Einflussfaktors zu berücksichtigen. Der Effekt daraus ist, dass die Verbesserung der Kommunikation und des Informationsaustauschs einen positiven Nutzen erfährt. Diese Verbesserung ist daran zu erkennen, dass sich Unternehmen einerseits unabhängig oder zumindest unabhängiger von der Qualität zwischenmenschlicher Beziehungsebenen der jeweils handelnden Personen machen und andererseits daran, dass aufgrund einer verbesserten, funktionsoptimierten Zusammenarbeit ein größerer gemeinsamer wirtschaftlicher Nutzen erlangt wird.

6.3.2 Der Einflussfaktor Steuerung der Kommunikation mittels Prozessen und Instrumenten

Die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen zeigt deutlich, dass die Experten dem Einflussfaktor *Steuerung der Kommunikation mittels Prozessen und Instrumenten* eine bedeutende Relevanz zusprechen. Nach ihrer Ansicht sind unterschiedliche Ansätze und Möglichkeiten zur Steuerung der Kommunikation zu verfolgen. Hierbei sind nicht nur Beschreibungen mit Bezug auf Kommunikationsabläufe immanent, sondern auch die Benennung einer kommunikationsbündelnden Funktion und einer sogenannten Kommunikationsmatrix, die die Kommunikation insbesondere zwischen den einzelnen Hierarchieebenen beider Akteure festlegt. Zudem werden unterstützende Kommunikationstools zur Steuerung der Kommunikation für die Verbesserung als wesentlich angesehen.

Prozesse und Instrumente leisten einen wesentlichen Beitrag dazu, die Kommunikation zu beschreiben, zu definieren, zu steuern und nachhaltig zu verbessern. Prozesse sind dabei Abläufe, die ein nachgelagertes Geschehen auslösen. Instrumente sind Werkzeuge, die Abläufe von Prozessen darstellen oder unterstützen. Prozesse und Instrumente entfalten ihre Wirkung in einem Zusammenspiel, weshalb von Interdependenzen gesprochen wird, da beide Einfluss aufeinander ausüben. Die Beschreibung von Kommunikationsabläufen, die Darlegung der auszutauschenden Inhalte und die Darstellung der kommunikationsbündelnden Funktion werden dem Prozess zugeordnet, währenddessen die

Kommunikationsmatrix und die Kommunikationstools den Instrumenten zugewiesen werden. Gemäß dieser Zuordnung werden nachfolgend die einzelnen Inhalte näher beschrieben. Beginnend mit der Ebene der Prozesse erfolgt zunächst die Beschreibung von optimierten Kommunikationsabläufen zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld.

6.3.2.1 Beschreibung von Kommunikationsabläufen

Um Kommunikationsabläufe zu verbessern, müssen diese im ersten Schritt detailliert beschrieben werden, um den handelnden Personen genaue Vorstellungen darüber zu vermitteln, wie die Kommunikation und der Informationsaustausch zwischen beiden Akteuren zukünftig verlaufen soll. Dabei werden insbesondere die Kommunikationsabläufe beschrieben, die in den bisherigen vertraglichen Regelungen nicht fixiert wurden.

Eine neue Zusammenarbeit im Callcenter Umfeld birgt aufgrund der Übernahme einer entsprechenden Tätigkeit durch einen Agenten neue Inhalte und vor allem auch unterschiedliche Kennzahlen, die beide Akteure im Vorfeld zur Aufnahme der Zusammenarbeit besprochen und im Vertragswerk fixiert haben. Der Einflussfaktor *Kommunikationsabläufe* unterstützt den Austausch von Informationen und Kennzahlen, deren vertragliche Fixierung bereits vorliegt, und bietet eine Hilfestellung, damit die Kommunikation nicht ausschließlich auf diesen Austausch aufbaut und zudem eine weiterführende Unabhängigkeit von der Qualität der sich ergebenden zwischenmenschlichen Beziehungsebene erreicht wird. Dafür ist es wichtig, nicht nur die Inhalte der Kommunikation und des Informationsaustauschs zu beschreiben, sondern auch das Wie, den Prozess zu definieren, in welcher Frequenz und mit welchen Medien die entsprechenden Inhalte ausgetauscht bzw. kommuniziert werden.

Das Modell nimmt die grundlegenden Prozesse zur Verbesserung der Kommunikation und des Informationsaustauschs auf, die auf Basis der empirischen Untersuchung als relevant identifiziert wurden. Die Ausrichtung ist nicht die Aufnahme sämtlicher Prozessbeschreibungen im Modell, da dies aufgrund der Vielfältigkeit der Tätigkeiten und Aufgabenschwerpunkte in den unterschiedlichen Prinzipal-Agenten-Beziehungen nicht geleistet werden kann. Im Rahmen des Modells kann aber aufgezeigt werden, dass beide Akteure den Umfang der beschriebenen Inhalte an ihre Abläufe anpassen und sich grundlegend an den Vorgaben orientieren. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass sie vor der Aufnahme ihrer Zusammenarbeit die Inhalte vertraglich vereinbaren und nun die Kommunikationsabläufe abstimmen und fixieren, damit beide das gleiche Verständnis im Hinblick auf die Prozesse erhalten. Eine Fixierung ist dabei wichtig für die Verbindlichkeit und die Vermeidung von Abweichungen aufgrund individueller Empfindungen oder

Präferenzen. Nur so kann verhindert werden, dass Kommunikation und Informationsaustausch einzig und allein auf der Qualität interpersoneller Bindungen basiert.

Wie bereits von MEUSER und NAGEL aufgezeigt, liegen die meisten Informationen in der operativen Ebene bzw. in der sogenannten zweiten Hierarchieebene vor, weshalb diese auch hier näher betrachtet wird. Ausgehend davon, dass die Vorstands- und Geschäftsführungsebene nur bei schwerwiegenden Eskalationen oder bei Verhandlungen zur Vertragsverlängerung in den operativen Bereich eingreift, liegt das Augenmerk auf der obersten operativen Ebene, der Projektleitung. Der auch durch die Experten bei der Zusammenarbeit zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld eine außerordentliche Rolle zugewiesen wird. Die Ergebnisse der qualitativen Erhebung zeigen, dass die Projektleitung neben der operativen Verantwortung auch für die Kommunikation und den Informationsaustausch zwischen den Akteuren verantwortlich zeichnet. Ihnen wird gemäß der Experten in der Praxis die Rolle der kommunikationsbündelnden Funktion zugewiesen. Allerdings ist dies häufig mit der Problematik besetzt, dass die genaue Bedeutung und die damit einhergehenden Aufgaben nicht formuliert und schon gar nicht immer schriftlich fixiert sind. Nichtsdestotrotz ist diese Funktion als Schnittstelle zwischen den Akteuren angelegt und somit für den Verlauf von Kommunikation und Informationsaustauschs von höchster Relevanz.

Die Datenerhebung liefert im Zusammenhang kein einheitliches Bild über die Rollenbeschreibung, also wie Experten die funktionsausübenden Personen im Sinne einer kommunikationsbündelnden Funktion vom Skillprofil beschreiben. Einige sehen die Anforderungskriterien erfüllt und damit eine Eignung gegeben, wenn die entsprechenden Personen langjährige Erfahrungen im Umgang mit Kunden und im Rahmen einer operativen Projektabwicklung vorweisen. Allerdings setzen nur wenige der befragten Experten diesen Skill mit der Erfüllung kommunikativer Fähigkeiten gleich. Zwar kann nach ihrer Ansicht langjährige Kundenerfahrung ein entsprechendes professionelles Kommunikationsverhalten fördern, allerdings wurde seitens der Experten nicht zufriedenstellend dargelegt, welches Skillsset bezüglich der Kommunikation und des Informationsaustauschs im Zuge dieser Funktion entscheidend ist bzw. welche Parameter es unterstützen. Somit muss es sowohl für den Prinzipal als auch für den Agenten Zielsetzung sein, eine systematische Stellenbeschreibung im Unternehmen für diese Funktion zu fixieren, um zu gewährleisten, dass bei der Auswahl der Funktionsbesetzung die notwendigen Skills, insbesondere auch hinsichtlich des grundlegenden Know-hows zu kommunikationsrelevanten theoretischen und praktischen Basics, berücksichtigt werden.

6.3.2.2 Beschreibung der auszutauschenden Inhalte am Beispiel E-Mail

Die Beschreibung der auszutauschenden Inhalte bietet den handelnden Personen in Prinzipal-Agenten-Beziehungen die Möglichkeit der Orientierung und Hilfe, um die zuvor beschriebenen Kommunikationsinhalte und deren Abläufe umzusetzen und einhalten zu können. Um eine Verbesserung des Informationsaustauschs zu erlangen, muss zwingend vorausgesetzt werden, dass diese regelmäßig stattfindet. Diese Bedingung wurde seitens der Experten in allen vorliegenden Prinzipal-Agenten-Beziehungen als sehr bedeutend erachtet. Es wurde bestätigt, dass in den untersuchten Konstellationen regelmäßig kommuniziert wird. Wichtig für den Kommunikationsverlauf und für den Austausch von Informationen zwischen den interagierenden Personen ist, dass beide Akteure entsprechende Instrumente bzw. Kommunikationskanäle dafür einsetzen. Nach Ansicht der Experten hat sich im Callcenter Umfeld der Austausch von Informationen mittels Reportings, deren Übermittlung überwiegend via E-Mail erfolgt, bewährt. Beide Akteure sehen in dieser Form eine zeitnahe Übertragung der relevanten Daten und Zahlen gewährleistet. Da hier die Übertragung der Inhalte davon abhängig ist, wann und ob der eine Akteur seinem Partner die entsprechenden Informationen zur Verfügung stellt bzw. stellen möchte, muss eine solche Übermittlung relevanter Kennzahlenreportings mit entsprechenden Zeitintervallen belegt und definiert sein. Häufig werden diese Reports am Folgetag übermittelt, es sein denn, es sind anderweitig vertraglich definierte Zeitintervalle hinsichtlich der Kennzahlenübertragung vorgeben. Erfolgt die Übermittlung am Folgetag, so erhalten die Akteure zeitnah die Informationen, die sie benötigen, um eine Bewertung ihrer Zusammenarbeit aus wirtschaftlicher Sicht durchführen zu können. Mit einer solchen Vorgehensweise tragen beide Akteure dazu bei, ihre eigene Performance zu kontrollieren und zu verbessern, auch um die Zusammenarbeit zwischen Prinzipal und Agent langfristig auszubauen. Somit sind der zeitnahe Austausch von Informationen und eine funktionierende Kommunikation entscheidende Parameter mit unmittelbarem Effekt auf die Verbesserung der Performance. Das Wann und Wie der Übermittlung relevanter Kennzahlen muss in Absprache mit dem Partner erfolgen und anhand eines zeitlichen Rasters stattfinden, damit es nicht zu Unstimmigkeiten im Hinblick auf zu spät oder gar nicht übermittelte Informationen kommt.

Den Aussagen der Experten folgend hat sich, wie bereits zuvor diskutiert, in der Praxis bewährt, die relevanten Kennzahlen am Morgen des Folgetages zu übermitteln. In den meisten Prinzipal-Agenten-Beziehungen, in denen die befragten Experten tätig sind, zeigt sich, dass relevante Reportingkennzahlen via E-Mail in dem Zeitraum von 10:00-12:00 Uhr morgens übermittelt werden. In Projekten, die einen höheren Grad der Technisierung aufweisen, werden Daten teilweise automatisiert während der Nachtstunden übermittelt

und stehen dem Partner mit der Aufnahme seiner Arbeitstätigkeit am folgenden Tag unmittelbar zur Verfügung. Einige Experten führen im Rahmen der Interviews ihre Unzufriedenheit mit dem Partner unter anderem darauf zurück, dass ein regelmäßiger Erhalt relevanter Kennzahlen ausbleibt, mit der Folge, dass seitens des Empfängers dieser Informationen Unverständnis und Irritationen auftreten. Exemplarisch lässt sich für einen der befragten Experten, der aufseiten des Prinzipals arbeitet, diese Irritationen in seiner zurzeit vorliegenden Prinzipal-Agenten-Beziehung als so stark einstufen, dass dies kurzfristig zur Einstellung der Zusammenarbeit mit dem Partner führen kann. Interpretiert wird dieses Verhalten dahingehend, dass der Partner anscheinend versucht, (s)eine schlechte Performance durch verspätete oder nicht gelieferte Kennzahlenreportings zu verdecken.

Abbildung 37 stellt den Ablauf der zeitlichen Übermittlung relevanter Kennzahlen schematisch dar:

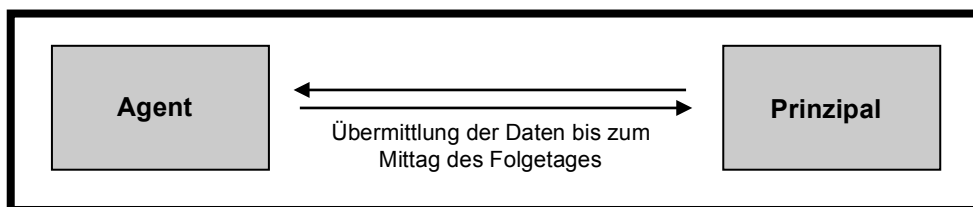


Abbildung 37: Zeitliche Übermittlung der Daten⁶⁴²

Entscheidend ist, dass beide Akteure vor Aufnahme der Zusammenarbeit eindeutig definieren, welche auszutauschenden Inhalte für sie von Bedeutung sind. Diese sollten über die üblichen, im Vertragswerk geregelten Kennzahlen hinausgehen und wie die Abläufe der Kommunikation und des Informationsaustauschs klar strukturiert und formuliert sein. Eine optimale Wirkungsweise wird verstärkt, wenn der Informationsaustausch so geregelt wird, dass die betroffene Funktion der jeweiligen Akteure für die auszutauschenden Inhalte festgelegt wird, damit alle beteiligten Funktionen gleiche Informationsabläufe vorliegen haben und dadurch eine gemeinsame Orientierung der Kommunikation anstreben. Werden Informationen auf dem im Callcenter Umfeld präferierten Weg des E-Mail-Verkehrs ausgetauscht, muss beispielsweise definiert sein, welchen Status die entsprechenden Funktionen innerhalb dessen einnehmen sollen, um die Möglichkeit zu haben, wichtige E-Mail-Verteiler entsprechend aufzusetzen. Zwei der befragten Experten haben diesbezüglich einen Hinweis aus der Praxis gegeben, indem sie beschreiben konnten, wie die Verteilung von Informationen in ihren Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt stattfindet. Werden Informationen via E-Mail zwischen

⁶⁴² Eigene Darstellung.

Projektverantwortlichen ausgetauscht, die auch Funktionen anderer Hierarchieebenen betrifft, so ist die Aufnahme dieser in die sogenannte CC-Zeile einer E-Mail verpflichtend vorzunehmen. Dadurch haben die für ein Projekt verantwortlich zeichnenden Funktionen die entsprechenden Informationen vorliegen, genauso wie andere Funktionen, die von diesen Informationen Kenntnis erlangen sollen. Seitens der Experten wurde beschrieben, dass ein solches Vorgehen einerseits die Informationswege bündelt und andererseits eine reibungslose Informationsübermittlung gewährleistet. So kommt es nicht zu den zuvor beschriebenen Annahmen, dass ein Akteur dem anderen aufgrund fehlender Informationen ein absichtliches Verhalten unterstellt.

Die Festlegung der Inhalte und der Funktionen, die durch den E-Mail-Verkehr informiert werden sollen, sorgt dafür, dass beide Akteure das gleiche Verständnis sowohl zu den Inhalten als auch zu den Funktionen in den verschiedenen Hierarchieebenen erhalten. Dadurch wird erreicht, dass Informationen gebündelt und fokussiert verteilt werden. Nicht zu unterschätzen bleibt, dass eine genaue Festlegung der zu informierenden Funktionen einen Zustand der Zufriedenheit und Wertschätzung erzeugen kann, da eine hohe Transparenz gezeigt wird und allgemeine Klarheit besteht, was ein (wenn auch nur vermutetes) Übergehen von Funktionen und daraus resultierende politische Komplikationen verhindert. Zudem muss berücksichtigt werden, dass der entsprechende E-Mail-Verkehr archiviert bzw. so gespeichert wird, dass keine Informationen verloren gehen. Wird ein Online-Informationstool genutzt, so kann dies automatisiert erfolgen.

6.3.2.3 Die Beschreibung der kommunikationsbündelnden Funktion

Die Implementierung einer kommunikationsbündelnden Funktion bietet Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld die Möglichkeit, die Einhaltung definierter Kommunikations- und Informationsabläufe zu kontrollieren. Als eingesetzter „Wächter“ über die Kommunikation leistet diese Funktion einen Beitrag zur Koordination und zur Verbesserung der Kommunikation und des Informationsaustauschs zwischen beiden Akteuren. Von ihrer Einordnung ist diese Funktion den Prozessen zugeordnet. Sie ist aber gleichermaßen auch ein Instrument, um einen Beitrag zur funktionierenden Kommunikation zwischen den beiden Akteuren zu leisten.

Die Inhalte sind unter anderem das Sammeln, Aufbereiten, Steuern und gebündelte Verteilen von Informationen zwischen den jeweiligen Partnern. Idealerweise haben beide Parteien, sowohl Prinzipal als auch Agent, eine solche Funktion implementiert, um als jeweilige Schnittstelle zum Partner agieren zu können. Die befragten Experten messen dem zwar eine hohe Bedeutung zu, allerdings zeigt sich in der alltäglichen betrieblichen Praxis, dass diese Funktion, wenn überhaupt vorhanden, die beschriebenen Inhalte nur

als Nebenaufgaben wahrnimmt. Nur in wenigen Fällen zeigt sich hier eine gezielte Sammlung, Aufbereitung und Steuerung der Kommunikation und des Informationsaustauschs.

In den Prinzipal-Agenten-Beziehungen, in denen die befragten Experten tätig sind, ist die Projektleitung⁶⁴³ die Instanz, die neben der operativen Verantwortung auch die Steuerung der Kommunikation und des Informationsaustauschs übernimmt. Sie handelt in den meisten Fällen aus ihrem eigenen Handlungsspektrum heraus und orientiert sich nur selten an vordefinierten Kommunikationsabläufen. Auch in diesem Punkt zeigt sich sehr deutlich, dass der Verlauf der Kommunikation und des Informationsaustauschs in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld dem Aspekt eines häufig ungesteuert gewachsenen Konstrukts unterliegt und nicht im Vorfeld zur Aufnahme der Zusammenarbeit definiert wird. Wie bereits dargelegt, sind dabei Auswahlkriterien und Skillsets der Projektleitung regelmäßig nicht an Erfahrungen und Know-how von kommunikativen Skills orientiert. Zwar sprechen einige Experten im Zusammenhang mit der Auswahl von Projektleitern auch darüber, dass neben der fachlichen und operativen Expertise auch ein gutes Kommunikationsverhalten Voraussetzung ist, allerdings finden sich in den Aussagen dieser Experten keine validen Auswahlkriterien dazu.

Wichtig im Hinblick auf eine gesteuerte Kommunikation sind aber nicht nur die kommunikativen Skills der entsprechenden Funktionen, sondern die Festlegung ihrer Verantwortungen und Inhalte. Durch diese Komponenten wird der Funktion ein Handlungsspielraum und Freiheitsgrade gegeben, die durch gemeinsam vereinbarte Inhalte, Zielsetzungen und Verantwortlichkeiten vorgegeben sind. Auch wenn sich im Rahmen der Zusammenarbeit beider Akteure eine zwischenmenschliche Beziehungsebene zwischen den handelnden Personen entwickelt, ist mit dieser Funktion die Kommunikation und der Informationsaustausch aufgrund vorgegebener Regeln, Prozesse und Verantwortlichkeiten weiterhin gesteuert. Kommunikationsbündelnde Funktionen stellen somit einen wichtigen Erfolgsfaktor dar, der sich implementieren lässt, um dem Prinzip Zufall oder dem Prinzip gewachsenes Konstrukt entgegenzuwirken.

⁶⁴³ In den Interviewtexten finden sich für die Terminologie der Projektleitung häufig auch die Begrifflichkeiten Key Account Manager, Key Accounter, Projektmanager oder Projektverantwortliche/r.

Als positiver Effekt daraus lassen sich nachfolgende Sachverhalte ableiten:

- Verringerung von Reibungsverlusten
- klare Handlungsdefinitionen und Erwartungshaltungen an die jeweiligen Funktionen
- geringeres Konfliktpotenzial aufgrund hoher Transparenz und klarer Regelungen der Anforderungen und Forderungen
- Erreichung einer Unabhängigkeit gegenüber Informationen, die seitens des Partners teilweise nur freiwillig dem Gegenüber zur Verfügung gestellt werden

Zusammenfassend liegt die Bedeutung darin, dass durch die gezielte Behandlung und Steuerung der Kommunikationsabläufe auf Prozessebene die Grundlagen dafür geschaffen werden, dass zwischen den handelnden Personen der beiden Akteure eine zwischenmenschliche Beziehungsebene entstehen kann, deren Einfluss aber im Hinblick auf die Kommunikation und den Informationsaustausch auf der Unternehmensebene überschaubar bleibt und somit Abhängigkeiten aus solchen Beziehungen geringfügig werden lassen.

Nachfolgend wird die Ebene der Instrumente angesprochen, um zu diskutieren, welche Möglichkeiten im Rahmen des Modells bestehen, die Kommunikation und den Informationsaustausch zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld zu verbessern.

6.3.2.4 Beschreibung der Kommunikationsmatrix

Die Kommunikationsmatrix ist eine schematische Darstellung der Zuordnungen von Verantwortlichkeiten und Kommunikationswegen. Sie ist im Prinzip die Festlegung von Regeln zur Kommunikation und zum Informationsaustausch, dabei allerdings nicht rein auf den Austausch von Informationen via über ein Instrument wie z. B. E-Mail beschränkt. Die Kommunikationsmatrix sorgt für einen klar definierten Kommunikationsablauf zwischen verschiedenen Hierarchieebenen und bietet so den handelnden Personen einen Sicherheitsaspekt im Umgang mit Kommunikation. Die Ansprechpartner der unterschiedlichen Ebenen werden benannt und können kontaktiert werden, sofern Personen der gleichen Ebene nicht reagieren können oder wollen. Die Kontaktaufnahme zu höheren Hierarchieebenen bekommt insbesondere bei Eskalationen Bedeutung, da sich mittels der Matrix Problemstellungen zeitnah und unbürokratisch lösen lassen. So muss beispielsweise ein Projektleiter bei Kontaktaufnahme mit einer höheren Hierarchieebene, wie einem Abteilungs- oder Bereichsleiter, nicht mit Konsequenzen dahingehend rechnen, dass dieser ihm keine Hilfestellung bietet, sondern kann, per

Festlegung aus der Matrix, sein Anliegen entsprechend adressieren. Da in höheren Hierarchieebenen regelmäßig ein größerer Handlungs- und Entscheidungsspielraum vorliegt, können Probleme schneller gelöst und somit Eskalationen zeitnah aufgehoben werden. Wichtige Signalwirkung ist hierbei, dass die benannten Funktionen ein klares commitment für eine Kontaktaufnahme aus einer anderen Hierarchieebene geben. Voraussetzung für das Funktionieren einer solchen Kommunikationsmatrix ist, dass beide Akteure die Inhalte und Funktionen derselben beschreiben und festlegen sowie im Rahmen der Zusammenarbeit die entsprechenden Personen zu den Funktionen definieren.

Die fertige Kommunikationsmatrix muss dann zwischen den Unternehmen genau und klar kommuniziert sein. Dadurch wird erreicht, dass sie als Grundgerüst für die Verbesserung von Kommunikation und Informationsaustausch dienen kann und somit eine hohe Akzeptanz bei den Beteiligten erhält. Die Experten sprechen deren Einsatz eine hohe Bedeutung zu, verbunden mit der Erwartung eines hohen Lösungsgrads bei Eskalationen. Durch die Steuerung der Kommunikation und des Informationsaustauschs ist für sie die Matrix ein verbesserndes Instrument, auch durch den weitgehenden Ausschluss des Prinzips Zufall. Die Kommunikationsmatrix ist ein wichtiger Bestandteil der Kommunikationsverbesserung und veranschaulicht die seitens der Experten empfundene, bedeutende Relevanz des Einflussfaktors *Steuerung von Kommunikation mittels Prozessen und Instrumenten*.

Abbildung 38 zeigt die schematische Darstellung der Kommunikationsmatrix:

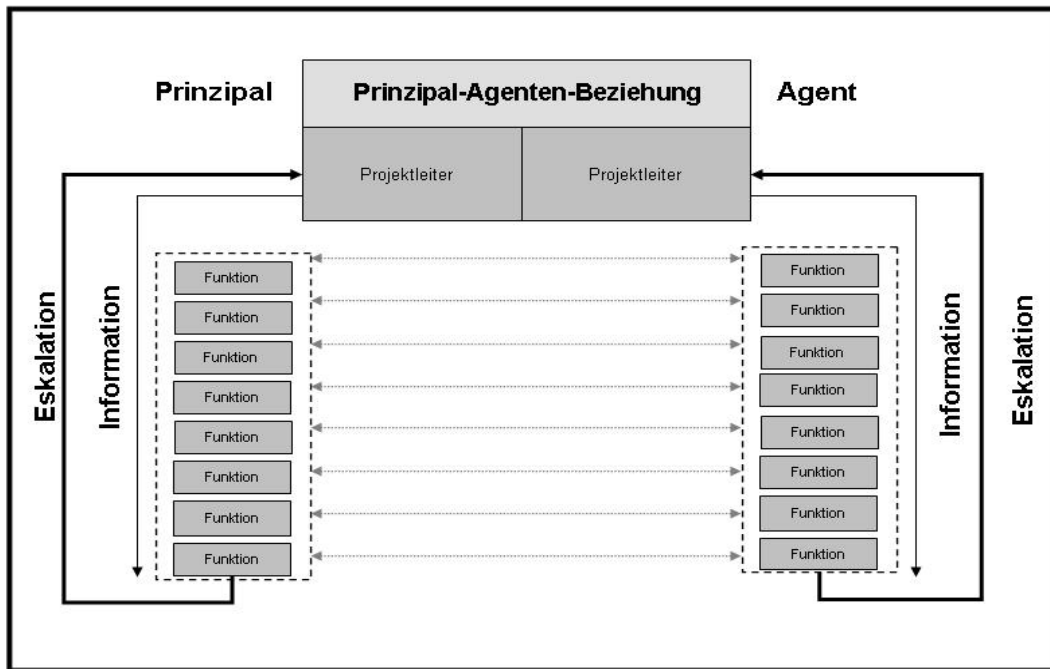


Abbildung 38: Kommunikationsmatrix⁶⁴⁴

6.3.2.5 Beschreibung weiterer Kommunikationstools

Durch Kommunikationstools lassen sich Kommunikation und Informationsaustausch steuern und verbessern. Damit sind hier nicht Kommunikationsmedien wie Telefon oder E-Mail zu verstehen, sondern unabhängig davon zu nutzende Tools. Die klassischen Kommunikationsmedien Telefon, Fax und E-Mail können in solche Kommunikationstools eingebunden sein. Sollten Prinzipale und Agenten im Callcenter Umfeld im Rahmen ihrer Zusammenarbeit beschließen, für den Austausch von Informationen und zur Verbesserung der Kommunikation Kommunikationstools einzusetzen, so kann beispielsweise die Implementierung eines solchen Systems im Sinne einer Online-Applikation sinnvoll sein.

Kommunikationstools, die auf Basis einer Online-Applikation operieren, stehen aufgrund ihrer Struktur beiden Akteuren in Prinzipal-Agenten-Beziehungen über Internet oder Intranet zur Verfügung. Dies bedeutet, dass die Kommunikation in schriftlicher Form verläuft und zwischen den Akteuren auszutauschende Informationen in Echtzeit bereitstehen können. Prozessual betrachtet, werden Gespräche in Form schriftlicher Notizen oder Zusammenfassungen in ein solches Tool eingegeben oder E-Mails und Faxe aus diesem Tool verschickt oder empfangen. Dies hat den Vorteil, dass somit eine Kommunikationshistorie entsteht, die beiden Partnern unmittelbar zur Verfügung steht.

⁶⁴⁴ Eigene Darstellung.

Positiver Effekt daraus ist, dass Informationen nicht verloren gehen oder verspätet beim Gegenüber ankommen. Beide Akteure können gemeinsam auf die Historie zurückgreifen, wodurch ein absichtliches Vorenthalten von Informationen weitgehend vermieden wird, immer unter der Voraussetzung, die definierten Prozesse werden eingehalten. Um ein gemeinsames Zugreifen auf Informationen zu gewährleisten, muss ein solches Kommunikationstool entweder beiden Akteuren via Internet oder Intranet zur Verfügung stehen oder in die systemseitige Infrastruktur beider Akteure eingebunden werden. Weiterer Mehrwert ist das Vermeiden unterschiedlicher parallel betriebener Systeme, was dazu führt, die Kosten für solche Systemlösungen kalkulierbar und wirtschaftlich zu halten.

Für die Nutzung von Skaleneffekten ist die Entwicklung eines solchen Kommunikationstools in der Entwicklung und Implementierung eines CRM-Systems einzubetten. Eine Integration der Systeme führt neben einem wirtschaftlichen Nutzen auch dazu, dass sie seitens der Anwender akzeptiert und genutzt werden. Eine Vielzahl unterschiedlicher Systeme kann den positiven Effekt einer gemeinsam zu nutzenden Plattform stark reduzieren und dafür sorgen, dass die Anwender die entsprechenden Kommunikationstools nicht nutzen. Eine Folge daraus ist, dass die Kommunikation und der Informationsaustausch ihrer Steuerung und Verbesserung entzogen werden. Einige der befragten Experten, die entsprechende Online-Kommunikationstools nutzen, äußerten sich über diese positiv, da neben einer hohen und zeitnahen Verfügbarkeit auch eine Verteilung von Informationen auf mehrere Personen als wichtiges Kriterium geleistet wird. Bedenken zeigten sich allerdings beim Thema des zu erbringenden Aufwands für die eingesetzten Tools, einerseits die Pflege deren betreffend, aber auch die Aufbereitung der Informationen. Deren Vielfalt als auch die systemseitigen Verzweigungen der Informationspfade können zudem dahingehend zum Problem werden, dass die Anwender bei der Informationssuche aufgrund der Komplexität Schwierigkeiten haben, etwas zu finden. Auch wird benannt, dass die Fülle von Informationen, die im Rahmen einer langjährigen Zusammenarbeit mit einem Partner entstanden ist, die Anbindung eines neuen Partners erschwert. In einem solchen Fall ist häufig mit hohen Schulungsaufwänden zu rechnen, um den neuen Partner auf den gleichen Wissensstand zu bringen.

Die Implementierung eines solchen Tools ist an wirtschaftliche Grundlagen gebunden, daher werden sie in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld nur bei Annahme des Anstrebens einer langfristigen Zusammenarbeit eingesetzt und die Entwicklung und Implementierung dann finanziell von beiden Akteuren getragen. Es zeigt sich bei einigen Experten auf Prinzipal-Seite, dass ihr Unternehmen ein solches Tool, im Sinne einer Vorleistung, vorliegen hat. Bei Hinzunahme eines neuen Partners kann dieser zeitnah an das Tool angebunden werden. Im Falle eines Abbruchs der Zusammenarbeit kann er schnell abgekoppelt werden, weil die infrastrukturtechnische Hoheit beim Prinzipal liegt. Dies führt dazu, dass sich Prinzipale im Verlauf ihrer Outsourcing-Vorhaben Systeme geschaffen haben, die eine Überwachung des Agenten ermöglichen, ohne dabei den Aspekt einer Verbesserung der Kommunikation und des Informationsaustauschs in Erwägung zu ziehen.

Es wird also in der Praxis auch im Zusammenhang mit Kommunikation und Informationsaustausch eher dem Prinzip Kontrolle gefolgt und nicht auf Anreizmodelle abgestellt, deren Wirkweise eine gesteigerte Motivation aufseiten des Agenten auslöst, um dadurch einen höheren gemeinsamen wirtschaftlichen Nutzen zu generieren.

Die Verbesserung von Kommunikation und Informationsaustausch ist in den heutigen Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld ein Gegenstand der Kontrolle und nicht der Kooperation, obwohl seitens beider Akteure einer funktionierenden Kommunikation eine hohe Bedeutung der Bildung von Vertrauen zugesprochen wird.

6.3.3 Der Einflussfaktor Formalisierung des Wissenstransfers

Die Ergebnisse der Befragungen zeigen, dass die Experten dem Einflussfaktor *Formalisierung des Wissenstransfers* eine sehr bedeutende Relevanz zusprechen. Sie sehen darin einen wichtigen Schritt, den Informationsaustausch zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld zu steuern und zu verbessern. Grundsätzlich ist der Informationsaustausch im Hinblick auf den Transfer von wirtschaftlichen Kennzahlen in den Verträgen zwischen Prinzipalen und Agenten verankert. Allerdings zeigt sich, dass auf operativer Ebene dieser in den Vertragswerken definierte Austausch in der Alltagspraxis nicht immer eingehalten wird oder sogar zeitweise zum Erliegen kommt. Nach den Experten ist dabei eine Störung der zwischenmenschlichen Beziehungsebene zwischen den handelnden Personen innerhalb der Prinzipal-Agenten-Beziehungen häufig Ursache. Es scheint sich zu zeigen, dass bei einer konfliktbesetzten Beziehungsebene Prinzipale und Agenten dazu neigen, ihr Verhalten im Hinblick auf den Austausch von Informationen zu verändern und ihren Partner nicht mehr gemäß der vertraglichen Vereinbarungen informieren bzw. diesem die relevanten Informationsinhalte, wie z. B. definierte Kennzahlen, verzögert oder mitunter gar nicht zur Verfügung stellen. Seitens der Prinzipale sprechen die Experten davon, dass ihre Agenten ihren durch den Kontakt zum Endkunden bedingten Informationsvorsprung ausnutzen. Seitens der Agenten berichten die Experten darüber, dass ihre Prinzipale Informationen zu Produkten oder Strategien zurückhalten und ihre Wissenshoheit nicht mit dem Agenten teilen, um dadurch ihre Überlegenheit dem Agenten gegenüber zu demonstrieren.

Bei beiden Akteuren verursacht das Zurückhalten von Informationen und das Ausnutzen von Informationsasymmetrien Probleme, häufig mit der Folge, dass sie die Kompetenz ihres Partners infrage stellen. Dieses Szenario führt dazu, dass sich der Fokus vom Projekterfolg weg auf das Maximieren des eigenen Nutzens verlagert, mit dem Effekt, dass der gemeinsame Nutzen vermindert wird. Folge daraus ist, dass die Zusammenarbeit endet, wenn keiner der Akteure dieser Bedrohung entgegenwirkt. Benannte Lösungsansätze der Experten liegen häufig darin, die handelnden Personen durch andere zu ersetzen, um den beschriebenen Prozess aufzuhalten. Häufig ist aber festzustellen, dass dieser Austausch nicht die Umkehr einer solchen Situation einleitet, sondern ihn im besten Fall temporär verschiebt. Hier zeigt sich sehr deutlich die Stärke des Einflusses der zwischenmenschlichen Beziehungsebene, insbesondere auf der Ebene der Projektleitung. Teilweise eskalieren solche Situationen so stark, dass auch das Einschalten einer höheren Hierarchieebene keine relevante Abhilfe schaffen kann, da sich der negative Einfluss bereits auf alle Hierarchieebenen des Partners expandiert hat.

Um dieses Szenario zu vermeiden, übernimmt der Wissenstransfer bei der Verbesserung des Einflussfaktors *Formalisierung des Wissenstransfers* eine immanente Rolle. Auch hier spielen die Definitionen von Inhalten eine entscheidende Rolle. Deshalb kann eine Verbesserung des vorliegenden Einflussfaktors nur dann erreicht werden, wenn die Inhalte zur Formalisierung des Wissenstransfers gemeinsam beschrieben und definiert sind. Dies betrifft in erster Linie die Inhalte, die nicht im Vertragswerk geregelt sind, damit der in den Vertragswerken bereits definierte Austausch relevanter Kennzahlen zur Messung wirtschaftlicher Parameter um den Transfer weiterer Informationen erweitert wird. Die Verbesserung des Einflussfaktors *Formalisierung des Wissenstransfers* basiert auf der Festlegung des Wissens respektive der Informationen, die zwischen den beiden Akteuren zu übermitteln sind, und auch darauf, welche Personen Zugang zu diesen Informationen haben. Dabei sind die Medien, mit denen die Informationen übermittelt werden, sowie die Zeiträume, in denen Informationen auszutauschen sind, zu fixieren. Die Experten sind sich einig, dass Informationen zeitnah vorliegen müssen. Die Ergebnisse der qualitativen Erhebung zeigen auf, dass im Callcenter Umfeld überwiegend Informationen mündlich oder schriftlich via E-Mail ausgetauscht werden. Somit spielt in diesem Zusammenhang einerseits das Verhältnis der Akteure zueinander eine entscheidende Rolle, aber auch die Formalisierung des Wissenstransfers selbst. Die exakte Festlegung der Zeitintervalle der Informationsübermittlung ist wichtig, damit beide Akteure dem Missbrauch von Informationsvorsprüngen entgegenwirken können. Sind die auszutauschenden Informationsinhalte nicht oder nur rudimentär festgelegt, gibt es keine Sanktionsmöglichkeiten gegenüber den handelnden Personen, mit der Folge, dass der Transfer von Wissen ungesteuert und unter Umständen rein auf Basis der zwischenmenschlichen Beziehungsebene erfolgt. Die Konsequenzen eines solchen Szenarios sind gleich zu den Folgen einer rein auf der Beziehungsebene basierenden Kommunikation.

Auch kommen in den Prinzipal-Agenten-Beziehungen Informationstools zum Einsatz, deren Strukturen in vorhandene Kommunikationstools oder CRM-Systeme eingebettet sind. Ihre Funktionsweise fördert nach Ansicht der befragten Experten den Transfer von Wissen aufgrund definierter Inhalte, die in diese Tools einzugeben sind. Daneben sind in den Informationstools klare Definitionen und Ablaufbeschreibungen vorhanden sowie die Zeiträume der Informationsübermittlung geregelt. Als Beispiel wird benannt, dass initiierte Informationsübermittlungen erst aktiv beendet werden müssen, damit das System keine Warnmeldungen zu offenen Vorgängen mehr zeigt. Im übertragenen Sinn sind solche Tools mit Ticketing-Systemen vergleichbar, bei denen beim Eröffnen eines Vorgangs ein Ticket erstellt wird, welches erst dann seitens des Systems als beendet gilt und archiviert wird, wenn dieses durch Abarbeitung geschlossen wird. Derartige Tools sind aufgrund von Kostenaspekten eher in langfristigen Prinzipal-Agenten-Beziehungen zu finden. Einige der

befragten Experten arbeiten mit Informationstools, die seitens des Prinzipals im Rahmen der Zusammenarbeit dem Agenten zur Verfügung gestellt werden. Hier gelten vergleichbare Motive wie bei den Kommunikationstools, da auch hier dem Bestreben nach Kontrolle gefolgt wird. Allerdings wird in diesem Zusammenhang seitens der Prinzipale nicht von Kontrollsystemen gesprochen, sondern eher von einer Unterstützung, da die Tools den Agenten kostenseitig nicht belasten und durch sie Kommunikation und Informationsaustausch positiv beeinflusst werden. Im Endeffekt ist aber ihr Einsatz nichts anderes als ein Ausüben von Monitoring.

6.3.4 Der Einflussfaktor Einsatz von Monitoring versus Nutzung von Anreizsystemen

Die Ergebnisanalyse der Datenerhebung belegt den Einflussfaktor *Einsatz von Monitoring versus Nutzung von Anreizsystemen* mit einer hohen Bedeutung. Mit 65 Prozent liegt die Relevanz dieses Einflussfaktors in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld zwar eher im mittleren Feld der Skalierung, dennoch zeigt sich, dass er eine Wirkung auf das Verhältnis zwischen Prinzipalen und Agenten hat. Der Einsatz von Monitoring findet in allen Prinzipal-Agenten-Beziehungen statt, auch wenn aus Sicht der Experten seitens der Agenten die Nutzung von Anreizsystemen als sehr positiv bewertet wird. Wie bereits aufgezeigt, stellen Prinzipale den Agenten zur Verrichtung ihrer Tätigkeit häufig sogenannte Online-Applikationen zur Verfügung, die die notwendigen Aspekte hinsichtlich Kommunikation und Informationsaustausch aus Sicht der Prinzipale beinhalten. Diese Online-Applikationen, mit den entsprechenden dort integrierten Tools und einem häufig automatisierten Transfer von Informationen und Wissen, versetzen die Prinzipale in eine augenscheinlich überlegene Position. Dabei spielt auch der Aspekt eine Rolle, dass die Datenhoheit bei den jeweiligen Prinzipalen liegt. Vorteil für den Prinzipal ist, dass die Möglichkeit geschaffen wird, opportunistisches Handeln seitens des Agenten zu reduzieren, wodurch dieser im Bestreben, den eigenen Nutzen zu maximieren, eingeschränkt wird. Trotz der Einschränkung Informationen und Wissen nicht mehr zurückhalten zu können, sucht der Agent andere Wege, um seinen Nutzen dennoch zu maximieren, mit dem Effekt, dass neue, wenn auch andersgeartete Konflikte entstehen, die sich nachhaltig auf die jeweilige Prinzipal-Agenten-Beziehung auswirken. Diese Konflikte können final dazu führen, dass die Zusammenarbeit zwischen einem Prinzipal und einem Agenten beendet wird. Die Auswertung der Datenerhebung zeigt somit nicht überraschend, dass Agenten den Einsatz von Anreizsystemen eher präferieren als Prinzipale.

Die Agenten versprechen sich von Anreizsystemen, insbesondere im Hinblick auf das Einwirken auf die Kommunikation und den Informationsaustausch, eine Gleichstellung gegenüber ihrem Prinzipal. Ausgedrückt wird dies dadurch, dass sich die Agenten nicht mehr nur als reinen Dienstleister ihrem Prinzipal gegenüber sehen, sondern als Partner und somit auf Augenhöhe. In den meisten Prinzipal-Agenten-Beziehungen der befragten Experten liegen zwar Anreizsysteme vor, allerdings nicht mit dem Fokus auf der Kommunikation und dem Informationsaustausch, sondern mit der Zielsetzung, die Performance im Rahmen der Bearbeitung von Vorgängen oder im Zuge der Beantwortung von eingehenden Anrufen zu steigern. Neben den monetären Anreizstrukturen werden zwischen Prinzipalen und Agenten im Callcenter Umfeld auch nicht monetäre Anreizstrukturen eingesetzt, um die Performance zu erhöhen. Zwar versprechen sich beide Akteure von solchen Anreizstrukturen eine Verbesserung der Zusammenarbeit, allerdings vornehmlich mit einem Fokus auf wirtschaftliche Parameter. Insbesondere durch das Nutzen immaterieller Anreizstrukturen verfolgen beide Akteure eine Stärkung der Beziehungsebene, um daraus auch für sich verbesserte Kommunikationsabläufe zu erzielen. Dieses Vorgehen hat zur Folge, dass das Funktionieren von Kommunikation und Informationsaustausch wieder an die Qualität und die Güte der zwischenmenschlichen Ebene gekoppelt ist. Es lässt sich also folgern, dass die gängigen Anreizstrukturen ausschließlich wirtschaftliche Interessen verfolgen, nicht aber auf eine Verbesserung der Kommunikation und des Informationsaustauschs abzielen. Dem kann entgegengewirkt werden, wenn im Vorfeld der Zusammenarbeit Anreizstrukturen beschrieben und definiert werden, die einen positiven Einfluss auf die Kommunikation und den Informationsaustausch haben sollen. Mit Bezug auf die Inhalte und Vergütungsmodalitäten kann auf bisherige Anreizstrukturen bzw. -vergütungen zurückgegriffen werden, da eine Abkopplung zwischen unterschiedlichen Anreizstrukturen nicht sinnvoll ist. Es sind also kommunikations- und verhaltensrelevante Aspekte in den Vergütungsmodalitäten zu berücksichtigen. Beispielsweise können Anreizstrukturen beschrieben und definiert werden, deren Ziel die Lösung von Eskalationen ist. Im Zuge einer Vergütung wäre dann auf die Reaktionszeiten abzustellen, also bis wann eine Eskalation abgestellt ist. Weitere Anreize sind im Bereich der Datenpflege und der Informationsweitergabe zu finden. Im Rahmen der Datenpflege in gemeinsam genutzten Systemen sind Vergütungsschemata anwendbar, die auf eine Bewertung der Qualität der eingepflegten Daten abstellen. Im Bereich des Callcenter Umfeldes, und hier speziell im Zuge der manuellen Übermittlung von Kennzahlen, sind Anreize bewertbar, die eine zeitgenaue Übermittlung berücksichtigen. Sind beispielsweise zwischen einem Prinzipal und einem Agenten ein täglicher Datenaustausch vereinbart, mit dem Ziel, die Daten am Folgetag bis zu einer bestimmten Uhrzeit zu übermitteln, so kann die Pünktlichkeit des Daten- oder auch

Informationstransfers anhand definierter Parameter gemessen und entsprechend dem Zielerreichungsgrad vergütet werden. Bei der Beschreibung solcher Anreizstrukturen sind Durchschnittswerte auf Monatsebene zugrunde zu legen, damit beispielsweise einzelne Ausreißer beim Informationstransfer das Gesamtergebnis nicht verfälschen. Voraussetzung für eine faire Bemessung der Zielerreichung ist eine funktionierende Systemstruktur, damit die jeweiligen Personen am Erfüllen ihrer Aufgaben nicht gehindert werden. Systemseitige Störungen, die ein Eintragen von Daten verhindern, sind zwar in der Gesamtbewertung zu erfassen, aber nicht in den individuellen Erfüllungsgraden zu reflektieren. Des Weiteren kann es Anreize geben, die das Verhalten handelnder Personen bewertbar machen, so wie es im Callcenter Umfeld bei der Bewertung der Qualität im Rahmen der Anrufannahme erfolgt. Es werden Bewertungskriterien zugrunde gelegt, die einen Einfluss auf den Gesprächsablauf haben. Ähnliche Kriterien können für persönliche Kontakte der handelnden Personen beschrieben werden.

Wichtig ist bei der Bewertung von Anreizen und bei der Vergütung von Erfüllungsgraden, dass die zu bewertenden Ziele erreichbar und von beiden Akteuren als auch von den handelnden Personen akzeptiert sind. Sie müssen offen und transparent und in den relevanten Personenkreisen kommuniziert sein. Zudem muss sichergestellt werden, dass die bewertenden Personen qualifiziert sind – unabhängig von subjektiven Präferenzen – nach objektiven Kriterien personenunabhängig nach gleichen Maßstäben beurteilen zu können. Um die Objektivität der Anreizstrukturen und deren Vergütung im Zuge einer Zielerreichung zu gewährleisten, kann beispielsweise eine Überprüfung durch den Bereich Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in Form eines gemeinsamen Teams mit Mitgliedern von Prinzipal und Agent erfolgen. Die Überprüfung als auch das Erkennen von Verbesserungspotenzialen können durch Audits erfolgen, die in einem festgelegten zeitlichen Zyklus stattfinden. Es ist auch hier wichtig, dass beide Akteure in den Prozess eingebunden sind und auf einer partnerschaftlichen Ebene agieren. Dadurch versprechen sich die Agenten eine generell bessere Stellung gegenüber ihrem Prinzipal, was auch zu einer erhöhten Offenheit und Transparenz führt, die den Effekt des Strebens, nur den eigenen wirtschaftlichen Nutzen maximieren zu wollen, eingrenzt.

6.3.5 Auswirkungen auf die Einflussfaktoren Interpersonelle Bindung und deren Auswirkungen auf die Kommunikation und Transfer von Wissen aufgrund interpersoneller Bindung

Die Einflussfaktoren *Interpersonelle Bindung und deren Auswirkungen auf die Kommunikation und Transfer von Wissen aufgrund interpersoneller Bindung* werden in diesem Abschnitt gemeinsam betrachtet. Sie sind im Kommunikationsmodell im ersten Block der Einflussfaktoren subsumiert, durch die Beschreibung und Inhalte des Kommunikationsmodells positiv beeinflusst werden. Die im Rahmen der Entwicklung des Kommunikationsmodells beschriebenen und definierten Inhalte tragen dazu bei, dass interagierende Personen in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld durch das Vorliegen einer strukturierten Kommunikation, eines geordneten Informationsaustauschs und durch die Festlegung der Abläufe Sicherheit empfinden. Das ist in Situationen entscheidend, die nicht den täglichen Arbeitsabläufen entsprechen. Die Experten sprechen in diesem Zusammenhang von Eskalationsszenarien, in denen das Empfinden von Struktur und Sicherheit entscheidend für das Lösen derartiger Situationen ist. Eine implementierte Kommunikationsmatrix, wie sie im Abschnitt 6.3.2.4 beschrieben wurde, hilft bei Eskalationsgefahr, den richtigen Ansprechpartner beim Gegenüber zu kontaktieren, ohne dadurch auf Partnerseite Irritationen zu erzeugen. Somit unterstützt die Kommunikationsmatrix eine zeitnahe und effiziente Lösung von Eskalationen.

Mithilfe einer Kommunikationsmatrix wird vermieden, dass Kommunikation und Informationsweitergabe ausschließlich auf der Basis der Beziehungsebene funktioniert. Dies sorgt für weitgehende Unabhängigkeit von den gewachsenen Konstrukten zwischen agierenden Personen und der Güte der zwischenmenschlichen Beziehungen. Die involvierten Personen erhalten die Möglichkeit, Rechte als auch Pflichten im Hinblick auf definierte Kommunikationsabläufe auf Basis von Strukturen und Prozessen auszuschöpfen und nachzukommen. Positiver Effekt ist, dass insbesondere der Informationsaustausch als Synonym für Wissenstransfer, der durch interpersonelle Bindungen entsteht, verstärkt auf Regeln und Definitionen basiert. Hintergrund für diese Aussage sind die im Kommunikationsmodell beschriebenen Abläufe zum Informationsaustausch, die ihre praktische Umsetzung unter anderem in den Informationstools finden. Informationstools sorgen auf infrastruktureller Ebene für einen optimierten Austausch und somit für einen Transfer von Wissen, das durch die Festlegung von Regeln zur Weitergabe an andere explizierbar und durch die Existenz technischer Systeme einer größeren Anzahl von Personen zugänglich gemacht wird. Der Aspekt des „Zusammenwachsens“, basierend auf gemeinsamen Regeln und definierten Inhalten zur Kommunikation und zum Informationsaustausch, fördert diesen Prozess. Die Einflussfaktoren des

Kommunikationsmodells leisten somit einen Beitrag hinsichtlich sachlicher Aspekte beim Austausch von Informationen, berühren aber auch die Beziehungsaspekte, die im Rahmen von Nachrichten eine Bedeutung einnehmen. Das Regeln bzw. gesteuerte Wachsen der Beziehungsebene zwischen den interagierenden Personen fördert den Austausch von Inhalten, da eine wechselseitige Sympathie neben einem optimierten Austausch von Wissen zudem Vertrauen schafft. Somit bieten die im Kommunikationsmodell beschriebenen Regeln und Inhalte auch die Möglichkeit im Sinne der Wissensspirale von NONAKA und TAKEUCHI, Wissen nicht nur zu übermitteln, sondern auch zu wandeln. Es wird beispielsweise vorhandenes implizites Wissen durch Wissensumwandlung explizierbar gemacht, mit dem Effekt, dass die interagierenden Personen sich dabei untereinander aufgrund bestehender Regeln und Definitionen vertrauen. Deshalb ist in diesem Zusammenhang die Entwicklung von Vertrauen entscheidend.

6.3.6 Auswirkungen auf die Einflussfaktoren Vertrauen als Auslöser für Transparenz und Offenheit und Vertrauen als Grundlage für die Verbesserung von Kommunikation

Die Einflussfaktoren *Vertrauen als Auslöser für Transparenz und Offenheit* und *Vertrauen als Grundlage für die Verbesserung von Kommunikation* sind unter dem zweiten Block von zu verbessernden Einflussfaktoren des Kommunikationsmodells subsumiert. Mit Bezug auf den theoretischen Hintergrund zum Phänomen Vertrauen lässt sich ableiten, dass die bisher diskutierten Einflussfaktoren des Kommunikationsmodells das Entstehen von Vertrauen fördern, entscheidend dafür ist die Interaktion zwischen Menschen. In Punkt 2.7.1 wurde die Face-to-Face-Interaktion und deren Wirkungsweise auf das Entstehen von Vertrauen vorgestellt, wenn die interagierenden Personen in eine Beziehung zueinander treten. Ein positiver Verlauf solcher Beziehungen setzt beim Vertrauensgeber voraus, dass der Vertrauensnehmer das ihm entgegengebrachte Vertrauen nicht zu seinen Gunsten nutzt, sondern im Sinne einer gemeinschaftlichen Nutzenmaximierung agiert. Die durch die Inhalte und Regeln des Kommunikationsmodells positiv beeinflussten Einflussfaktoren *Interpersonelle Bindung und deren Auswirkung auf die Kommunikation* sowie *Transfer von Wissen aufgrund interpersoneller Bindung* fördern einen offenen, aber auch gesteuerten Umgang der interagierenden Personen untereinander. Ein Grund dafür ist ein Gefühl von Sicherheit⁶⁴⁵, das für Offenheit und Transparenz sorgt, entstehend auch durch das Vorliegen von klaren gemeinsam abgestimmten Strukturen und Abläufen, die wiederum wesentlich die Entwicklung von Vertrauen fördern. Vertrauen basiert somit nicht mehr ausschließlich auf kognitiven Erlebnissen und auf der Ebene von subjektiven Empfindungen, die sich beispielsweise durch die Zuverlässigkeit über einen bestimmten

⁶⁴⁵ Vgl. Abschnitt 6.3.6.

Zeitraum des Partners ableiten lässt, sondern kann bereits aufgrund einer gemeinsamen Zusammenarbeit an Inhalten und Regeln zu den Kommunikationsabläufen und zum Informationsaustausch entstehen. Diese Form der Vertrauensbildung trägt dazu bei, dass Vertrauen nicht nur interpersonal vorliegt, z. B. nur zwischen wenigen Personen, sondern aufgrund von gemeinsam definierten Regeln und Inhalten einer größeren Anzahl von Personen.

Gemeinsam definierte Inhalte und Regeln, basierend auf den Vorgaben des Kommunikationsmodells, schaffen neben Vertrauen auch eine verbesserte Transparenz und Offenheit, da eine definierte, geregelte Weitergabe von Informationen ein Sich-Öffnen auslöst, mit der Folge, die beiderseitige Verletzlichkeit zu akzeptieren. Beide Akteure nehmen die Verletzlichkeit in Kauf, mit dem Wissen, den Gegenüber aufgrund des gemeinsamen Handelns besser einzuschätzen, da ein Abweichen von den Inhalten und Regeln nicht nur einer Seite Schaden zufügen würde. Positiver hieraus resultierender Aspekt ist die kontinuierliche Fortführung der Vertrauensbasis, solange beide Seiten sich konform zu den vereinbarten Inhalten und Regeln verhalten. Bezogen auf Sicherheit und einer daraus entstehenden Ruhe zwischen beiden Akteuren sorgt Vertrauen dafür, ein positiv besetztes Gefühl zu vermitteln. Der dadurch entstehende Handlungsrahmen ist die Grundlage für das Übergeben von Aufgaben an einen Agenten durch einen Prinzipal. Der Prinzipal trifft somit seine Entscheidung nicht rein auf Basis weicher Entscheidungsparameter, wie beispielsweise die Persönlichkeit und das Auftreten des Agenten dem Prinzipal gegenüber, sondern aufgrund einer subjektiven Wahrnehmung zur Vertrauenswürdigkeit des Agenten. Diese Vertrauenswürdigkeit wird durch das gemeinsame Ableiten von Inhalten, Regeln und Strukturen positiv beeinflusst. Insbesondere der Einflussfaktor *Vertrauen als Grundlage für die Verbesserung von Kommunikation* erfährt im Rahmen des Kommunikationsmodells eine besondere Stellung, da Kommunikation und Vertrauen eine wechselseitige Abhängigkeit zugesprochen wird. Diese Interdependenz wird insbesondere beim Kommunikationsverhalten der Akteure deutlich. Beide zeigen ein positiv besetztes Verhalten, wenn das Kommunikationsverhalten im Sinne eines gemeinsamen Zusammenwachsens auf Basis von Inhalten, Strukturen und Regeln erfolgt. Zudem leiten sie daraus ab, dass wenn ihr Gegenüber die Informationen an den anderen vermittelt, dem jeweils anderen daraus kein Schaden entsteht. Die Entwicklung von Vertrauen wird gefördert, wenn Kommunikation kontinuierlich stattfindet und konsistent ist. Beide Aspekte werden durch die Inhalte und das gemeinsame Aufstellen von Regeln berücksichtigt.

Allerdings kommt es in Prinzipal-Agenten-Beziehungen auch zu einem Abwägen vonseiten beider Akteure hinsichtlich einer kurz- oder langfristigen Betrachtung der jeweiligen

Prinzipal-Agenten-Beziehung. So können einzelne Akteure kurzfristigen Gewinnmaximierungen gegenüber langfristigen gemeinschaftlichen Ausschöpfungen von Gewinnen den Vorrang geben, allerdings verbunden mit dem Wissen, dass die Erfolgswahrscheinlichkeiten in Beziehungen mit kooperativem, gemeinschaftlichem Charakter aufgrund von gemeinsam errungener Effizienz und Effektivität größer sind.

6.3.7 Auswirkungen auf den Einflussfaktor Verhaltensweise der Hidden Action

Die Inhalte der bisher beschriebenen Einflussfaktoren leisten einen Beitrag dazu, die Verhaltensweisen der Hidden Action zu reduzieren, die im Zusammenhang mit der Entstehung einer Prinzipal-Agenten-Beziehung nach Abschluss des Vertrages zwischen den beiden Akteuren auftreten. Der hier vorliegende Ansatz, das Kommunikationsmodell respektive die Einflussfaktoren bereits im Vertragswerk zwischen Prinzipal und Agent in der beschriebenen Art zu berücksichtigen, führt zu einer Reduktion der Hidden Action, da beide Akteure ihre Zusammenarbeit gesteuert und aufgrund von definierten Inhalten und Regeln strukturiert starten. Zwar wird der Aspekt der Beziehungsebene immer von Relevanz sein, aber aufgrund der höheren Struktur und den klaren Prozessen entsteht eine größere Unabhängigkeit davon zugunsten objektivierbarer Faktoren. In der Initialphase der Zusammenarbeit sind die Leistungsmöglichkeiten des Agenten durch den Prinzipal aufgrund mangelnder Erfahrungswerte nicht bewertbar. Somit basiert die Entscheidung, die outzusourcenden Tätigkeiten an einen bestimmten Agenten zu übergeben, auf anderen Parametern, wie z. B. Referenzen, Emblemen, Preisfindung, Reputation am Markt und weiteren Aspekten. Kommunikation und Informationsaustausch sind bis auf in der Regel ungesteuerte Aktionen im Rahmen eines ersten Kennenlernens und während der Vertragsverhandlungen zu diesem Zeitpunkt kaum von Relevanz. Das bedeutet, beide Akteure würden nach Vertragsabschluss im nächsten Schritt die Implementierung des Projektes beim Agenten starten, einhergehend mit einer vollständigen Übergabe der vertraglich definierten Aufgaben, ohne dabei die Inhalte der Kommunikation und des Informationsaustauschs zu definieren. Zwar sind in den Vertragswerken die grundlegenden wirtschaftlichen Parameter inklusive aller als relevant angenommenen Kennzahlen sowie deren Übermittlungsmodi beschrieben, allerdings finden sich laut den Ergebnissen der qualitativen Erhebung nur in den wenigsten Verträgen rudimentäre Festlegungen zu Inhalten der Kommunikation. Somit sind den Parteien Verhaltensspielräume zum Ausschöpfen von Hidden Action offen gegeben. Klare Regeln und Definitionen zu den Abläufen der Kommunikation und des Informationsaustauschs zwischen beiden Akteuren innerhalb der entsprechenden Prinzipal-Agenten-Beziehung sind die relevanten Parameter, um diese Spielräume einzuengen. Konventionelle Maßnahmen wie Monitoring können dabei erhalten bleiben

und neue Systematiken für den Einsatz von Anreizsystemen als Alternative geschaffen werden. Sowohl Inhalte als auch der Hintergrund der beschriebenen Einflussfaktoren des Kommunikationsmodells orientieren sich in ihrer Wirkweise an einem verstärkten Einsatz von Anreizsystemen und spiegeln dies in der Intention wider, dass beide Akteure gemeinsam an den Abläufen zur Kommunikation und zum Informationsaustausch arbeiten, um diese entsprechend entwickeln und definieren zu können. Vorgaben, wie die bereits erwähnten Kennzahlenübermittlungen, werden hier nicht weiter berücksichtigt. Die Prinzipale haben die grundlegende Möglichkeit, gewohnte Instrumente zur Steuerung der Agenten weiterhin einzusetzen. Der Ansatz liegt aber in dem Öffnen der weiteren Vorgehensweisen im Sinn von begleitenden Verhaltensweisen zur Verbesserung der jeweiligen Prinzipal-Agenten-Beziehung auf der Ebene der Kommunikation und des Informationsaustauschs. Somit entsteht nicht nur eine Alternative zum Monitoring, sondern es wird auch den Entstehungsursachen der Hidden Action entgegengewirkt, da die Aktivitäten der Agenten insbesondere mit Bezug auf Kommunikation und Informationsaustausch transparenter werden. Maßgeblich hierfür ist das gemeinsame Entwickeln und Definieren von Inhalten und Strukturen zu beiden Aspekten. Der Ausschluss opportunen Handelns lässt sich sicher nicht vollends verhindern, allerdings wird über das gemeinsame Commitment zu den Strukturen und den Inhalten zu Kommunikation und Informationsaustausch die Hürde höher, den Versuch zu starten, auf Kosten des anderen den eigenen Nutzen zu maximieren. Beide Akteure werden in diesem Konstrukt versuchen durch ihr Verhalten dem Streben einer gemeinsamen Nutzenmaximierung zu folgen, da sie dem jeweils anderen gegenüber während der Phase der Festlegung der Inhalte zu Kommunikation und Informationsaustausch Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit entgegengebracht haben. Resultierende Gefahren wie Moral Hazard oder Shirking können durch die Anwendung des Kommunikationsmodells ebenfalls in ihrer Stärke eingedämmt werden.

Ein weiterer positiver Effekt des Kommunikationsmodells liegt auf dem Faktor *Verhaltensweisen der Hidden Action* durch das Abrücken der Androhung von Sanktionen dem Agenten gegenüber. Oftmals lassen sich die seitens des Prinzipals angedrohten Sanktionen nur schwerlich aufgrund des bestehenden Vertragswerkes durchsetzen. Zudem besteht die Schwierigkeit im Vorfeld der Androhung von Sanktionen darin, opportunistisches Verhalten zu identifizieren und zu definieren. Insgesamt betrachtet leisten die hier beschriebenen Einflussfaktoren und die sich daraus ergebenden Inhalte und Regeln einen Beitrag dazu, Hidden Action zu minimieren. Aber auch die Verhaltensweise der Hidden Information kann in Teilen positiv beeinflusst werden, da beispielsweise der Agent aufgrund seiner Bereitschaft, an den Inhalten und Regeln zu Kommunikation und Informationsaustausch zusammen mit dem Prinzipal zu arbeiten,

signalisiert, dass er sich mit Bezug auf seinen eigentlich nicht zu beobachtenden Informationsstand (nach Vertragsabschluss, aber vor der Entscheidung) dem Prinzipal gegenüber öffnet.

6.4 Zusammenfassung

Es zeigt sich, dass die im Kommunikationsmodell beschriebenen vier Einflussfaktoren *Einsatz von Monitoring, Regelung der Kommunikation in Verträgen, Steuerung der Kommunikation mittels Prozessen und Instrumenten* und *Formalisierung des Wissenstransfers* einen positiven Einfluss auf fünf weitere der insgesamt neun Einflussfaktoren ausüben, die im Zuge einer Verbesserung der Kommunikation und des Informationsaustauschs in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld untersucht wurden. Die im Rahmen des Kommunikationsmodells beschriebenen Inhalte fördern unterschiedlichste Aspekte. Die Kommunikation als Leistungsträger für die Stärke von Vertrauen wird durch die Inhalte des Kommunikationsmodells positiv beeinflusst. Das Entstehen zwischenmenschlicher Beziehungen wird gesteuert und im Zuge eines gemeinsamen Verständnisses gefördert. Abhängigkeiten, die sich aufgrund persönlicher, ungesteuerter interpersoneller Bindungen ergeben, werden eingeschränkt. Wissenstransfer wird aufgrund von Regeln und Strukturen positiv beeinflusst. Dessen Funktionieren wird nicht nur an interpersonelle Bindungen gekoppelt, sondern auch an Systeme und Instrumente, wie Kommunikations- und Informationstools, deren Eigenschaft es ist, Kommunikation und Informationsaustausch zu fördern. Der Wissenstransfer wird aufgrund der Stärkung interpersoneller Bindungen auf Basis von Regeln und Definitionen bei beiden Akteuren verbessert, implizites Wissen schneller und mit weniger Reibungsverlusten in explizites umgewandelt. Transparenz und Offenheit werden gefördert, da beide Seiten aufgrund des gemeinsamen Entwickelns von Inhalten und Regeln ihre Verbindlichkeit dem anderen gegenüber ausdrücken. Vertrauen wird geschaffen, um Kommunikation und Informationsaustausch auch außerhalb konventioneller Mittel und Instrumente zu steuern und nachhaltig positiv zu beeinflussen. Zudem erreichen beide Akteure durch ihre gemeinsame Tätigkeit an einem Regelwerk eine gleichwertige Stellung zueinander und erlangen somit ein anderes Verständnis zum Status ihres Gegenübers. Sie empfinden Sicherheit und können in schwierigen Situationen schnell und zeitnah agieren als auch reagieren, um beispielsweise Eskalationen zu beenden, ohne dabei hierarchische Ebenen zu überspringen und dadurch den anderen zu irritieren. Die Regelung der Kommunikation und des Informationsaustauschs in den Vertragswerken sorgt bereits in einem frühen Stadium der Zusammenarbeit dafür, nachgelagerte Prozesse aus operativer Ebene besser identifizieren, beschreiben und definieren zu können. Die durch beide Akteure vereinbarte Steuerung der Kommunikation

und des Informationsaustauschs sind daraus eine direkte Folge und haben den Effekt, dass beide ihre Verbindlichkeit gegenüber einem gemeinsamen Regelwerk aussprechen. Prozesse und Instrumente sind hierbei das Bindeglied zwischen vertraglicher Vereinbarung und operativer Umsetzung. Das Kommunikationsmodell liefert somit die Basis für ein gemeinsames Handeln von Prinzipal und Agent und leistet dadurch einen Beitrag, opportunistisches Verhalten zu vermindern. Aufgrund dieser Gegebenheit wird die Verhaltensweise der Hidden Action vermindert und der Effekt der Maximierung eines gemeinsamen Nutzens gefördert. Die jeweilige Prinzipal-Agenten-Beziehung erhält durch die Inhalte des Kommunikationsmodells die Basis für eine langfristige Existenz. Darüber hinaus reduzieren die Inhalte des Kommunikationsmodells die Kosten, die entstehen, wenn beide Akteure aufgrund eines sich verschlechternden Verhältnisses einen neuen Partner suchen müssen, um die Ausschöpfung ihrer wirtschaftlichen Interessen weiterhin im Rahmen eines Outsourcings zu gewährleisten. In diesem Sinne wird abschließend auch hier der in der Literatur häufig zu findende Begriff der sogenannten Win-win-Situation benutzt, um die Vorteile einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld, basierend auf den Inhalten des Kommunikationsmodells, zu beschreiben.

7 Fazit

7.1 Zentrale Ergebnisse

Der Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit lag bei der Identifikation relevanter Einflussfaktoren für Kommunikation und Informationsaustausch in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld, mit dem Ziel, aus den Ergebnissen dieser Untersuchung ein Kommunikationsmodell abzuleiten, das einen Beitrag zur Verbesserung dieser Einflussfaktoren leistet. Wichtig ist in diesem Zusammenhang der Fokus auf die Verknüpfung von Kommunikation mit dem Verhalten von Akteuren in Prinzipal-Agenten-Beziehungen, ein Themenfeld, welches bisher nicht umfassend empirische Überprüfung erfahren hat. Von Bedeutung war hierbei die Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen zur Prinzipal-Agenten-Theorie in Verbindung mit den theoretischen Grundlagen zur Kommunikation und Kommunikationsmodellen, aber auch mit wissenschaftlichen Hintergründen zu Vertrauen, Wissen und Wissenstransfer. Diese Auseinandersetzung mündete in einer empirischen Untersuchung. Die theoretischen Grundlagen der Prinzipal-Agenten-Theorie beschreiben die Verhaltensweise der Hidden Action und deren Auswirkungen auf Prinzipal-Agenten-Beziehungen. Eine Aufgabe, die die vorliegende Arbeit zum Ziel hatte, war eine Reduzierung dieser Verhaltensweise durch die Verbesserung von Kommunikation und Informationsaustausch in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld. Um sich diesem Ziel zu nähern, wurden in einem ersten Schritt theoretische Grundlagen diskutiert, um daraus Hypothesen abzuleiten und anhand derer die zentrale Forschungsfrage zu untersuchen. Eine qualitative Erhebung mit 21 geführten Experteninterviews, von denen 20 analysiert wurden, diente der Prüfung dieser Hypothesen. Eines der insgesamt 21 Interviews konnte in die Analyse nicht einbezogen werden, da dessen Inhalte auf keine valide Aussagekraft schließen ließen. Anhand der seitens der Experten getroffenen Aussagen zu den Fragestellungen wurden die relevanten Informationen und an diese gekoppelte Hinweise im Rahmen einer Kategorisierung und Codierung extrahiert und ausgewertet. Die sich daraus ergebende Auswertung der Interviews lieferte dann im Zusammenspiel mit den theoretischen Grundlagen die Ableitung der Inhalte für das vorliegende Kommunikationsmodell.

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Forschungsfrage nach den Einflussfaktoren, durch die Kommunikation in Prinzipal-Agenten-Beziehungen positiv verändert werden kann, wenn davon auszugehen ist, dass sowohl Outsourcer als auch Dienstleister grundsätzlich die Maximierung des eigenen Nutzens verfolgen, wurde durch die Auswertung der Daten aus der empirischen Erhebung beantwortet. Es konnte nachgewiesen werden, dass die neun für die Untersuchung gewählten Einflussfaktoren die Kommunikation und den Informationsaustausch zwischen den Akteuren in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld positiv beeinflussen. Vier dieser neun Einflussfaktoren wurden im Rahmen der Beschreibung von Inhalten im Kommunikationsmodell berücksichtigt und liefern dessen Grundlage. Sie haben nachgelagerte Auswirkungen und besitzen einen positiven Einfluss auf die weiteren fünf Faktoren. Die Untersuchung der Interdependenzen der Verhaltensweisen der Hidden Action mit den Aspekten der theoretischen Aussagen zu Kommunikation, Vertrauen, Wissen und Wissenstransfer zeigt deutlich, dass eine Verbesserung der im Kommunikationsmodell dargelegten Inhalte der ersten vier Einflussfaktoren dazu beiträgt, die Kommunikation und den Informationsaustausch zwischen den beiden Akteuren in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld deutlich zu verbessern.

Die in der Arbeit beschriebenen Einflussgrößen wirken positiv auf die Entwicklung interpersoneller Bindungen, den Transfer von Wissen und auf Vertrauen als Auslöser für Transparenz und Offenheit sowie Vertrauen als Grundlage für die Verbesserung von Kommunikation. Insbesondere ist zu erkennen, dass Vertrauen wiederum dazu beiträgt, Hidden Action zu reduzieren sowie das Empfinden von Sicherheit zu steigern. Hintergrund für diese Aussage ist, dass Vertrauen die Verhaltensweisen der Hidden Action, die ihren Ursprung in Situationen der Unsicherheit oder in der einseitigen Maximierung des eigenen Nutzens haben, positiv beeinflusst und dadurch die Voraussetzung schafft, Stabilität in den entsprechenden Prinzipal-Agenten-Beziehungen zu gewährleisten. Vertrauen sorgt allerdings nicht nur für Stabilität und Sicherheit, sondern führt zudem zu einem Informationsgewinn bei beiden Akteuren, da aufgrund einer besseren gegenseitigen Akzeptanz, ausgelöst durch ein gemeinsames Festlegen von Inhalten und Regeln, Informationen besser verteilt werden und dadurch der Wissenstransfer zwischen beiden positiv beeinflusst wird. Dieser Informationsgewinn setzt an bestehenden Informationsasymmetrien an und überbrückt diese mit dem Effekt, den Anreiz zum Ausschöpfen der Verhaltensweisen der Hidden Action zu vermindern.

7.2 Ausblick

Die durch die vorliegende Arbeit erzielten Ergebnisse liefern eine erste Orientierung im Themenbereich Kommunikation in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld und ermöglichen eine Relativierung bzw. eine Bekräftigung dieser durch weitere Forschungsarbeiten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Größe der Stichprobe, die gemäß den theoretischen Grundlagen ausreichend war, um nachgelagerte Aussagen und Ableitungen zu treffen. Allerdings ist diese deutlich zu gering, um als Basis für eine Generalisierung zu stehen. Weitere Untersuchungen, insbesondere auch anderer Geschäftsfelder oder durch eine weitere Befragung mit einer größeren Anzahl teilnehmender Personen, können überprüfen, ob die hier generierten Ergebnisse übertragbar sind. Dadurch könnte der Inhalt der forschungsleitenden Fragestellung untermauert und das Kommunikationsmodell auf andere Geschäftsfelder oder -bereiche adaptiert und angewendet werden. Kommunikation, Vertrauen und Wissen sind Felder, die individuell unterschiedlich wahrgenommen und gelebt werden. Eine methodische Annäherung ist hinsichtlich einer genauen Eingrenzung eine Herausforderung, die im Kontext einer empirischen Untersuchung noch größer wird. Deshalb ist es überaus wichtig, das jeweilige Verständnis zu Kommunikation, Vertrauen und Wissen darzulegen, um eine größtmögliche Genauigkeit und Klarheit im Hinblick auf die zu untersuchenden Aspekte zu erhalten.

In der vorliegenden Untersuchung wurde festgelegt, dass die Anzahl an Aussagen von 50 Prozent oder mehr eine Erhärtung der Hypothesen zulässt. Dadurch wurden alle Hypothesen als erhärtet betrachtet, auch wenn bei zwei Hypothesen der jeweilige Wert nur knapp über der Grenze von 50 Prozent liegt. Es gilt bei weiteren Untersuchungen abzuwägen, ob die Grenze der 50 Prozent valide ist oder ob diese entsprechend höher anzusetzen ist. Alternativ ist zu überlegen, den Interviewleitfaden zu adaptieren, um dadurch deutlichere Ergebnisse zu erzielen. Daraus abgeleitet würden einzelne Hypothesen falsifiziert und somit der methodische Ansatz der Untersuchung optimiert werden. Der Autor sieht in seinem Handeln ein zulässiges und valides Mittel, die Grenze bei 50 Prozent zu setzen. Im Hinblick auf Hypothese 2a und 2c, die beide nur schwach erhärtet wurden, ist aus Sicht des Autors der untersuchte Bereich Callcenter ein Indikator für deren schwache Erhärtung. Im Umfeld von Callcentern existieren generell Prozesse für strategische und operative Geschäftsbereiche, allerdings zeichnet sich im Hinblick auf Kommunikation und Informationsaustausch ab, dass Callcenter nicht immer entsprechende Prozesse zur Kommunikation und zum Informationsaustausch vollends definiert haben. Die vorliegenden Ergebnisse verifizieren dieses. Die Experten messen einerseits einer Verankerung der Kommunikation in Verträgen keine große Bedeutung bei

und sehen auch in deren Steuerung mittels Prozessen keinen Schwerpunkt, versprechen sich allerdings auf der anderen Seite eben durch derartige Prozesse zu Kommunikation und zum Informationsaustausch eine Verbesserung dieser. Wichtig ist es für zukünftige Forschungsarbeiten deshalb, eine Entscheidung dahingehend zu treffen, ob die Größe der Befragungsteilnehmer zu erweitern ist und ob die Fragen zu den Themen Kommunikation und Informationsaustausch in einem überarbeiteten Interviewleitfaden neu zu beschreiben und festzulegen sind.

Die Ergebnisse der Untersuchung eröffnen Handlungsempfehlungen und Perspektiven für die in Prinzipal-Agenten-Beziehungen interagierenden Personen, da sie Anregungen geben, bestehende Beziehungen zu verbessern respektive entstehende Beziehungen von Beginn an optimal einzusteuern und somit die Grundlage für einen langfristigen Bestand zu schaffen. Für den Autor sind in diesem Zusammenhang Handlungsempfehlungen Annäherungen an Aspekte, die einen Einfluss auf die Kommunikation und den Informationsaustausch in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld haben. Gleichzeitig stehen die Handlungsempfehlungen als Ergebnisse aus den Inhalten des Kommunikationsmodells dafür, bisher unberücksichtigte Themenfelder und Bereiche zu analysieren und zu verbessern. Besteht seitens der Akteure in den entsprechenden Prinzipal-Agenten-Beziehungen die Notwendigkeit, vorhandene oder sich entwickelnde Beziehungen positiv zu beeinflussen, werden die Inhalte aus dem Kommunikationsmodell dahingehend einen unterstützenden Charakter einnehmen. Die Inhalte zur Regelung und Verbesserung der Kommunikation und des Informationsaustauschs sind an die jeweilige Beziehung zwischen Prinzipal und Agent anzupassen, da jede dieser Beziehungen ihren Ursprung in individuellen Bedürfnissen und Aufgaben findet.

Das in der vorliegenden Arbeit berücksichtigte Geschäftsfeld Callcenter hat sicherlich eine gewisse Übertragbarkeit der Inhalte auf andere Branchen, wenn beachtet wird, diese entsprechend zu adaptieren. Für interagierende Personen, die im Rahmen einer Prinzipal-Agenten-Beziehung mit anderen kommunizieren bzw. Informationen austauschen, lassen sich anhand der im Zuge der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse Handlungsempfehlungen ableiten. Dafür ist ein aktives Handeln bei der Entwicklung einer Beziehung anzustoßen, um die höchste Ausschöpfung im Rahmen der Beziehung zu erhalten. Die Ergebnisse der Untersuchung verdeutlichen die Effekte eines aktiven Handelns. Demnach bietet sich auch hier ein Ansatz für weitere Forschungsfragen, da der theoretische Bezugsrahmen zusammen mit der empirischen Untersuchung grundsätzlich die Dimensionen benennt, in denen ein Kommunikationsmodell wirken kann, nicht aber die Grundlage schafft, ein solches Modell allumfassend und auf alle anderen Geschäftsfelder ohne Adaptionen anzuwenden. Allerdings liefert die vorliegende Arbeit fundierte Daten für

das Feld, in welchem geforscht wurde. Den theoretischen Grundlagen werden im Zuge der Auswertung der Erhebung Daten zur Verfügung gestellt, mit welchen weitere Forschungsvorhaben eine Ausgangsbasis erhalten.

Bei der Entwicklung des Kommunikationsmodells, dessen Inhalte auf das Verbessern des Verhaltens der Akteure in Prinzipal-Agenten-Beziehungen ausgerichtet ist, hat die vorliegende Arbeit das Feld der Prinzipal-Agenten-Theorie im Zusammenspiel mit den theoretischen Grundlagen zur Kommunikation, zu Wissen und zu Vertrauen beschrrieben, um im Forschungsfeld der Neuen Institutionsökonomie eine Erweiterung der Forschungsinhalte zu liefern. Die Untersuchungsergebnisse können vor dem Hintergrund der stetig steigenden Outsourcing-Vorhaben und deren wirtschaftlichen Herausforderungen zu einer Sensibilisierung beitragen. Letztlich ist aus den Ergebnissen abzuleiten, dass die Folgen opportunistischen Handelns durch den Einsatz des Kommunikationsmodells, einhergehend mit dessen positiven Effekten auf die Kommunikation und den Informationsaustausch, in Prinzipal-Agenten-Beziehungen speziell im Callcenter Umfeld zu limitieren sind.

7.3 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Der Fokus der vorliegenden Arbeit lag auf theoretischen Aspekten. Dennoch liefern die gewonnenen Erkenntnisse eine Reihe von Ergebnissen, die Ableitungen von Handlungsempfehlungen für die Praxis zulassen.

Erhöhung der Nutzung von Anreizsystemen

In Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld ist der Einsatz von Monitoring sehr stark verbreitet. Die Experten haben mit ihren Aussagen eine Indikation geliefert, diesen Einsatz mit einer verstärkten Nutzung von Anreizsystemen zu glätten, um daraus im Zuge eines gemeinschaftlichen Handelns eine Basis zu schaffen, die sowohl Prinzipalen als auch Agenten eine höhere Ausschöpfung eines gemeinsamen Nutzens ermöglicht.

Regelung der Kommunikation in Verträgen

Die Regelung der Kommunikation in Verträgen scheint für das Geschäftsfeld Callcenter weniger bedeutend zu sein, dennoch fördert eine Aufnahme dieser in die Vertragswerke die Fixierung eines Rahmens, auf welchem nachgelagerte Prozesse und Instrumente aufbauen können. Beide Akteure einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld erhalten durch die Verankerung kommunikationsrelevanter Aspekte in den Verträgen eine Rechtfertigung für ihr späteres Handeln, welches im Hinblick auf die Verbesserung von Kommunikation und Informationsaustausch zum Tragen kommt, um beginnende oder bestehende Szenarien zu verbessern.

Steuerung der Kommunikation mittels Prozessen und Instrumenten

Auch wenn seitens der Experten der Steuerung der Kommunikation mittels Prozessen und Instrumenten eine nicht so hohe Bedeutung eingeräumt wird, ist sie dennoch für den Verlauf einer Prinzipal-Agenten-Beziehung entscheidend. Die entsprechenden Unternehmen reduzieren damit das Risiko einer rein auf zwischenmenschlichen Bedürfnissen und Emotionen basierenden Beziehung und lösen sich somit von dem direkten Einfluss interpersoneller Bindungen auf die geschäftlichen Aktivitäten.

Formalisierung des Wissenstransfers

Die Formalisierung des Wissenstransfers ist hinsichtlich ihres Einfluss für die Entwicklung und den Fortbestand einer Prinzipal-Agenten-Beziehung im Callcenter Umfeld bedeutend. Durch eine Steuerung des Informationsaustauschs aufgrund der Formalisierung des Wissenstransfers stehen Informationen und daraus aufbauendes Wissen beiden Akteuren schneller und umfangreicher zur Verfügung. Sie profitieren davon unter anderem, weil die Kosten für das Beschaffen von Informationen als auch die weniger messbaren Kosten, die sich aus dem Zurückhalten von Informationen ergeben, reduziert werden können. Deshalb ist seitens der Akteure ungeachtet einer Umsetzung des Kommunikationsmodells darauf zu achten, den Weg der Formalisierung des Wissenstransfers zu beschreiten und sich frühzeitig mit den entsprechenden Prozessen, Inhalten und Instrumenten auseinanderzusetzen.

Vertrauen ist der Beginn von Transparenz und Offenheit

Vertrauen als Phänomen zwischenmenschlichen Aufeinandertreffens liefert die Grundlage für unterschiedlichste Entwicklungen von Prinzipal-Agenten-Beziehungen. Das Kommunikationsmodell fördert das Entstehen von Vertrauen, da es die einzelnen Akteure mit den Inhalten und Werkzeugen ausstattet, die diese benötigen, um ihrem Gegenüber einen Vertrauensvorschuss zu gewähren, der in seiner Wirkung die Beziehung zueinander stärken kann. Deshalb ist es wichtig, vorhandenes Vertrauen beispielsweise nicht durch Hidden Action zu gefährden, auch wenn ein Akteur versucht sein kann dieses aufgrund der Realisierung wirtschaftlicher Vorteile zu seinen Gunsten einzusetzen. Nur wenn beide Akteure die Regeln, die ihnen das gemeinschaftliche Handeln vermittelt, auch gemeinsam formulieren und vor allem beiderseits leben, ist eine wirtschaftlich erfolgreiche Performance des Einzelnen gegeben und somit ein wichtiger Pfeiler für einen langfristigen Fortbestand der Prinzipal-Agenten-Beziehung gegeben.

Literaturverzeichnis

Ahlert, M./Blaich, G./Spelsiek, J. (2006): Vernetztes Wissen, organisationale, motivationale, kognitive und technologische Aspekte des Wissensmanagements in Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Ahnefeld, M.A. (2007): Die Performance von Privatisierungen am Kapitalmarkt: Langfristige Aktienkursentwicklung, Risiko und Ertragserwartungen ehemals staatlicher Unternehmen in Westeuropa, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Akerlof, G. (1970): The market for lemons, quality uncertainty and the market mechanism. In: Quarterly Journal of Economics, Volume 84, S. 488-500.

Alchian, A.A./Woodward, S. (1988): The Firm is Dead, Long live the Firm – A Review of Oliver E. Williams The Economic Institutions of Capitalism. In: Journal of Economic, Volume 26, S. 65-79.

Alparslan, A., (2006): Strukturalistische Prinzipal-Agenten-Theorie. Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Arrow, K.J. (1985): The Economics of Agency. In: Pratt, J.W./Zeckhauser, R.J. [Hrsg.]: Principals and Agents: The Structure of Business, Boston, S. 37-51.

Axelrod, R. (2000): Die Evolution der Kooperation, 5. Auflage, München: Oldenbourg Verlag.

Bacher, M.R. (2000): Outsourcing als strategische Marketing-Entscheidung, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Backes-Gellner, U./Wolff, B. (2001): Personalmanagement. In: Jost, P.-J. [Hrsg.]: Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Balderjahn, I. (2003): Validität. Konzept und Methoden, In: WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 32. Jg. Heft 3, S. 130-135.

Barth, T./Hertweck, A./Meiren, T. (2000): Typologisierung von Dienstleistungen: Basis für wettbewerbsorientierte Strategien im Rahmen eines erfolgreichen Service Engineering. In: Barske, H./Gerybadze, A./Hünninghausen, L., Sommerlatte/ T. [Hrsg.] Digitale Fachbibliothek Innovationsmanagement, Produkte, Prozesse, Dienstleistungen, Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH, S. 7-23.

Becker, F.G. (1995): Anreizsysteme als Führungsinstrumente. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. [Hrsg.]: Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995, S. 34-45.

Bekmeier-Feuerhahn, S./Eichenlaub, A. (2004): Produktivfaktor Vertrauen. Neue Anforderungen an die Öffentlichkeitsarbeit von und in Unternehmen im Zeitalter der E-Mail-Kommunikation. In: Gröppel-Klein, A. [Hrsg.]: Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 387-412.

Berry, L.L./Shankar, V./Parish, J.T./Cadwallader, S./Dotzel, T. (2006): Creating new markets through service innovation. In: MIT Sloan Management Review, No. 47(2), S. 56-63.

- Bieger, T. (2002):** Dienstleistungsmanagement. Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen, 3. Auflage, Bern: Haupt Verlag.
- Biehler, H./Vogl, G. [Hrsg.] (1999):** Call Center: Zusatzleistungen sind nicht üblich. In: WSI-Mitteilungen, Heft Nr. 4, S. 261-267.
- Biermann, H.S./Fernandez, L. (1993):** Game Theory with Economic Applications, New York.
- Biermann, T. (2006):** Kompakttraining Dienstleistungsmanagement, 2. Auflage, Ludwigshafen: Kiehl Verlag.
- Bischof, J. (2002):** Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling-Konzeption. Beurteilung und Gestaltungsempfehlungen auf der Basis des Stakeholder-Ansatzes, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bittl, A. (1997):** Vertrauen durch kommunikationsintendiertes Handeln. Eine grundlagentheoretische Diskussion in der Betriebswirtschaftslehre mit Gestaltungsempfehlungen für die Versicherungswirtschaft, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bittner, S./Schietinger, M./Schroth, J./Weinkopf, C. (2000):** Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven, eine Literaturanalyse. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik, Gelsenkirchen: Institut für Arbeit und Technik.
- Blaich, G. (2004):** Wissenstransfer in Franchisenetzen. Eine lerntheoretische Analyse, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bliesener, M.-M. (1994):** Outsourcing als mögliche Strategie zur Kostensenkung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Juli/August, Jahrgang 46, Heft 4, S. 277-290.
- Bock, I. (1978):** Kommunikation und Erziehung. Grundzüge ihrer Beziehungen, 1. Auflage, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Bock, M. (1992):** Das halbstrukturierte, leitfadenorientierte Tiefeninterview: Theorie und Praxis der Methode am Beispiel von Paarinterviews. In: Hoffmeyer-Zlotnik, J. [Hrsg.]: Analyse verbaler Daten: Über den Umgang mit qualitativen Daten, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 90-109.
- Boenigk, M. (2001):** Umsetzung der integrierten Kommunikation, Anreizsysteme zur Implementierung integrierter Kommunikationsarbeit, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Börner, R. (2005):** Prozessmodell für projekt- und erfolgsorientiertes Wissensmanagement zur kontinuierlichen Verbesserung in Bauunternehmen, Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Böse, B./Flieger, E. (1999):** Call Center – Mittelpunkt der Kundenkommunikation, Planungsschritte und Entscheidungshilfen für das erfolgreiche Zusammenwirken von Mensch, Organisation und Technik, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (2005):** Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 2. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Bohnsack, R. (2008):** Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden, 7. Auflage, Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich.

Bollier, D. (2004): Bewertung von Outsourcing-Projekten aus Corporate-Finance-Sicht, Dissertation der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich: Zürich.

Bonfadelli, H. (2001): Einführung in die Medienwirkungsforschung. Band I: Grundlagen und theoretische Perspektiven; Band II: Anwendungen in Politik, Wirtschaft und Kultur, UVK Verlag: Konstanz.

Bouncken, R.B. (2008): Wissenstransfer in Projektkooperationen der dynamischen Biotechnologieindustrie. In: Bouncken, R.B./Jochims, T./Küsters, E.A. [Hrsg.]: Steuerung versus Emergenz: Entwicklung und Wachstum von Unternehmen, Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Egebert Kahle, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 219-242.

Brändli, T. (2001): Outsourcing. Vertrags-, Arbeits- und Bankrecht, Bern: Stämpfli Verlag.

Bramsemann, R. (1990): Handbuch Controlling – Methoden und Techniken, München: Hanser Verlag.

Brandenberg, A. (2001): Anreizsysteme zur Unternehmenssteuerung. Gestaltungsoptionen, motivationstheoretische Herausforderungen und Lösungsansätze, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Brantsch, A. (2007): Chancen und Risiken beim Outsourcing logistischer Leistungen, München: Grin Verlag.

Braukmann, U./Poszich, U. (2005): Phasen des Outsourcings. In: Call Center Jahrbuch 2005, Deutsche Direktmarketing Verband e.V., Würzburg: Haufe Verlag, S. 34-35.

Breid, V. (1995): Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Ausgabe Nr. 47, S. 821-854.

Brose, H.-G. [Hrsg.] (2000): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Brose, M. (2006): Entwicklungsflexible Anreizsysteme für junge Unternehmen. Konzept – Empirische Untersuchung – Gestaltungshinweise, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

Brown, S.L./Eisenhardt, K.M. (1995): Product Development: Past Research, Present Findings and Future Directions, Academy of Management Review, No. 20(2), S. 343-378.

Broy, M. (ohne Jahr): **Principal-Agent-Theorie:** Anwendung auf das Outsourcing von Softwareleistungen, Onlinequelle: http://www4.informatik.tu-muenchen.de/lehre/vorlesungen/vse/WS2004/AP_blatt13.pdf. Der Zugriff auf die Seite erfolgte am 20.05.2009.

Bruch, H. (2000): Outsourcing. Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken. In: Journal für Betriebswirtschaft, Nr. 3, Universität Wien.

Brüsemeister, T. (2000): Qualitative Forschung, Ein Überblick, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- Buchholz, U. (2002):** Wie funktioniert Veränderung? Interne Kommunikation als Schlüsselfaktor. In: Bentele, G./Piwinger, M./Schörnborn, G. [Hrsg.] (2002): Kommunikationsmanagement: Strategien – Wissen – Lösungen, Band 2, Neuwied: Luchterhand Verlag, S. 1-21.
- Bühner, R./Tuschke, A. (1997):** Outsourcing. In: Die Betriebswirtschaft, Jahrgang 57, Heft 1, S. 20-30.
- Bürger, C. (2003):** Patientenorientierte Information und Kommunikation im Gesundheitswesen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Burkart, R./Hömborg, W. (1992):** Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung, Wien: Universitäts-Verlagsbuchhandlung GmbH.
- Burkart, R. (2002):** Kommunikationswissenschaft, 4. Auflage, Stuttgart: UTB für Wissenschaft.
- Buschmann, H. (2006):** Erfolgreiches Turnaround-Management. Empirische Untersuchung mit Schwerpunkt auf dem Einfluss der Stakeholder, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Cacaci, A. (2006):** Change Management – Widerstände gegen Wandel. Plädoyer für ein System der Prävention, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Campanelli, P. (2001):** Survey Research Methods. In: SIDOS – 5th Summer School on Advanced Methods in Social Sciences, Lugano, 2001.
- Cantin, F. (1999):** Die innerbetriebliche Kommunikation verstehen und gestalten. Ein konstruktivistischer Ansatz und eine qualitative Analyse, Bern: Haupt Verlag.
- Castaldo, S. (2002):** Trust: A Multidisciplinary Approach, Präsentation auf der EURAM (European Academy of Management) Konferenz in Mailand, 3.-5. April 2003.
- Chaney, P.K./Jeter, D.C./Shivakumar, L. (2004):** Self-Selection of Auditors and Audit-Pricing in Private Firms. In: The Accounting Review, Volume 79, No. 1, S. 51-72.
- Child, J. (2001):** Trust - The Fundamental Bond in Global Cooperation. In: Organizational Dynamics, 29 (4), S. 274-288.
- Child, J./Möllering, G. (2003):** Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment. In: Organization Science 14, No. 1, S. 69-80.
- Corsten, H. (2000):** Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, München: Oldenbourg Verlag.
- Dammer, I. (2005):** Gelingende Kooperation. In: Becker, T. [Hrsg.]: Netzwerkmanagement – Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Berlin, S. 37-47.
- de Jong, J.P.J./Vermeulen, P.A.M. (2003):** Organizing successful new service development a literature review. In: Management Decision, No. 41(9), S. 844-858.
- Diekmann, A. (2009):** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek: Rowohlt Verlag.
- Dietl, H. (1999):** Institutionen und Zeit, Tübingen: Mohr Verlag.

- Dittrich, J./Braun, M. (2004):** Business Process Outsourcing, 1. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Dix, A. (1997):** Challenges for Cooperative Work on the Web, An Analytical Approach, Computer Supported Work. In: Journal of Collaborative Computing, Volume 6, S. 135-136.
- Dixit, A.K./Nalebuff, B.J. (1997):** Spieltheorie für Einsteiger. Strategisches Know-how für Gewinner, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Döpfer, B.C. (2008):** Outsourcing von Geschäftsprozessen. Effizienz versus Innovation, 1. Auflage, Hamburg: IGEL Verlag.
- Ebers, M./Gotsch, W. (2002):** Institutionenökonomische Theorie der Organisation. In: Kieser, A. [Hrsg.]: Organisationstheorien, 5. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer GmbH, S. 199-251.
- Einwiller, S. (2003):** Vertrauen durch Reputation im elektronischen Handel, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Einwiller, S./Klöfer, F./Nies, U. (2008):** Mitarbeiterkommunikation. In: Meckel, M./Schmid, B.F. [Hrsg.] (2008): Unternehmenskommunikation, Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 221-260.
- Eisenhardt, K.M. (1989):** Agency Theory. An Assessment and Review. In: Academy of Management Review, Volume 14, S. 57-74.
- Engelbrecht, C. (2004):** Logistikverbesserung durch Outsourcing. Erfolgswirkung und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Enkel, E. (2005):** Management von Wissensnetzwerken. Erfolgsfaktoren und Beispiele, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Erlei, H./Leschke, M./Sauerland, M. (1999):** Neue Institutionenökonomik, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Erler, T. (2006):** Outsourcing von Krankenhausleistungen. Auslagerung krankenhausspezifischer Leistungen unter Berücksichtigung der Principal-Agent- und Transaktionskostentheorie, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Ernst, H. (2001):** Erfolgsfaktoren neuer Produkte – Grundlagen für eine valide empirische Forschung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Espino-Rodríguez T.F./Padrón-Robaina, V. (2006):** A Review of Outsourcing from the Resource-Based View of the Firm. In: International Journal of Management Reviews, Jahrgang 8, Nr. 1, S. 49-70.
- Fabel, O./Hilgers, B./Lehmann, E. (2001):** Strategie der Organisationsstruktur. In: Jost, P.J. [Hrsg.]: Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, S. 183-216, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Feldmann, H. (1995):** Eine institutionalistische Revolution? Berlin: Duncker & Humblot Verlag.

Ferrari, R. (2008): Informationen, Wissen und Management. Wissensmanagement, Wissenskonstruktion und virtuelle Kommunikation von verteilten Gruppen, Saarbrücken: Verlag Dr. Müller.

Fink, D. (2007): Outsourcing 2007 – Von der IT-Auslagerung zur Innovationspartnerschaft – eine Marktanalyse zu aktuellen Trends und Entwicklungen im deutschsprachigen Outsourcing-Markt, Onlinequelle: http://www.wir.fh-bonn-rheinsieg.de/data/wirtschaftsrheinbach_/Professoren/Fink/broschuere_outsourcing_acc.pdf. Der Zugriff auf die Seite erfolgte am 06.05.2008.

Fischer, T.E. (2006): Unternehmenskommunikation und Neue Medien: Das neue Medium Weblogs und seine Bedeutung für die Public-Relations-Arbeit, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Flick, U. (1995): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, U./von Kardorff, E./Keupp, H./von Rosenstiel, L./Wolff, S. [Hrsg.]: Handbuch qualitativer Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Auflage, Weinheim: Beltz Verlag, S. 147-173.

Flick, U. (1999): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (2005): Was ist qualitative Sozialforschung, Einleitung und Überblick. In: Qualitative Sozialforschung, Ein Handbuch, 6. Auflage, Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Frank, U. (2004): Wissenschaftstheorie in Ökonomie und Wirtschaftsinformatik. Theoriebildung und -bewertung, Ontologien, Wissensmanagement, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Franze, F. (1998): Outsourcing: Begriffliche und kostentheoretische Aspekte, S. 3-24, Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt Verlag.

Frey, B.S./Osterloh, M. (2002): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (1997): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/München: Juventa Verlag.

Frietzsche, U./Maleri, R. (2006): Dienstleistungsproduktion. In: Bullinger, H.-J./Scheer, A.-W.: Service Engineering. Entwicklungen und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, 2. Auflage, Berlin: Springer Verlag, S. 195-225.

Fröhlich, W.D. (1994): dtv-Wörterbuch zur Psychologie, 20. Auflage, München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Fuchs, M. (2006): Sozialkapital, Vertrauen und Wissenstransfer in Unternehmen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Gassner, V.P. (1994): Outsourcing von IV-Leistungen. In: von Dobschütz, L./Kisting, J./Schmidt, E., [Hrsg.]: IV-Controlling in der Praxis. Kosten und Nutzen der Informationsverarbeitung, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 13-37.

Gaudig, S. (2008): Verbesserung des Informationstransfers im Supply Chain Management, Berlin: Verlag im Internet GmbH, www.dissertation.de.

- Gehle, M. (2006):** Internationales Wissensmanagement. Zur Steigerung der Flexibilität und Schlagkraft wissensintensiver Unternehmen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Giddens, A. (1999):** Soziologie. 2. Auflage. Graz/Wien: Nausner & Nausner Verlag.
- Giddens, A. (2005):** The Consequences of Modernity, Stanford: Stanford University Press.
- Gilbert, D.U. (2003):** Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken. Ein strukturierungstheoretischer Ansatz, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Gläser, J./Laudel, G. (2006):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Graf, A. (2007):** Erfolgsbeeinflussende Faktoren von Wirtschaftsverbänden. Am Beispiel der Schweiz, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gramann, M. (2006):** Financial Planning als Instrument des Private Wealth Management: Unter besonderer Berücksichtigung der Bewältigung von Informationsasymmetrien, Wien: LIT Verlag GmbH.
- Grewe, A. (2006):** Implementierung neuer Anreizsysteme, Grundlagen, Konzept und Gestaltungsempfehlungen, 3. Auflage, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Grimm, R. (2005):** Digitale Kommunikation, München: Oldenbourg Verlag.
- Groll, M. (2004):** Koordination im Supply Chain Management. Die Rolle von Macht und Vertrauen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Gross, J./Bordt, J./Musmacher, M. (2006):** Business Process Outsourcing. Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Grunig, J./Hunt, T. (1984):** Managing Public Relations, New York.
- Günther, U. (2003):** Basics der Kommunikation. In: Auhagen, A.E./Bierhoff, H.-W. [Hrsg.]: Angewandte Sozialpsychologie, 1. Auflage, Weinheim et al.: Beltz Verlag, S. 17-42.
- Günter, B./Helm, S. (2006):** Kundenwert, Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Gulati, R. (1995):** Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. In: Academy of Management Review 38, No. 1, S. 85-112.
- Haas, R. (2004):** Usability Engineering in der E-Collaboration, Ein managementorientierter Ansatz für virtuelle Teams, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Halves, J.-P. (2001):** Call Center in Deutschland, Räumliche Analyse einer standortunabhängigen Dienstleistung, Sankt Augustin: Asgard-Verlag.
- Hans, L./Warschburger, V. (1998):** Outsourcing von Datenverarbeitungsdienstleistungen. In: WISU, Nr. 5, S. 577-583, Düsseldorf: Lange Verlag GmbH.

- Harvey, J.B. (1974):** The Abilene Paradox and other Meditations on Management. In: Organizational Dynamics, No. 1, S. 63-80, Oxford: Elsevier Limited.
- Heckhausen, H. (2003):** Motivation und Handeln, 2. Auflage, Berlin: Springer Verlag.
- Hein, M.R. (1990):** Organisationskommunikation und Organisation. Führungskräfte – Kommunikatoren und Kulturmanager. Bonn: BDW.
- Heinze, T. (2001):** Qualitative Sozialforschung: Einführung, Methodologie und Forschungspraxis, München: Oldenbourg Verlag.
- Hellinger, C. (1999):** Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften: Eine transaktionskostenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Netzwerkstrukturen, Münster.
- Helfferich, C. (2002):** Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, Wiesbaden, VS Verlag.
- Henn, H./Kruse, P./Strawe, O. [Hrsg.] (1996):** Handbuch Call Center Management. Das große Nachschlagewerk für alle, die professionell mit dem Telefon arbeiten, Hannover: telepublic Verlag.
- Hermalin, B.E./Katz, M.L. (1991):** Moral Hazard and Verifiability: The Effects of Renegotiation in Agency. In: Econometrica, Volume 59, S. 1735-1753.
- Hermes, H.-J./Schwarz, G. [Hrsg.] (2005):** Outsourcing, München: Haufe Verlag.
- Herr, C. (2007):** Nicht-lineare Wirkungsbeziehungen von Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Hesse, J. (2004):** Erfolgsforschung im Vertrieb: Empirische Analysen von Herstellerunternehmen schnelldrehender Konsumgüter, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hildebrandt, L. (1983):** Konfirmatorische Analysen von Modellen des Konsumentenverhaltens, Berlin: Duncker & Humblot Verlag.
- Hollekamp, M. (2005):** Strategisches Outsourcing von Geschäftsprozessen. Eine empirische Analyse der Wirkungszusammenhänge und der Erfolgswirkungen von Outsourcingprojekten am Beispiel von Großunternehmen in Deutschland, München: Rainer Hampp Verlag.
- Homburg, C. (2007):** Betriebswirtschaftslehre als empirische Wissenschaft – Bestandsaufnahme und Empfehlungen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 56/7, S. 27-60, Düsseldorf: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH.
- Horchler, H. (1996):** Outsourcing: Eine Analyse der Nutzung und ein Handbuch der Umsetzung: Markt – Recht – Management – Abwicklung – Vertragsgestaltung, Köln: Datakontext-Fachverlag.
- Humpl, B. (2004):** Transfer von Erfahrungen. Ein Beitrag zur Leistungssteigerung in projektorientierten Organisationen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Jäger-Goy, H. (1998):** Eine kritische Beurteilung des Outsourcings von IV-Leistungen. In: Arbeitspapiere WI, Nr. 7, Universität Mainz.

Jensen, M./Meckling W. (1976): Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. In: Journal of Financial Economics. Band 3, No. 4, S. 305–360, Oxford: Elsevier Limited.

Jost, P.-J./Backes-Gellner, U. [Hrsg.] (2001): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Jünger, A. (2002): Günstig positionieren. In: Call Center Profi, 05/2002, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 26-27.

Käfer, T.M. (2007): Dezentralisierung im Konzern: Eine Mehr-Ebenen-Analyse strategischer Restrukturierung, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Kahle, E. (1996): Produktion, Lehrbuch zur Planung der Produktion und Materialbestellung, 4. Auflage, München: Oldenbourg Verlag.

Kahle, E. (1999): Vertrauen als Voraussetzung für bestimmte Formen organisatorischen Wandels, 1. Auflage, Arbeitsbericht Nr. 01/99, Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmens-Strategie an der Universität Lüneburg, Lüneburg: Universität Lüneburg.

Kandampully, J. (2002): Innovation as the core competency of a service organisation: The role of technology, knowledge and networks. In: European Journal of Innovation Management, No. 5(1), S. 18-26.

Kenning, P. (2002): Customer Trust Management. Ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Klarmann, M. (2008): Methodische Problemfelder der Erfolgsfaktorenforschung, Bestandsaufnahme und empirische Analysen, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Klocke, H./von Reichenbach, C. (1996): Call Center – Ziele, Aufgaben, Merkmale. In: Tele Media/Direkt Marketing, 02/96, S. 31-36.

Köhler-Forst, W. (1995): Outsourcing – Sich besinnen auf das Kerngeschäft. In: Köhler-Forst, W./Baaken, T. [Hrsg.]: Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs, 2. Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Kollmann, T./Kuckertz, A./Lomberg, C. (2007): Anreizsysteme im Mittelstand, Möglichkeiten und Grenzen für die Personalgewinnung und -bindung. Eine Untersuchung des Lehrstuhls für E-Business und E-Entrepreneurship der Universität Duisburg-Essen, Universität Essen.

Kotthoff, J./Gabel, D. (2008): Outsourcing, München: Verlag C.H. Beck.

Knolmayer, G.F. (2007): Sourcing-Entscheidungen aus den Perspektiven des Produktions- und Informationsmanagements. In: Specht, D. [Hrsg.], Insourcing, Outsourcing, Offshoring, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Krähe, H./Koeppel, K. (1996): Kommunikationstraining und Persönlichkeitsentwicklung. In: Voß, B. [Hrsg.]: Kommunikations- und Verhaltenstrainings, 2. Auflage, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Kräkel, M. (1999): Organisation und Management, Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.

Kralj, D. (2004): Vergütung von Beratungsdienstleistungen, Agencytheoretische und empirische Analyse, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Krause, E. (2008): Methode für das Outsourcing in der Informationstechnologie von Retail Banken, Berlin: Logos Verlag.

Krogh, G./Köhne, M. (1998): Der Wissenstransfer in Unternehmen. Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. In: Die Unternehmung, Heft 5, S. 235-263.

Krotter, J. (2008): Outsourcing in der Pharmaindustrie, Eine Betrachtung entlang der Wertschöpfungskette, Wiesbaden: Verlag Dr. Müller.

Krippendorf, K. (1993): Schritte zu einer konstruktivistischen Erkenntnistheorie. In: Bentele, G./Rühl, M. [Hrsg.]: Theorien öffentlicher Kommunikation. Problemfelder. Positionen. Perspektiven, München: Ölschläger Verlag, S. 19-51.

Krüger, W./Homb, C. (1997): Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kurth, A. (2005): Agency-Probleme und Performance von Initial Public Offerings. Eine empirische Untersuchung von Unternehmen des Neuen Marktes, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Kutzner, E./Kock, K. (2002): Dienstleistung am Draht. Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung, Band 127, Dortmund: Landesinstitut, Sozialforschungsstelle Dortmund.

Lambert, R. (2001): Contracting Theory and Accounting. In: Journal of Accounting and Economics, Volume 32, No. 1-3, S. 3-87.

Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch, 4. vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.

Lange, B. (1982): Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung. Dargestellt am Beispiel der PIMS-Studie. In: Die Unternehmung, Jahrgang 36, Nr. 1, S. 27-41.

Lange, C./Schaefer, S. (2008): Informationsökonomische Fundierung des Controllings aus Sicht der Verhaltensorientierung. In: Freidank, C.-C./Müller, S./Wulf, I. [Hrsg.] (2008): Controlling und Rechnungslegung. Aktuelle Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 139-157.

Langusch, L. (2004): Vertrauen: Aufbau, Verstärkung und Diffusion vor dem Hintergrund der Virtualisierung von Unternehmen, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

Launer, M.A. (2005): A Principle Agent and Transaction Cost Perspective on the Coordination of Multinational Enterprises based on the Internal Differentiation Approach, Mannheim: Reinhold Kolb Verlag.

Lehmann, G. (1998): Grundlagen der Kommunikation. Die Moderation, Frankfurt: Peter Lang Verlagsgruppe.

Lehner, F. (2009): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, 3. aktualisierte und erweiterte Auflage, München/Wien: Carl Hanser Verlag.

Linde, F. (2008): Ökonomie der Information, 2. überarbeitete Auflage, Göttingen: Universitätsverlag.

Linder, J./Cantrel, S./Crist, S. (2002): BPO Big Bang, Creating Value in an Expanding Universe, Onlinequelle: http://www.accenture.com/NR/Rdonlyres/1CDCFE44-2484-41FD-87DD-383F2AD269A2/0/BPO_Big_Bang.pdf. Der Zugriff auf die Seite erfolgte am 20.05.2009.

Loose, A./Sydow, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkverbindungen – Strukturierungstheoretische Betrachtungen. In: Sydow, J./Windeler, A. [Hrsg.]: Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 160-193.

Lorenzen, M. (1998): Localised Coordination and Trust. Tentative Findings from Indepth Case Studies, Copenhagen: DRUID Working Papers 1998-9.

Luhmann, N. (1975): Macht, Stuttgart: Enke Verlag.

Luhmann, N. (1987): Läßt unsere Gesellschaft Kommunikation mit Gott zu? In: Luhmann, N. [Hrsg.]: Soziologische Aufklärung, 4. Auflage, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 227-235.

Luhmann, N. (2000): Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Auflage, Stuttgart: UTB Verlag.

Luhmann, N. (2006): Organisation und Entscheidung, 2. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage.

Magin, V./Schunk, H./Heil, O./Fürst, R. (2003): Kooperation und Coopetition: Erklärungsperspektive der Spieltheorie. In: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. [Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 121-140.

Magnus, K.-H. (2007): Erfolgreiche Supply-Chain-Kooperationen zwischen Einzelhandel und Konsumgüterherstellern: Eine empirische Untersuchung der Händlerperspektive, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

March, J.G./Sutton, R.I. (1997): Organizational performance as dependent variable. In: Organization Science, Volume 8, No. 6, S. 698 ff.

Martin, A./Howe, M. (2004): Kooperativer Tausch – Weiterbildung als Gut. In: Merz, J. [Hrsg.]: Perspektiven der Mittelstandsforschung, Ökonomische Analysen zu Selbständigkeit, Freien Berufen und KMU, Münster: LIT-Verlag, S. 59-78.

Mast, C. (2004): Kommunikation. In: Schreyögg, G./v. Werder, A. [Hrsg.]: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 596-606.

Mast, C. (2006): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, 3. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.

Matthes, A. (2007): Die Wirkung von Vertrauen auf die Ex-Post-Transaktionskosten in Kooperation und Hierarchie, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Matura, H./Varela, F. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Bern.

- Matz, S. (2007):** Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement von Industriebetrieben, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Mayer, H.O. (2009):** Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 5. Auflage, München: Oldenbourg Verlag.
- Mayring, P. (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken, Weinheim: Beltz Verlag.
- Meffert, H. (2000):** Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Meinhövel, H. (1999):** Defizite der Principal-Agent-Theorie, Köln: Josef Eul Verlag.
- Melzer-Ridinger, R./Neumann, A. (2009):** Dienstleistung und Produktion, Heidelberg: Physica-Verlag.
- Merkens, H. (2005):** Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick, U./von Kardoff, E./Steinke, I. [Hrsg.]: Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 286-299.
- Merten, K. (1977):** Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozessanalyse, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meuser, M./Nagel, U. (1994):** Expertenwissen und Experteninterview. In: Hitzler, R./Honer, A./Maeder, C. [Hrsg.]: Expertenwissen – Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 180-192.
- Meuser, M./Nagel, U. (2002):** ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A./Littig B./Menz, W. [Hrsg.]: Das Expertenwissen, Theorie, Methode, Anwendung, Opladen: Leske + Budrich Verlag, S. 71-93.
- Meyer, A./Dornach, F. (1992):** Feedback für strategische Vorteile. In: Absatzwirtschaft, Sondernr., Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt, S. 120-135.
- Meyer, A./Kantsperger, R. [Hrsg.] (2005):** Call Center Benchmarking. Was die Besten anders machen und wie Sie davon profitieren können, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Meyer, M. (2002):** Die Heuristik des normativen Prinzipal-Agenten-Modells. Wechselseitige Abstimmung versus einseitige Verhaltenssteuerung, Dissertation an der Ludwig-Maximilian-Universität München.
- Meyer, M. (2004):** Prinzipale, Agenten und ökonomische Methode, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Mikus, B. (1998):** ZP-Stichwort: Principal-Agent-Theorie, Zeitschrift für Planung, Ausgabe Nr. 9, S. 451-458.
- Möllering, G. (2006):** Trust: Reason, Routine, Reflexibility, Oxford: Elsevier Limited.
- Monke, S. (2008):** Das Experteninterview, München: Grin Verlag.

- Müller, A. (2005):** Wirtschaftlichkeit der Integration. Eine ökonomische Analyse der Standardisierung betrieblicher Anwendungssysteme, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Müller, M. (2005):** Informationstransfer im Supply Chain Management – Analyse aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik, Habilitation an der Universität Oldenburg, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Müller-Dauppert, B. (2005):** Logistik-Outsourcing, Ausschreibung, Vergabe, Controlling, 1. Auflage, München: Verlag Heinrich Vogel GmbH.
- Müthel, M. (2006):** Erfolgreiche Teamarbeit in deutsch-chinesischen Projekten, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Müthel, M. (2008):** Interpersonales Vertrauen. Integration normativer und situativer Einflüsse auf Basis der Theorie des geplanten Verhaltens. In: Bouncken, R.B./Jochims, T./Küsters, E.A. [Hrsg.]: Steuerung versus Emergenz: Entwicklung und Wachstum von Unternehmen, Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Egebert Kahle, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 523-549.
- Munro, J.E.C. (1987):** Principal and Agent. In: Eatwell et al. [Hrsg.]: The New Palgrave Dictionary of Economics, Volume 3, London.
- Murray, Y. (2001):** Strategic Alliance-Based Global Sourcing Strategy for Competitive Advantage. A Conceptual Framework and Research Propositions. In: Journal of International Marketing, Jahrgang 9, No. 4, S. 30-58.
- Musil, A. (2003):** Stärkere Eigenverantwortung in der gesetzlichen Krankenversicherung: Eine agency-theoretische Betrachtung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Nagengast, J. (1997):** Outsourcing von Dienstleistungen industrieller Unternehmen, 1. Auflage, Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Nerding, F.W. (1995):** Motivation und Handeln in Organisationen. Eine Einführung, Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Nerding, F.W. (1998):** Interaktionsmanagement – Verbale und nonverbale Kommunikation als Erfolgsfaktoren in den Augenblicken der Wahrheit. In: Meyer, A. [Hrsg.]: Handbuch Dienstleistungsmarketing, Band 2: Kundengerichtete und kundeninitiierte Prozesse des externen Marketing, Dienstleistungen auf Beschaffungs- und internen Märkten, Branchenkonzepte und Fallbeispiele, Zukünftige Perspektiven des Marketing, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, S. 1177-1193.
- Neubert, S. (2001):** Methodische Orientierung für kurze und praxisnahe Forschungsprojekte in Entwicklungsländern, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Bonn.
- Neumann, M.M. (2007):** Konsumentenvertrauen: Messung, Determinanten und Konsequenzen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Neus, W. (2007):** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht, Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.

Nicolai, A./Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit, die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft, 62(6), S. 579-596.

Niebling, J. (2006): Outsourcing, Rechtsfragen und Vertragsgestaltung, 3. überarbeitete Auflage, Stuttgart et al.: Richard Boorberg Verlag.

Niemojewski, C. (2005): Wissensmanagement und Unternehmenskooperationen. Die Strukturierung der wissensintensiven strategischen Allianz, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Nießing, D. (2007): Kunden-werben-Kunden-Kampagnen. Eine empirische Analyse von Sender-Empfänger-Dyaden zur Gestaltung des Weiterempfehlungsmanagements, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Noltemeier, S. (2003): Zur Konzeption monetärer Anreizsysteme für das Target Costing, Dissertation an der Universität Saarbrücken, Fakultät für Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Saarbrücken.

Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt: Campus Verlag.

Oechsler, W.A. (2005): Human Resource Management in strategischen Allianzen. In: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. [Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 1057-1074.

Oecking, C./Westerhoff, T. (2005): Erfolgsfaktoren langfristiger Outsourcing-Beziehungen. In: Köhler-Frost, W.: Outsourcing, Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit, 5. vollständig neu bearbeitete Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 35-52.

Orlikowski, W.J. (2002): Knowing in Practice. Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. In: Journal of Organization Science, Volume 13/3, S. 249-273.

Ossadnik, W. (2009): Controlling, 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Oldenbourg Verlag.

Osterloh, M./Frey, B. (2000): Motivation, Knowledge Transfer and Organizational Form. In: Organization Science, Volume 11, S. 538-550.

Osterloh, M./Weibel, A. (2006): Investition Vertrauen, Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Paulitschek, P. (2009): Aufsicht über den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer in Deutschland. Eine agencytheoretische Analyse, Wiesbaden: GVW Fachverlage GmbH.

Peters, M.L. (2008): Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften zum Transfer von retentivem Wissen: Eine Analyse auf Basis realwissenschaftlicher Theorien und Operationalisierung mithilfe des Fuzzy Analytic Network Process und der Data Envelopment Analysis, Wiesbaden: GVW Fachverlage GmbH.

Pfannenberger, J. (2009): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung, Frankfurt: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH.

- Pfeifer, T. (2001):** Qualitätsmanagement. Strategien, Methoden, Techniken, München/Wien: Hanser Verlag.
- Picot, A./Maier, M. (1992):** Analyse und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing. In: IM Informationsmanagement, Nr. 4, 1992, S. 14-27.
- Picot, A./Neuburger, R. (1995):** Agency Theorie und Führung. In: Kieser, A. [Hrsg.]: Handwörterbuch der Führung, 2. neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 14-21.
- Picot, A./Hardt, P. (1998):** Make-or-Buy-Entscheidungen. In: Meyer, A. [Hrsg.]: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 625-646.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2002):** Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 3. Auflage, Stuttgart.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (2003):** Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 5. aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Pieper, J. (2000):** Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften. Eine Analyse aus Sicht der Neuen Institutionsökonomie, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Piwinger, M. (2005):** Vorschlag für ein Prozessmodell der Kommunikation. In: Piwinger, M./Porak, V. [Hrsg.]: Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 77-101.
- Polanyi, M. (1985):** Implizites Wissen, 1. Auflage, Frankfurt: Suhrkamp Verlag.
- Porst, R. (2000):** Praxis der Umfrageforschung. In: Sahner, H. [Hrsg.]: Studienskripte zur Soziologie, 2. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Teubner Verlag.
- Przyborski, A./Wohlrab-Sahr, M. (2008):** Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch, München: Oldenbourg Verlag.
- Rees, R. (1985):** The Theory of Principal and Agent. In: Bulletin of Economic Research, S. 37 sowie S. 3-26, S. 75-95.
- Reichert, T. (2005):** Outsourcing interner Dienste. Agenturtheoretische Analyse am Beispiel von Personaldienstleistungen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Retter, E. (1996):** Manager im Kommunikationskraftfeld. Die Wechselbeziehung zwischen Kommunikation und Kultur im Unternehmen unter Berücksichtigung psychologischer und kommunikativer Persönlichkeitsmerkmale, Frankfurt: Peter Lang Verlagsgruppe.
- Richter, G. (1996):** Führungsinstrument Kommunikation. Die sozialen Beziehungen im Unternehmen partnerschaftlich gestalten, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Riedl, R./Kepler, J. (2003):** Begriffliche Grundlagen des Business Process Outsourcing. In: Information Management & Consulting, Jahrgang 18, Nr. 3, S. 6-10.
- Ripperger, T. (1998):** Ökonomik des Vertrauens. Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Band 101, Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.

Robertson, T. (2000): Building Bridges, Negotiating the Gap between Work Practice and Technology Design. In: International Journal of Human-Computer Studies, Volume 52, S. 121-146.

Ross, S.A. (1973): The Economic Theory of Agency. The Principal's Problem. In: The American Economic Review, Papers and Proceedings, Volume 63, S. 134-139.

Saam, N.J. (2009): Modellbildung. In: Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. [Hrsg.] (2009): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 517-532.

Sauermann, H. (2005): Anreizsysteme für Wissensarbeiter. In: Personal, Jahrgang 57, Heft 3, S. 36-38.

Schäffer, U. (2001): Kontrolle als Lernprozess, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Schätzer, S. (1999): Unternehmerische Outsourcing-Entscheidungen. Eine transaktionskostentheoretische Analyse, Dissertation an der Universität Lüneburg, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schanz, G. (2006): Implizites Wissen. Phänomen und Erfolgsfaktor, Neurobiologische und soziokulturelle Grundlagen, Möglichkeiten problembewussten Gestaltens, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

Schauenberg, B. (1998): Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre. In: Bitz, M. et al. [Hrsg.]: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, München.

Schmengler, K. (2007): Absatzorientiertes Handeln von Unternehmensgründern im Internet. Implikationen einer kognitionswissenschaftlichen Fundierung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Schmid, B.F./Lyczek, B. (2008): Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung. In: Meckel, M./B.F. Schmid (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 5-133.

Schmidt, S. J. (1993): Kommunikation – Kognition – Wirklichkeit. In: Bentele, G./Rühl, M. [Hrsg.]: Theorien öffentlicher Kommunikation. Problemfelder, Positionen, Perspektiven, München: Verlag Ölschläger, S. 105-117.

Schmitz, C. (2006): Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter. Handlungsimplicationen aus dem Blickwinkel internationaler Tochtergesellschaften und Vertretungen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Schneider, D. (1988): Grundsätze anreizverträglicher innerbetrieblicher Erfolgsrechnungen zur Steuerung und Kontrolle von Fertigungs- und Vertriebsentscheidungen. In: ZfB, Jahrgang 58, S. 1182-1192.

Schneider, J. (2006): Optimale Delegation bei mehreren Agenten. Untersuchung eines zweistufigen Entscheidungsprozesses, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

Schögel, M. (2006): Kooperationsfähigkeiten im Marketing: Eine empirische Untersuchung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Schönenberger, H. (2006):** Kommunikation von Unternehmertum. Eine explorative Untersuchung im universitären Umfeld, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Scholl, A. (2003):** Die Befragung – Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Scholtis, T. (1999):** Vertragsgestaltung bei Informationsasymmetrie – Probleme und Lösungen bei der Zertifizierung von QM-Systemen nach ISO 9000ff, Wiesbaden.
- Schott, E. (1995):** Risiken des Outsourcing. In: Berg, Jürgen/Gräber, Horst [Hrsg.]: Outsourcing in der Informationstechnologie: Eine strategische Management-Entscheidung, Frankfurt: Campus Verlag.
- Schottmayer, M. (2002):** Subkulturen im Betrieb, Münster: LIT Verlag.
- Schreyögg, G./Geiger, D. (2003):** Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissensmanagements sein? In: Bresser, G./Krell, G./Schreyögg, G. [Hrsg.]: Diskussionsbeiträge des Instituts für Management, Berlin: Institut für Management, S. 1-31.
- Schützeichel, R. (2004):** Soziologische Kommunikationstheorien, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Schuler, H./Pabst, J. [Hrsg.] (2000):** Personalentwicklung im Call Center der Zukunft. Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden. Neuwied: Luchterhand Verlag.
- Schulz, V. (2000):** Nichtmaterielle Anreize als Instrument der Unternehmensführung. Gestaltungsansätze und Wirkungen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schulz von Thun, F. (1994):** Psychologische Vorgänge in der zwischenmenschlichen Kommunikation. In: Fittkau, B./Müller-Wolf, H.M./Schulz von Thun, F. [Hrsg.]: Kommunizieren lernen (und umlernen). Trainingskonzeptionen und Erfahrungen, 7. Auflage, Aachen-Hahn: Hahner Verlagsgesellschaft, S. 9-100.
- Schulz von Thun, F. (2006):** Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schumacher, F. (2004):** Kapitalstruktur, Unternehmenswert und Signalisierung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jahrgang 74, Heft 11, S. 1113-1136.
- Schumann, O. (2007):** Vertrauen in interkulturellen Prinzipal-Agenten-Beziehungen, Bayreuth: P.C.O. Verlag.
- Schwager, S. (1997):** Moral Hazard und Adverse Selection. In: WISU – Das Wirtschaftsstudium, Jahrgang 26, Nr. 6, S. 543-557.
- Schweer, M. (1997):** Eine differenzielle Theorie interpersonalen Vertrauens, Überlegungen zur Vertrauensbeziehung zwischen Lehrenden und Lernenden. In: Psychologie in Erziehung und Unterricht, Zeitschrift für Forschung und Praxis, Ausgabe 44, S. 2-12.
- Schweizer, U. (1999):** Vertragstheorie, Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.
- Seidel, A. (2007):** Kundenorientierte Kommunikation: Konzeptionalisierung und empirische Analyse im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Siepermann, C. (2002):** Das Outsourcing von Logistikdienstleistungen. In: Das Wirtschaftsstudium, Jahrgang 31, Heft. 8-9, S. 1049-1051.
- Souibki, K. (2008):** Business Process Outsourcing: Eine Möglichkeit der Effizienz, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Spelsiek, J. (2005):** Motivationsorientierte Steuerung des Wissenstransferverhaltens. Modellierung, empirische Analyse und Anreizsystemgestaltung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Spence, A.M. (1976):** Competition in Salaries, Credentials and Signaling Prerequisites for Jobs. In: Quarterly Journal of Economics, Volume 90, No. 1, S. 51-74.
- Spremann, K. (1987):** Agent and Principal. In: Bamberg, G./Spremann, K. [Hrsg.]: Agency Theory, Information and Incentives, Berlin et al.: Springer Verlag, S. 3-37.
- Sprenger, R.K. (2007):** Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt, Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Stebel, P. (2007):** Verhaltenssteuerung durch Anreize im Dienstleistungscontrolling, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Steppan, R. (1992):** Outsourcing-Verträge: Präzise verhandeln. In: Wirtschaftswoche, Nr. 37, S. 54-59.
- Stigler, G.J. (1961):** The economics of information, Journal of Political Economy, Volume 69, S. 213-225.
- Streicher, H. (1993):** Outsourcing – Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung – Varianten – Verfahren – Wirtschaftlichkeit, München: Computerwoche Verlag.
- Strohner, H. (2006):** Kommunikation. Kognitive Grundlagen und praktische Anwendungen, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH.
- Strübing, J. (2004):** Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sust, C. (2002):** Callcenter-Design. Arbeitswissenschaftliche Planung und Gestaltung von Callcentern. Dortmund/Berlin: Wirtschaftsverlag.
- Swoboda, J. (2003):** Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien. Ansätze und Konzepte im Überblick. In: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. [Hrsg.]: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 35-64.
- Sydow, J./van Well, B./Windeler, A. (1998):** Networked Networks. Financial Services Networks in the Context of their Industry. In: International Studies of Management and Organization, Volume 27 (4), S. 47-75.
- Szyperski, N. (1993):** Outsourcing als strategische Entscheidung. In: Online – Journal für Informationsverarbeitung mit OEVD, Heft 2/1993, S. 32-41.
- Teusler, Nadine (2008):** Strategische Stabilitätsfaktoren in Unternehmens-kooperationen: Eine kausalanalytische Betrachtung, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Theisen, P. (1970): Grundzüge einer Theorie der Beschaffungspolitik, Berlin: Duncker & Humblot Verlag.

Thoms, C. (2008): Mergers & Acquisitions vor dem Hintergrund des Principal-Agent-Problems, München: Grin Verlag.

Thomson, E.-H. (2001): Management von Kernkompetenzen, Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis.

Tirole, J. (1988): The Theory of Industrial Organisation, London.

Trommsdorff, V. (1990): Erfolgsfaktorenforschung, Produktinnovation und Schnittstellen Marketing – F&E, Diskussionspapier Nr. 143, Berlin: Wirtschaftswissenschaftliche Dokumentation der TU Berlin.

Ullrich, C. (2004): Die Dynamik von Coopetition. Möglichkeiten und Grenzen dauerhafter Kooperation, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Vogt, J. (1997): Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen – Eine institutionenökonomische Analyse, Wiesbaden: Gabler Verlag.

von Behr, M./Semlinger, K. (2004): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement, Frankfurt: Campus Verlag.

von Hibbel, E. (1987): Cooperation between rivals, Informal Know-How Trading. In: Research Policy, Volume 16, S. 291-302.

von Klinski, S. (2005): Die unsichtbare Hand im Unternehmen: Mit Serviceorientierten Unternehmensstrukturen die Performance steigern und wettbewerbsfähig bleiben, Wiesbaden: Gabler Verlag.

von Rosenstiel, L. (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Ward, J./Peppard, J. (2002): Strategic Planning for Information Systems, 3rd Edition, Chichester, Wiley.

Warwick, D.P. (1982): Types of harm in social research. In: Beauchamp, T.L./Faden, R.R./Wallace, R.J./Walters, L. [Hrsg.]: Ethical issues in social science research, Baltimore, S. 101-124.

Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D. (2003): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 10. unveränderte Auflage, Bern: Verlag Hans Huber.

Weber, R. P. (1985): Basic content analysis, Series: Quantitative Applications in Social Sciences, Volume 49, Beverly Hills: Sage Publisher.

Weber, T. (2006): Anreizsysteme für die betriebliche Forschung und Entwicklung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Weck-Hannemann, H. (1988): Tit for Tat. In: WiSt, Ausgabe 4, April, S. 185-187.

Weiers, T. (2004): Ausgliederung von Dienstleistungen in eigenständige Servicegesellschaften. Outsourcing – Chancen & Risiken dargestellt am Beispiel der IT, St. Gallen: Verein Business Books & Tools.

Weimar, R. (2008): Subunternehmervertrag – Outsourcingvertrag, 3. neu bearbeitete Auflage, Frankfurt: Verlag Recht und Wirtschaft GmbH.

Weingarten, R. (1990): Information ohne Kommunikation? In: Ders. [Hrsg.]: Information ohne Kommunikation? Die Loslösung der Sprache vom Sprecher, S. 7-17, Frankfurt am Main: Fischer Verlag.

Werner, M. (2004): Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen. Eine explorativ-empirische Untersuchung bei Unternehmensberatungen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Wieland, G. (2004): Call Center – ein erfolgsentscheidender Wettbewerbsfaktor. Informationen über Call Center für die gewerbliche Wirtschaft. Industrie und Handelskammer für München und Oberbayern, Abteilung Verkehr und Telekommunikation: München.

Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications, New York: Free Press.

Winter, C. (2002): Transkulturelles Kommunikationsmanagement. Vorschläge für eine Kritik der kommerziellen Bedingungen transkultureller Kommunikation. In: Hepp, A./Löffelholz, M. [Hrsg.]: Grundlagentexte zur transkulturellen Kommunikation, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, S. 272-298.

Wolf, J. (2003): Organisation, Management, Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wolff, B. (1995): Organisation durch Verträge: Koordination und Motivation in Unternehmen, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wolff, G./Herrmann, M./Niggemann, M. (2004): Quo vadis Erfolgsfaktorenforschung? In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Volume 224, Nr. 1/2, S. 263-274.

Wohlgemuth, O. (2002): Management netzwerkartiger Kooperationen: Instrumente für die unternehmensübergreifende Steuerung, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wurl, H.-J./Lazanowski, M. (2002): Outsourcing – ein strategisches Entscheidungsproblem. In: Das Wirtschaftsstudium, Jahrgang 31, Heft 12, S. 1541-1547.

Wyssuek, B. (2004): Wissensmanagement komplex. Perspektiven und soziale Praxis, Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Zaunmüller, H. (2005): Anreizsysteme für das Wissensmanagement in KMU: Gestaltung von Anreizsystemen für die Wissensbereitstellung der Mitarbeiter, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Zerfaß, A. (2009): Kommunikation als konstitutives Element im Innovationsmanagement, Soziologische und kommunikationswissenschaftliche Grundlagen der Open Innovation. In: Zerfaß, A./Möslein, K.M. (2009): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 23-56.

Zerres, C./Zerres, M.P. [Hrsg.] (2006): Handbuch Marketing-Controlling, 3. überarbeitete Auflage, Berlin: Springer Verlag.

Zimbardo, P.G./Gerrig, R.J./Hoppe-Graff, S./Engel, I. (2003): Psychologie, 7. Auflage, Berlin: Springer Verlag.

Zöllner, C. (2007): Interne Corporate Governance: Entwicklung einer Typologie, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Zowislo, N./Schwab, H. (2003): Interne Kommunikation im Veränderungsprozess, Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einsetzen, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Anhang

Anhang A: Muster Outsourcing-Vertrag

IV. Textmuster zu einem Outsourcingvertrag

zwischen

der Firma

.....

(Rechtsform, Anschrift)

vertreten durch

– im Folgenden „Auftraggeber“ genannt –

und

der Firma

.....

(Rechtsform, Anschrift)

vertreten durch

– im Folgenden „Outsourcingnehmer“ genannt –

Präambel

Der Auftraggeber (Outsourcer) ist mit der Herstellung und/oder dem Vertrieb von
 (Waren)/mit der Erbringung von
 (Dienstleistungen) befasst. Der Auftraggeber beabsichtigt, im Rahmen einer Restrukturierung seines Unternehmens einen Teil der in seinem Unternehmen (Bezeichnung) anfallenden, nicht zur Kernkompetenz des Unternehmens gehörenden Aufgaben/Tätigkeiten, nämlich
 (hier: allgemeine Bezeichnung) wegen voll-
 ständig/teilweise nach außen zu vergeben und mit der Durchführung dieser Aufgaben/Tätigkeiten den Outsourcingnehmer als selbständigen, fachlich kompetenten Dienstleistungsunternehmer/Werkunternehmer zu beauftragen. Im Zuge dieses Outsourcing beabsichtigt der Auftraggeber, den entsprechenden Betriebsteil (z. B. Rechenzentrum) seines Unternehmens aufzugeben und die diesbezüglichen Leistungen ohne/unter Übertragung der entsprechenden technischen Infrastruktur in Zukunft von dem Outsourcingnehmer zu beziehen. Auf dieser Grundlage wird der vorliegende Vertrag mit der Zielsetzung geschlossen, eine dauerhafte geschäftliche Zusammenarbeit mit dem Outsourcingnehmer im Rahmen der Übernahme und Durchführung der vorbezeichneten Aufgaben/Tätigkeiten zu begründen.

§ 1 Vertragsgegenstand

1. Der Outsourcingnehmer ist seit selbständig gewerblich als tätig. Er verfügt über das in *Anlage 1* im Einzelnen niedergelegte technische Know-how. Aufgrund seiner bisherigen Tätigkeit ist er in der Lage, die vertragsgegenständlichen Aufgaben/Tätigkeiten (Dienst- und/oder Werkleistungen) des Auftraggebers zu übernehmen und auszuführen. Hierbei handelt es sich um die nachstehend nach Art und Umfang rahmenhaft aufgeführten einzelnen Aufgaben/Tätigkeiten:

.....
.....
.....

2. Im Einzelnen sind die von dem Outsourcingnehmer zu erbringenden Leistungen in besonderen Leistungsverträgen geregelt. Sie sind Bestandteil des vorliegenden Vertrags und bilden das Verzeichnis der von dem Outsourcingnehmer geschuldeten Leistungen (Leistungsverzeichnis).

3. Der Outsourcingnehmer übernimmt ab im eigenen Namen die Durchführung der in Ziff. 1 beschriebenen Aufgaben/Tätigkeiten für den Auftraggeber nach Maßgabe des Leistungsverzeichnisses im Sinne der Ziff. 2.

4. Die Vermögensgegenstände (technische Infrastruktur), die dem mit der Wahrnehmung der oben bezeichneten Aufgaben/Tätigkeiten bisher befassten Betriebsteil zugeordnet sind, gehen gemäß der als *Anlage 2* diesem Vertrag beigefügten Ist-Aufnahmeliste des Teilbetriebs im Wege der Einzelübertragung/nach dem Umwandlungsgesetz im Wege der Ausgliederung aufgrund eines gesonderten Vertrags auf den Outsourcingnehmer über.

oder (falls nach Sachlage ausnahmsweise gewünscht):

Die Vermögensgegenstände (technische Infrastruktur), die dem mit der Wahrnehmung der oben bezeichneten Aufgaben/Tätigkeiten bisher befassten Betriebsteil zugeordnet sind, sollen nicht auf den Outsourcingnehmer übergehen.

5. Folgende Arbeitsverhältnisse gehen nach § 613a BGB auf den Outsourcingnehmer über:

.....
.....

6. Bei der Durchführung der Aufgaben/Tätigkeiten nach § 1 dieses Vertrags ist der Outsourcingnehmer weisungsfrei. Er und seine Arbeitnehmer unterliegen im Zusammenhang mit der Vertragsdurchführung weder einzelnen Weisungen des Auftraggebers noch solchen von dessen Arbeitnehmern oder sonstigen Mitarbeitern des Auftraggebers.

7. Vom Auftraggeber erlassene allgemeine Regelungen, die Sicherheitsanforderungen (etwa auf seinem Betriebsgelände) betreffen, gelten nicht als Weisungen im vorbezeichneten Sinne. Das Gleiche gilt für allgemeine Rahmenbedingungen, die seitens des Auftraggebers zum Zweck der Ausführung der Tätigkeit des Outsourcingnehmers gegeben werden.

§ 2 Vertragserfüllung – Arbeitsort

1. Seinen Arbeitsort kann der Outsourcingnehmer frei wählen, es sei denn, dass sich nach der Eigenart der übernommenen Tätigkeit etwas anderes ergibt. Der Outsourcingnehmer kann im Rahmen der Erfüllung des vorliegenden Vertrags Räumlichkeiten im Unternehmen des Auftraggebers nicht in Anspruch nehmen, es sei denn, insoweit wird ein entsprechender Miet- oder Pachtvertrag abgeschlossen. In keinem Fall sind dabei der Outsourcingnehmer und seine Arbeitnehmer in die Betriebs- und Arbeitsorganisation des Unternehmens des Auftraggebers eingegliedert.

2. Soweit im Rahmen der Vertragsdurchführung die Anwesenheit des Outsourcingnehmers im Betrieb des Auftraggebers erforderlich ist, werden sich die Vertragspartner hierüber rechtzeitig verständigen.

3. Der Outsourcingnehmer ist berechtigt, eigene Mitarbeiter – auch Ersatzkräfte – einzusetzen.

4. Die Ergebnisse der Tätigkeit des Outsourcingnehmers stehen dem Auftraggeber zu. § 11 dieses Vertrags bleibt unberührt.

5. Der Outsourcingnehmer hat auf Wunsch des Auftraggebers unmittelbar an Dritte (z. B. Kunden) zu leisten. Im Übrigen erfolgt die Erbringung der Leistung am Sitz des Auftraggebers.

§ 3 Fälligkeitstermine – Arbeitszeit

Der Outsourcingnehmer hat die mit dem Auftraggeber vereinbarten/zuz vereinbarenden Fälligkeitstermine einzuhalten. Ein entsprechender Terminplan ist als *Anlage 3* Bestandteil dieses Vertrags. In der Gestaltung der Arbeitszeit ist der Outsourcingnehmer von Beschränkungen oder Auflagen des Auftraggebers unabhängig.

§ 4 Arbeitsmittel und Material

1. Arbeitsmittel und Material hat der Outsourcingnehmer grundsätzlich selbst zur Verfügung zu stellen.

2. Soweit der Auftraggeber dem Outsourcingnehmer leihweise einzelne Arbeitsmittel zur Verfügung stellt, hat dieser die ihm überlassenen Gegenstände mit der im Verkehr erforderlichen Sorgfalt zu behandeln. Mängel oder Beschädigungen hat er dem Auftraggeber unverzüglich anzuzeigen.

§ 5 Unterbeauftragung, Erfüllungsgehilfen

1. Die Einschaltung Dritter im Wege der Unterbeauftragung seitens des Outsourcingnehmers bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Auftraggebers.
2. Der Outsourcingnehmer darf sich zur Vertragserfüllung der Hilfe Dritter (Erfüllungsgehilfen) bedienen. Er entscheidet allein über die Auswahl der eingesetzten Arbeitnehmer (Zahl, Person, Qualifikation). Für seine Erfüllungsgehilfen hat er die nach sozial-, arbeits- und steuerrechtlichen Vorschriften bestehenden Verpflichtungen eigenverantwortlich zu erfüllen.
3. Der Outsourcingnehmer ist verpflichtet, dem Auftraggeber über seine Tätigkeit in regelmäßigen Abständen (je nach Art der zu erbringenden Leistung täglich/wöchentlich/monatlich) schriftlich zu berichten.
4. Entsprechend dem zwischen den Vertragspartnern vereinbarten Terminplan kommt der Outsourcingnehmer bei verspäteter Erfüllung einer fälligen Leistung ohne gesonderte Mahnung in Verzug. Ansprüche des Auftraggebers aus § 280 BGB bleiben unberührt.

§ 6 Lenkungsausschuss

1. Änderungen, Ergänzungen und die Aufhebung der Leistungsverträge (§ 1 Ziff. 2) erfolgen in einem Chance Management-Verfahren, für das ein zu konstituierender Lenkungsausschuss die ausschließliche Entscheidungskompetenz besitzt.
2. Der Lenkungsausschuss besteht aus drei Personen, von denen jeder Vertragspartner eine Person benennt. Die benannten Personen einigen sich auf eine dritte Person als Ausschussvorsitzenden. Das Nähere regelt eine von den Vertragspartnern zu vereinbarende Lenkungsausschussordnung.
3. Der Lenkungsausschuss gibt sich eine Geschäftsordnung.
4. Maßnahmen nach Ziff. 1 bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform.

§ 7 Vergütung

1. Als Vergütung für die Leistungen nach § 1 dieses Vertrags ist ein Pauschalhonorar in Höhe von insgesamt Euro zzgl. der jeweiligen gesetzlichen Mehrwertsteuer vereinbart. Eine Erhöhung des Pauschalhonorars wegen Materialpreiserhöhungen oder sonstiger Kostensteigerungen im Zusammenhang mit den Arbeiten des Outsourcingnehmers ist ausgeschlossen.

oder:

Als Entgelt ist ein Stundenhonorar von Euro zzgl. der jeweiligen gesetzlichen Mehrwertsteuer vereinbart. Der Outsourcingnehmer hat die geleisteten Stunden in angemessener Weise nachzuweisen.

2. Die vereinbarte Vergütung ist wie folgt fällig:

- Euro bei Abschluss dieses Vertrags
- Euro am
- Euro innerhalb von 10 Tagen nach Abnahme und Erstellung des Abnahmeprotokolls und beiderseitiger Unterzeichnung desselben.

3. Bei Überschreitung der vereinbarten Zahlungsfrist ist der geschuldete Betrag mit 5 % über dem jeweiligen Basiszinssatz jährlich zu verzinsen.

4. Eine Rechnungserteilung unter offenem Ausweis der gesetzlichen Mehrwertsteuer erfolgt seitens des Outsourcingnehmers nach Beendigung der Arbeiten/bis zum eines Monats für den vorangegangenen Monat.

5. Alle dem Outsourcingnehmer im Rahmen des vorliegenden Vertrags entstehenden Kosten sind mit der vorstehend vereinbarten Vergütung abgegolten.

oder:

Die dem Outsourcingnehmer aus Anlass der Erfüllung des vorliegenden Vertrags nachweislich entstandenen notwendigen Reisekosten und nachweislich reisebedingt getätigten sonstigen Aufwendungen werden vom Auftraggeber erstattet.

6. Die Erfüllung der Steuer- und Abgabepflicht aus der Tätigkeit des Outsourcingnehmers ist ausschließlich dessen eigene Angelegenheit.

§ 8 Haftung

1. Der Outsourcingnehmer haftet für Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit. Seine Haftung ist der Höhe nach begrenzt bis zu einem Betrag von Euro je Schadensfall.

2. Die Haftung im Übrigen beurteilt sich nach den gesetzlichen Bestimmungen. Für Folgeschäden ist die Haftung ausgeschlossen.

3. Soweit Art und Umfang der Mängelhaftung nicht anders bestimmt sind, richtet sich die Mängelhaftung des (werkleistenden) Outsourcingnehmers nach dem Recht des BGB.

4. Der (werkleistende) Outsourcingnehmer steht insbesondere dafür ein, dass seine Werkleistungen die vertraglich zugesicherten Eigenschaften haben, den anerkannten Regeln der Technik entsprechen und nicht mit Fehlern behaftet sind, die den Wert oder die Tauglichkeit des Werks zu

dem gewöhnlichen oder dem nach dem Vertrag vorausgesetzten Gebrauch aufheben oder mindern.

5. Auf schriftliches Verlangen des Auftraggebers vor Ablauf der Verjährungsfrist hat der (werkleistende) Outsourcingnehmer Fehler des Werks, die auf seine vertragswidrige Arbeit zurückzuführen sind, auf seine Kosten zu beseitigen.

6. Rechtzeitig vor Aufnahme seiner Tätigkeit hat der Outsourcingnehmer dem Auftraggeber den Abschluss einer die Deckung von Personen- und Sachschäden umfassenden ausreichenden Haftpflichtversicherung nachzuweisen.

7. Der Outsourcingnehmer tritt bereits jetzt – soweit zulässig – seinen Deckungsanspruch gegenüber seiner Haftpflichtversicherung an den Auftraggeber ab. Der Auftraggeber ist berechtigt, den Anspruch bei Eintritt des Versicherungsfalls im eigenen Namen gegenüber der Versicherung geltend zu machen. Macht der Auftraggeber von dem Anspruch aus der Abtretung Gebrauch und zeigt er dies der Versicherung an, so kann die Versicherung befreiend nur an den Auftraggeber zahlen. Das abgetretene Recht endet mit Vertragsende, vorbehaltlich aller bis zum Eintritt der Verjährungsfrist angezeigten Schäden.

8. Bei Terminverzögerungen und Mehraufwendungen, die durch schuldhaft unterlassene oder verzögerte Erfüllung von Mitwirkungspflichten des Auftraggebers entstehen, kann der Outsourcingnehmer nach schriftlicher Mahnung und Setzung einer angemessenen Frist entsprechenden Schadensersatz fordern.

§ 9 Aufrechnung und Zurückbehaltungsrecht

1. Die Aufrechnung gegen Ansprüche des Auftraggebers ist ausgeschlossen.
2. Ein Zurückbehaltungsrecht des Outsourcingnehmers besteht nicht.

§ 10 Wettbewerbsbeschränkung, Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse

1. Dem Outsourcingnehmer ist während der Dauer des Vertrags untersagt, für ein Unternehmen, das mit dem Auftraggeber in Wettbewerb steht, unmittelbar oder mittelbar tätig zu sein.
2. Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse des Auftraggebers, die dem Outsourcingnehmer während der Vertragstätigkeit bekannt geworden sind, darf er auch nach Beendigung des Vertragsverhältnisses weder verwerten noch Dritten zugänglich machen.
3. Bezüglich personenbezogener Daten, von denen der Outsourcingnehmer während der Vertragstätigkeit Kenntnis erlangt, gilt das Datengeheimnis ohne zeitliche Beschränkung.

§ 11 Urheberrecht, gewerbliche Schutzrechte

1. Bei bestehenden Rechten von Lizenzgebern ist der Auftraggeber verpflichtet, für eine (Mit-)Nutzung der ihm lizenzierten Gegenstände durch den Outsourcingnehmer (z.B. Software-Produkte) die vorherige Zustimmung des Lizenzgebers einzuholen.
2. Gehen aus der Zusammenarbeit zwischen den Vertragspartnern schutzrechtsfähige Entwicklungen (etwa patent- oder gebrauchsmusterfähige Erfindungen) hervor oder erzielt der Outsourcingnehmer im Zusammenhang mit der Vertragserfüllung urheberrechtlich geschützte Ergebnisse, so ist dieser verpflichtet, dem Auftraggeber ein ausschließliches, örtlich und zeitlich unbeschränktes Nutzungsrecht verbunden mit dem Recht der Weiterübertragung und (Unter-)Lizenzierung einzuräumen. Dem Outsourcingnehmer ist untersagt, in diesem Zusammenhang gewonnenes Know-how bei weiteren Kunden, insbesondere bei solchen aus derselben Branche, erneut einzusetzen.
3. Das zu Ziff. 2 genannte Nutzungsrecht ist, soweit es nicht auf Erfindungen des Outsourcingnehmers beruht, im Hinblick auf die in § 7 vereinbarte Vergütung für den Auftraggeber unentgeltlich. Im Übrigen hat der Auftraggeber für eingeräumte Nutzungsrechte branchenübliche Lizenzgebühren zu entrichten.

§ 12 Vertragsdauer – Vertragsbeendigung

1. Der Vertrag tritt mit Wirkung ab in Kraft und wird auf unbestimmte Zeit geschlossen. Er kann mit einer Frist von (Wochen/Monaten) zum (Monatsende/Quartalsende) gekündigt werden.

oder:

Der Vertrag beginnt mit Unterzeichnung durch beide Vertragspartner und hat eine Laufzeit bis zum Zu diesem Zeitpunkt endet der Vertrag, ohne dass eine Kündigung des Vertrags erforderlich ist.

2. Das Recht zur fristlosen Kündigung des Vertragsverhältnisses aus wichtigem Grund bleibt unberührt. Die Geltendmachung von Schadensersatzansprüchen ist dadurch nicht ausgeschlossen.
3. Für die Kündigung ist in jedem Fall Schriftform erforderlich.

§ 13 Einschaltung des Betriebsrats

1. Den Vertragsparteien ist bekannt, dass bei Outsourcing-Maßnahmen eine sog. Betriebsänderung vorliegen kann, die das Outsourcing mitbestimmungspflichtig macht und einen Interessenausgleich erforderlich machen kann.

2. Sofern ein Betriebsrat besteht, ist dieser über das Outsourcing-Vorhaben durch Überlassung des entsprechenden Vertragsentwurfs seitens des Auftraggebers frühzeitig unterrichtet worden. Ein etwa bestehender Wirtschaftsausschuss gemäß § 106 BetrVG ist in Kenntnis gesetzt.

§ 14 Ausschluss unerlaubter Arbeitnehmerüberlassung

1. Gehen Anstellungsverhältnisse nach § 613a BGB auf den Outsourcingnehmer über, so ist der Einsatz der entsprechenden Arbeitnehmer bei dem Auftraggeber ab dem Zeitpunkt des Übergangs ausgeschlossen.

2. Für nicht übergegangene Arbeitsverhältnisse gilt, dass entsprechende Arbeitnehmer dem Outsourcingnehmer nicht, insbesondere auch nicht für Zwecke des Know-how-Transfers, zur Verfügung gestellt werden, es sei denn, die Leistungen erfolgen im Rahmen eines mit dem Outsourcingnehmer geschlossenen Beratungsvertrags.

§ 15 Folgen der Vertragsbeendigung

1. Die dem Outsourcingnehmer seitens des Auftraggebers zur Verfügung gestellten Unterlagen und anderen Sachen hat der Outsourcingnehmer bei Vertragsbeendigung dem Auftraggeber unverzüglich herauszugeben, falls nichts anderes vereinbart ist.

2. Schadensersatzansprüche aus Anlass der Vertragsbeendigung als solcher stehen dem Outsourcingnehmer gegen den Auftraggeber nicht zu.

3. Der (werkleistende) Outsourcingnehmer wird ein Unternehmerpfandrecht gemäß § 647 BGB nicht geltend machen.

§ 16 Schriftform

1. Mündliche Nebenabreden bestehen nicht. Die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Vertragspartner gelten nicht im Verhältnis der Vertragspartner zueinander. Änderungen, Ergänzungen sowie eine Vereinbarung über die Auflösung dieses Vertrags bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform.

2. Ein Verzicht auf das Erfordernis der Schriftform kann nur im Wege einer ausdrücklichen schriftlichen Vereinbarung erfolgen.

§ 17 Gerichtsstand

Als Gerichtsstand für Rechtsstreitigkeiten aus diesem Vertrag, seiner Durchführung sowie über die Gültigkeit des Vertrags wird vereinbart.

§ 18 Anzuwendendes Recht

Auf das vorliegende Vertragsverhältnis findet ausschließlich
Recht Anwendung.

§ 19 Vertragssprache

Der Vertragstext ist in deutscher und Sprache abgefasst und in je
..... Exemplaren ausgefertigt. Im Zweifelsfall ist der deutsche Text maßge-
bend.

§ 20 Teilweise Unwirksamkeit

Sollte eine Bestimmung dieses Vertrags unwirksam sein oder während der
Vertragsdauer unwirksam werden, so wird der Vertrag in allen übrigen
Bestimmungen dadurch nicht berührt und gilt unverändert weiter. Die
unwirksame Bestimmung soll durch eine andere, zulässige Bestimmung
ersetzt werden, die dem Sinn und Zweck der unwirksamen Bestimmung
am nächsten kommt.

.....
(Ort)

.....
(Datum)

.....
(Auftraggeber)

.....
(Outsourcingnehmer)

Anlagen

Anlage 1

Anlage 2

Anlage 3

Anhang B: Interviewleitfaden

Einleitung

Zuerst möchte ich Ihnen danken, dass Sie sich für ein Interview mit mir bereit erklärt haben. Das Interview ist Teil meiner Dissertation an der Universität Lüneburg und beschäftigt sich mit Kommunikationsprozessen zwischen Outsourcern und Dienstleistern. In diesem Interview interessiere ich mich besonders für Ihre Konstellation mit Ihrem Outsourcer/Dienstleister. Das Interview wird aufgezeichnet und im Nachhinein transkribiert. Die transkribierten Interviews werden anschließend ausgewertet und dienen als Basis für die Entwicklung eines optimierten Kommunikationsprozesses, der eine Handlungsempfehlung für das jeweilige Unternehmen darstellen soll. Unser Gespräch wird ca. 1 bis 1,5 Stunden dauern. Es soll ein offenes Gespräch sein, in dem ich auf Sie als Experten, auf Ihre Erfahrungen und ihr Know-how zurückgreifen möchte. Es geht mir in unserem Interview vor allem darum zu erfahren, wie der Informationsaustausch und die Kommunikation mit ihrem Dienstleister/Outsourcer funktionieren, wie Ihre Erfahrungen und Wahrnehmungen sind und welche Änderungen in der Kommunikation und des Informationsaustausches Ihrer Meinung nach dazu führen, die Kommunikation zukünftig noch zu verbessern. Selbstverständlich werden alle Ihre Angaben sehr vertraulich behandelt und im weiteren Vorgehen so ausgewertet, dass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind.

Technik

- Offene, weite Einleitungsfrage, die zum selbstständigen Erzählen auffordert
- Eingrenzen und Steuern durch Nachfragen
- Spezifizieren einzelner Punkte anhand von Beispielen
- Critical incidences:
 - Beschreibung einer kritischen / beispielhaften Situation
„In welcher Situation hat sich ... gezeigt?“
 - Was wurde getan, um die kritische / beispielhafte Situation zu bewältigen?
„Wie haben Sie sich in dieser Situation verhalten?“
 - Welche Ableitungen / Änderungen wurden daraus gezogen?
„Was haben Sie persönlich daraus gelernt und im Hinblick auf spätere ähnliche Situationen geändert?“
 - Rückblickende Bewertung der kritischen / beispielhaften Situation
„Was würden Sie aus Ihrer heutigen Sicht, mit Ihrem heutigen Wissensstand in der beschriebenen Situation anders machen?“

Thematik 1:**Beschreibung der Kommunikation und des Informationsaustausches****Einführung:**

Kommunikation und Informationsaustausch sind ein Bestandteil einer jeden Outsourcing-Konstellation. Outsourcer und Dienstleister tauschen Informationen und kommunizieren dabei in unterschiedlichsten Formen und Konstellationen miteinander.

Leitfrage:

Beschreiben Sie, wie sich aktuell der Informationsaustausch und die allgemeine Kommunikation mit Ihrem Outsourcer/Dienstleister gestalten?

Notizen

Verständnisfragen

Vertiefungen

Hilfsfragen Thematik 1:

- Seit wann besteht die Zusammenarbeit mit Ihrem Outsourcer/Dienstleister?
- Welche Möglichkeiten des Informationsaustausches und der Kommunikation existieren zwischen Ihnen und Ihrem Outsourcer/Dienstleister?
- Findet überhaupt eine regelmäßige Kommunikation zwischen Ihnen und Ihrem Outsourcer/Dienstleister statt? (Wie? Wer? Was? Wann? Wie oft? Jour Fixe? Quartal-Meetings? Lenkungsausschuss?)
- Welche Informationen werden zwischen Ihnen und Ihrem Outsourcer/Dienstleister ausgetauscht? (Welche Reports? Wozu dienen diese Reporte?)
- Welche Informationen sind zur Steuerung Ihres Outsourcer/Dienstleister wichtig?
- Wie und wie oft erhalten Sie die Informationen zur Steuerung Ihres Outsourcers/Dienstleisters?
- Findet Kommunikation anhand von definierten, festgelegten Prozessen statt?
- Ist die Kommunikation mit Ihrem Outsourcer/Dienstleister im bestehenden Vertragswerk geregelt?
- Gibt es eine verantwortliche, kommunikationsbündelnde Funktion zwischen Ihnen und Ihrem Outsourcer/Dienstleister? Wenn ja, was waren die Auswahlkriterien für diese Funktion?
- Wer bestimmt die Freigabe von relevanten Informationen an Ihren Outsourcer/Dienstleister?
- Greifen Sie in Ihrem Arbeitsalltag mit Ihrem Outsourcer/Dienstleister auf ein gemeinsames Kommunikationstool zu? Wenn ja, beschreiben Sie dieses.
- Wer greift auf dieses Kommunikationstool zu?
- Wie ist dieses Kommunikationstool aufgebaut?
- Welche Informationen werden über das Kommunikationstool ausgetauscht?
- Gewährleistet dieses Tool einen umfassenden und aktuellen Informationsaustausch?
- Welche Stärken weist dieses Tool auf und welche Schwächen?
- Welche spürbaren Änderungen im Rahmen der Kommunikation und des Informationsaustausches bringt das Tool?

Thematik 2:**Erfahrungen mit Kommunikation und Informationsaustausch****Einführung:**

Im Rahmen meiner Dissertation behaupte ich, dass eine funktionierende Kommunikation und ein funktionierender Informationsaustausch zwischen den einzelnen Unternehmen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit fördern und somit Grundlage für einen langfristigen Erfolg der Outsourcing-Kooperation sind.

Leitfrage:

Wie ist Ihre Sichtweise zu dieser Behauptung und beschreiben Sie doch bitte anhand von konkreten Situationen und Beispielen, wann die Kommunikation und der Informationsaustausch mit Ihrem Outsourcer/Dienstleister optimal bzw. nicht optimal verlaufen sind ?

Notizen

Verständnisfragen

Vertiefungen

Hilfsfragen Thematik 2:

- Wie beurteilen Sie die Kommunikation mit Ihrem Outsourcer/Dienstleister?
- In welchen Situationen ist die Kommunikation optimal bzw. nicht optimal verlaufen?
- Erhalten Sie seitens Ihres Outsourcer/Dienstleister die Informationen, die Sie zur Erfüllung Ihrer Arbeit benötigen?
- Was erwarten Sie von Ihrem Outsourcer/Dienstleister im Rahmen der Kommunikation mit Ihnen, um diese als besser oder sogar als optimal anzusehen?
- Gibt es Eskalationen und wenn ja, wer steuert dann die Kommunikation und wie werden diese Eskalationen mittels Kommunikation geregelt?
- Wie wird im Rahmen von Nicht-Erreichung vorgegebener Zielwerte kommuniziert?
- Wer führt diese Kommunikation im Rahmen der Nicht-Erreichung?
- Sind Sie direkt an der Kommunikation im Rahmen der Nicht-Erreichung beteiligt?
- Beschreiben Sie Situationen in der Zusammenarbeit mit Ihrem Outsourcer/Dienstleister, in denen Sie Informationen hatten oder haben, die Ihr Outsourcer/Dienstleister nicht hatte oder hat, die Ihnen im Rahmen der Zusammenarbeit Vorteile verschafft haben oder verschaffen?
- Haben Sie schon einmal erlebt, dass Ihr Outsourcer/Dienstleister Sie im Rahmen der Kooperation bewusst mit Informationen versorgt hat, die irreführend waren oder der Partnerschaft geschadet haben?
- Sind Sie der Meinung, dass es innerhalb Ihrer Kooperation eine Gleichverteilung von Informationen gibt? Dies bedeutet, dass beide Parteien die gleichen Informationen besitzen.
- Gibt es im Rahmen Ihrer Kooperation eine Kommunikationsmatrix, die die Funktionen und Personen hinsichtlich der Kommunikation und des Informationsaustausches definiert und benennt?
- Denken Sie, dass Sie die Absichten Ihres Kooperationspartners im Rahmen der Zusammenarbeit kennen? Positive, negative, individuelle, gemeinschaftliche Intensionen?

- Denken Sie, dass Ihr Kooperationspartner im Rahmen ihrer Zusammenarbeit sich so verhält, dass beide Parteien einen Nutzen aus der Kooperation ziehen können?
- Sind Sie der Meinung, dass Sie seitens Ihres Kooperationspartners andere Informationen im Rahmen der Zusammenarbeit erhalten, als ursprünglich im Vertrag oder in Vereinbarungen vor Beginn der Zusammenarbeit vereinbart?

Thematik 3:

Subjektives Erleben von Kommunikation und Informationsaustausch

Einführung:

In der Praxis zeigt sich häufig, dass Kommunikation und der Austausch von Informationen in Form eines gewachsenen Konstruktes zwischen Personen der jeweiligen Unternehmen erfolgen. Somit ist diese dahingehend stark an Individuen geknüpft, wodurch der Informationsaustausch und die Kommunikation häufig nicht auf der Sachebene (Prozessebene), sondern eher auf der „zwischenmenschlichen“ Beziehungsebene geführt werden.

Leitfrage:

Losgelöst von rein sachlichen und beschreibenden Aspekten interessiert mich, wie Sie persönlich die Kommunikation mit Ihrem Outsourcer/Dienstleister erleben?

Notizen

Verständnisfragen

Vertiefungen

Hilfsfragen Thematik 3:

- Gibt es Punkte oder Thematiken, über die Sie sich regelmäßig ärgern?
- Haben Sie den Eindruck, dass die Kommunikation zwischen Ihnen und Ihrem Outsourcer/Dienstleister auf einer vertrauensvollen Basis verläuft?
- Erhalten Sie die notwendigen Informationen, die Sie benötigen, um Ihren Outsourcer/Dienstleister zu steuern?
- Fühlen Sie sich bezogen auf die Kommunikation und den Informationsaustausch in Ihrem Arbeitsumfeld wohl und welche Bedeutung kommt beiden in Ihrer täglichen Arbeit zu?
- Sehen Sie sich im Rahmen der Kommunikation und des Informationsaustausches in Ihrer täglichen Arbeit auf gleicher Höhe mit Ihrem Outsourcer/Dienstleister?
- Finden Sie, dass die Kommunikation und der Informationsaustausch innerhalb Ihrer Outsourcer-Konstellation zu viele Ressourcen binden und dadurch den Fokus auf andere Dinge (z. B. die Steuerung durch Kennzahlen) verringert/negativ beeinflusst?
- Was meinen Sie, birgt eine zu starke personenbezogene Kommunikation ein Risiko für das jeweilige Unternehmen in sich?
- Glauben Sie, dass ein Kommunikationsprozess, der die Kommunikation klar definiert und regelt, die Kommunikation personenunabhängig (keine Beziehungsebene mehr) macht?
- Können Menschen miteinander kommunizieren, wenn Sie nur auf der reinen Sachebene miteinander sprechen? (... ohne auf einer persönlichen Ebene miteinander zu agieren ...)
- Inwieweit beeinflusst die Beziehungsebene das Entstehen einer Vertrauensbasis innerhalb einer Outsourcing-Konstellation?
- Kann es Ihrer Meinung nach eine Vertrauensbasis geben, ohne eine Kommunikation auf Beziehungsebene?
- Können Kommunikationsprozesse die Bildung von Vertrauen fördern, selbst wenn diese auf eine rein sachliche Kommunikation ausgelegt sind?

Thematik 4:**Sollzustand****Einführung:**

Bisher haben wir uns im Rahmen des Gespräches sehr mit aktuellen oder mit vergangenen Situationen beschäftigt. Ich möchte mit Ihnen jetzt die Gegenwartsperspektive verlassen und mich mit Ihnen in eine zukunftsorientierte Perspektive begeben.

Leitfrage:

Was würde Ihrer Meinung nach dazu beitragen, den momentanen Zustand der Kommunikation und des Informationsaustausches zwischen Ihnen und Ihrem Outsourcer/Dienstleister (noch) zu verbessern und was müsste sich Ihrer Ansicht nach dazu ändern?

Notizen

Verständnisfragen

Vertiefungen

Hilfsfragen Thematik 4:

- Wie würde für Sie ein optimales Szenario im Rahmen der Kommunikation mit Ihrem Outsourcer/Dienstleister aussehen?
- Gibt es im Zusammenspiel mit Ihrem Outsourcer/Dienstleister in Bezug auf das Thema Dinge, die Ihrer Meinung nach generell anders gestaltet werden müssten?
- Welche Personen/Funktionen können zu einer Verbesserung der jetzigen Situation beitragen?
- Welche weiteren Informationen als die zurzeit an Sie übergebenen, wünschen Sie sich zukünftig?
- Können Sie Verbesserungsvorschläge im Rahmen der Kommunikation und des Informationsaustausches anbringen? Wenn ja, wie läuft der dazugehörige Prozess ab?
- Würden Anreizsysteme zum Einbringen von Verbesserungsvorschlägen im Rahmen der Kommunikation und des Informationsaustausches den momentanen Zustand verbessern? Welche Anreizsysteme könnten es sein?
- Meinen Sie, dass eine transparentere Vorgehensweise in Bezug auf Kommunikation und Informationsaustausch die aktuelle Situation verbessern würde?
- Glauben Sie, dass klare und fixierte Regularien, beispielsweise in Verträgen oder in Arbeitsanweisungen, hilfreich für eine verbesserte Kommunikation und Informationsweitergabe wären?
- Denken Sie, dass Kommunikationsprozesse die Kommunikation und den Informationsaustausch mit Ihrem Outsourcer/Dienstleister erleichtern bzw. verbessern? Wenn ja, wie könnte ein solcher Prozess aussehen?

Thematik 5:**Leitfrage:**

Gibt es aus Ihrer Sicht noch etwas zu diesem Thema, was Ihnen wichtig erscheint und was wir noch nicht angesprochen haben?

Leitfrage:

Gibt es sonst noch etwas, was Sie gerne sagen möchten?

Notizen

Beobachtungen

Gesprächsbeurteilung

Anhang C: Geheimhaltungsvereinbarung für die Qualitative Erhebung**GEHEIMHALTUNGSERKLÄRUNG**

von

FRANK HENRICH

- nachstehend "ERKLÄRENDE" -

Der ERKLÄRENDE verpflichtet sich zur Geheimhaltung aller geheimhaltungsbedürftigen Informationen, die die Dissertation „Entwicklung und Implementierung eines optimierten Kommunikationsprozesses zwischen outsourcenden Unternehmen und deren Call Center Dienstleistern“ (nachstehend "DISSERTATION") bei der MAN Service Mobile 24 (nachstehend "MAN") betreffen (nachstehend "INFORMATIONEN") wie folgt:

1. INFORMATIONEN im Sinne dieser Erklärung sind alle geschäftlichen, finanziellen, technischen oder sonstigen vertraulichen INFORMATIONEN, die dem ERKLÄRENDE mündlich, schriftlich oder auf sonstige Art und Weise im Zusammenhang mit der DISSERTATION bekannt werden, unerheblich von der Form, in welcher diese INFORMATIONEN vorliegen (einschließlich z.B. Zeichnungen, Filme, Papierdokumente, elektronisch lesbare Speichermedien); INFORMATIONEN schließt Kopien dieser INFORMATIONEN ein.
2. Der ERKLÄRENDE wird INFORMATIONEN nur zu Zwecken der Förderung der DISSERTATION verwenden. Die Verwendung für andere Zwecke ist ausgeschlossen.
3. Der ERKLÄRENDE wird sämtliche INFORMATIONEN geheim halten und alle angemessenen Vorkehrungen treffen, um die INFORMATIONEN vor unberechtigter Bekanntgabe, Vervielfältigung und Verwendung zu schützen. Der ERKLÄRENDE wird INFORMATIONEN ohne die jeweilige vorherige schriftliche Zustimmung von MAN nicht an Dritte weitergeben, mit Ausnahme solcher Personen, die unmittelbar an der DISSERTATION arbeiten und die Zugang zu den INFORMATIONEN für die Zwecke dieser Arbeit benötigen.
4. Diese Erklärung schränkt die Rechte des ERKLÄRENDE an der Nutzung der INFORMATIONEN insoweit nicht ein, als der ERKLÄRENDE nachweisen kann, dass
 - (i) die INFORMATIONEN dem ERKLÄRENDE bekannt waren, bevor er sie erhielt oder
 - (ii) die INFORMATIONEN von dem ERKLÄRENDE ohne Rückgriff auf oder Verwendung von INFORMATIONEN selbstständig entwickelt wurden oder
 - (iii) er die INFORMATIONEN von Dritten, die nach seiner Kenntnis diesbezüglich nicht zur Geheimhaltung verpflichtet waren, erworben hat oder
 - (iv) die INFORMATIONEN ohne Verstoß gegen die Bestimmungen dieser Erklärung öffentlich bekannt sind oder waren.
5. Sollte an den ERKLÄRENDE eine gerichtliche Vorladung oder eine andere offizielle und bindende Aufforderung zur Offenlegung der INFORMATIONEN ergehen, wird der ERKLÄRENDE dies MAN unverzüglich mitteilen. Danach ist der ERKLÄRENDE berechtigt, der Aufforderung im rechtlich vorgeschriebenen Rahmen Folge zu leisten.

6. Sämtliche INFORMATIONEN und Kopien bzw. Auszüge derselben müssen MAN, oder einem von MAN benannten Dritten, sofort auf schriftliche Anforderung, spätestens jedoch mit Abschluss der DISSERTATION zurückgegeben werden.
7. Diese Erklärung tritt mit Unterzeichnung des ERKLÄRENDE in Kraft. Die Pflichten gemäß dieser Erklärung gelten auch über das Ende der DISSERTATION zeitlich unbegrenzt fort.
8. Sollte eine der Bestimmungen dieser Erklärung ungültig sein oder werden, bleiben die übrigen Bestimmungen hiervon unberührt.
9. Mündliche Nebenabreden sind nicht getroffen. Änderungen und Ergänzungen bedürfen der Schriftform, ebenso wie die Aufhebung des Schriftformerfordernisses oder der Verzicht hierauf. Diese Erklärung unterliegt dem Recht der Bundesrepublik Deutschland.

Der ERKLÄRENDE

(Unterschrift)

(Ort/Datum)

Anhand D: Anschreiben zur Teilnahme an der qualitativen Erhebung

Universität Lüneburg – Scharnhorststraße 1 – 21335 Lüneburg

Firma
Funktion / Ansprechpartner
«Strasse»

«PLZ_Ort»

STIFTUNG DES ÖFFENTLICHEN RECHTS
INSTITUT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE
ENTSCHEIDUNG UND ORGANISATION

Lüneburg, den 24.05.06

Sehr geehrte(r),

die Universität Lüneburg betreut in Zusammenarbeit mit HSE24 aktuell eine Dissertation, bei der es sich um die Implementierung eines optimierten Kommunikationsprozesses handelt. Ich möchte Sie mit diesem Schreiben um Ihre Mitarbeit im Rahmen dieser Doktorarbeit bitten.

Damit eine valide Datenerhebung stattfinden kann, die nachfolgend allen beteiligten Unternehmen im gleichen Maße zur Verfügung gestellt wird, ist die Mitwirkung weiterer Unternehmen, die in einem Outsourcer-Dienstleister-Verhältnis stehen, wichtig. Um ein besseres Verständnis hinsichtlich der Thematik zu erhalten, stellen wir Ihnen anliegend eine Kurzdarstellung der Dissertation und des Mehrwertes für das jeweilige Unternehmen zur Verfügung. Zudem möchten wir transparent machen, welche Art von Informationen und Unterstützung wir aus Ihrem Hause benötigen.

Ich würde mich sehr darüber freuen, wenn Sie mit Ihrem Unternehmen an der erfolgreichen Umsetzung dieser Dissertation partizipieren.

Für Ihre Bereitschaft an diesem Vorhaben teilzunehmen bedanke ich mich recht herzlich im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen

Anlage

POSTANSCHRIFT:
Campus, Scharnhorststr. 1
Gebäude 6
21335 Lüneburg

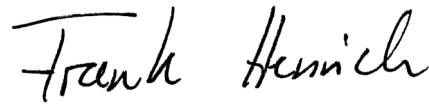
PAKETANSCHRIFT:
Postfach 24 40
21332 Lüneburg

TELEKOMMUNIKATION:
Tel.: (0 41 31) 677-2112 oder 2111
Telefax: (0 41 31) 677-2109
E-Mail: kahle@uni-lueneburg.de

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich bisher an keinem in- oder ausländischen Fachbereich einer Hochschule ein Gesuch um Zulassung zur Promotion eingereicht, noch die vorliegende oder eine andere Arbeit als Dissertation vorgelegt habe.

Ich versichere, dass ich die eingereichte Dissertation mit dem Titel: „Verbesserung von Kommunikation in Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Call Center Umfeld. Eine empirische Analyse zur Entwicklung eines Kommunikationsmodells und zur Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Praxis“ selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe verfasst habe. Anderer als der von mir angegebenen Hilfsmittel und Schriften habe ich mich nicht bedient. Alle wörtlich oder sinngemäß den Schriften anderer Autorinnen und Autoren entnommenen Stellen habe ich kenntlich gemacht.



Lüneburg, 21. Januar 2011

Frank Henrich