

Die Fabriken der New Economy

Von Thorsten Halm

Der Autor ist Betriebs- und Aufsichtsrat im Direktvertrieb der Deutschen Bank 24.

Mit Call-Center und Backoffice hat im Finanzdienstleistungsbereich eine Arbeitsorganisation Einzug gehalten, die bisher typisch für tayloristische Fertigung war. Und im Sinne der Kundenorientierung wird den Beschäftigten darüber hinaus das Disziplinieren ihrer Gefühle abverlangt, wie etwa das viel zitierte „Lächeln am Telefon“. Diese Arbeit nicht nur produktiver, sondern auch human zu gestalten, ist Aufgabe der Interessenvertretungen.

In der New Economy gelten neue Spielregeln. Die klassischen Werteschöpfungsketten werden aufgebrochen, ganze Prozessschritte werden überflüssig, übersprungen oder an Zulieferer ausgegliedert. Völlig neue Geschäftsmodelle entstehen. Doch gleichgültig, wie futuristisch sie aussehen mögen, egal wie tief greifend die Transformation der klassischen Universal-Finanzdienstleister mit Filialvertrieb hin zu reinen Service-Integratoren oder Service-Providern sein wird, an irgendeiner Stelle der Prozesskette muss die verkaufte Dienstleistung erbracht werden. Hier greifen einige der „most innovative“ Player auf altbewährte industrielle Management- beziehungsweise Produktionskonzepte zurück, obwohl ihre Branche lange Zeit als nicht „taylorisierbar“ galt.

Auf der Suche nach Anzeichen tayloristischer Arbeitsorganisation in der Finanzdienstleistung findet man zwei Entwicklungsstränge:

- Anfang der 90er Jahre versuchte die Branche, innerhalb der bestehenden Unternehmen mit Rationalisierungs- und Reorganisationsprogrammen den Verwaltungsaufwand zu reduzieren. Ergebnis ist die Entflechtung komplexer Finanzdienstleistungen in Teilprozesse. Verschiedene Vertriebs-, Abwicklungs- und Unterstützungsprozesse werden bis heute in unterschiedlichem Ausmaß standardisiert, zentralisiert und automatisiert;
- einen radikalen Einschnitt leiten

hingegen Mitte der 90er Jahre die ersten Ausgründungen von Tochtergesellschaften aus den Mutterhäusern ein, insbesondere mit der Gründung von Direktbanken. Mit diesen ehrgeizigen Projekten wurden oft junge, angelsächsisch geprägte Manager beauftragt, die ihre Vorstellungen der reinen Lehre von schlanken Dienstleistungsfabriken „auf der grünen Wiese“ verwirklichten. Dies geschah zunächst meist völlig mitbestimmungsfrei. Damit eröffneten sich Möglichkeiten, Arbeitsabläufe nicht mehr in gegebenen Strukturen zu optimieren, sondern grundsätzlich in Frage zu stellen und auf der Basis der aktuellen Informations- und Kommunikationstechnologien effizienter zu organisieren.

Die ausgegliederten Direktbanken konnten so quasi als Testfeld für die Muttergesellschaften dienen. Als Vorbote für die künftige Arbeitsorganisation bei den Finanzdienstleistungen im Informationszeitalter gelten die Call-Center.

Den dramatischen Strukturwandel im Banken- und Sparkassenbereich beschreibt die Studie „Arbeit ohne Zukunft“ von Prof. Dr. Rainer Thome. Danach könnten bei konsequentem Einsatz aller zur Verfügung stehenden technologischen Möglichkeiten und entsprechender Geschäftsprozessmodellierung über 400 000 der 770 000 Arbeitsplätze abgebaut werden. Dies prognostizierte vor exakt einem Jahrzehnt das frühere Vor-

standsmitglied der Deutschen Bank AG Ulrich Cartellieri mit der Aussage: „Die Banken sind die Stahlindustrie der 90er Jahre.“

Lean Banking

Mit der wachsenden Bedeutung des tertiären Sektors kam auch der Produktivitätssteigerung bei der Dienstleistungserstellung erhöhte Aufmerksamkeit entgegen. In der Studie des Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.) zum betriebswirtschaftlichen Vergleich amerikanischer, europäischer und japanischer Automobilhersteller wurden deutliche Produktivitätsvorteile der japanischen Firmen, insbesondere von Toyota, mit einem „Lean Production“ genannten Konzept erklärt. Schnell wurden unter dem Titel „Lean Banking“ Analogien dieser produktionsorientierten Studie zum Beispiel von McKinsey auch an die deutschen Finanzdienstleister herangetragen.

Toyota bedient sich nach den Regeln der Massenfertigung in der Planung und Konstruktion hoch qualifizierter Spezialisten und überträgt die Fertigung an niedrig qualifizierte Arbeitnehmer, die teure Spezialwerkzeuge bedienen. Dieses Prinzip der Trennung von Hand- und Kopfarbeit, zwischen Planung und Ausführung, finden wir in Call-Centern und Backoffices in Reinform wieder. So können zum Beispiel Personaleinsatzpla-

ner oder IT-Anwendungsentwickler quasi als White-Collar- und die Call-Center-Agents als Blue-Collar-Workers bezeichnet werden. Die ursprünglich komplexen Finanzdienstleistungen werden in kleinste Einheiten zerlegt, standardisiert und damit – gemäß Lean-Production-Ansatz – für niedrig qualifizierte Arbeit zugänglich gemacht. D’Alessio und Oberbeck sehen in der computergesteuerten Arbeit in Call-Centern eine neue Stufe des tayloristischen Organisationskonzepts: monotone, getaktete Arbeit unter flachen, aber mit vielfältigen Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten ausgestatteten Hierarchien. Dabei dienen die Kontrollmöglichkeiten zur Ausschöpfung von Rationalisierungspotenzialen und zur permanenten Leistungsverdichtung.

Meist sind Call-Center in First und Second Level unterteilt: Im First Level haben die Agenten in der Regel nur wenige Kompetenzen, die Arbeitsabläufe bestehen aus einer Vielzahl von Arbeitsschritten, die genau definiert sind. Fest vorgegeben ist auch die Reihenfolge der Arbeitsschritte bis hin zu einzelnen Formulierungen im Gesprächsablauf, die durch ein vorgegebenes „Gesprächsskript“ festgelegt und geschult wird: So sollen zum Beispiel 90 Prozent der Anrufe innerhalb von 15 Sekunden angenommen werden, oder ein Gespräch soll durchschnittlich zwei Minuten in Anspruch nehmen. Schwierigere und kompliziertere Arbeitsvorgänge, die länger dauern oder spezielle Kenntnisse erfordern, werden an die zweite Bearbeitungsstufe, den Second Level, weitergeleitet.

Emotionsarbeit

Ein wesentlicher Unterschied zur getakteten Fließbandarbeit in der Sachgüterindustrie, bei der die Arbeiter vorwiegend ihren Körper disziplinieren müssen, ist, dass die Call-Center-Agents ihre Physis und ihre Gefühle kontrollieren müssen. So erfordern manche Aufgaben, ganz bestimmte Emotionen zu zeigen, etwa den Kunden gegenüber auch bei lautstarken Reklamationen freundlich zu bleiben oder bei für den Kunden schwierigen persönlichen Situationen Mitgefühl

zu zeigen. Im Sinne der geforderten Kundenorientierung stellt dies eine zentrale Aufgabe dar. Das oft zitierte „Lächeln am Telefon“ und das Zeigen anderer, in der Regel positiver Gefühle steht nicht im freien Ermessen der Mitarbeiter, sondern ist Teil der Arbeitsaufgabe.

In ihrer empirischen Studie zu physischen und psychischen Belastungen der Arbeit in-Call Centern charakterisiert Amela Isic die Arbeit in Call-Centern als „Emotionsarbeit“. Beim Auseinanderfallen der gezeigten – weil geforderten – Gefühle gegenüber dem Kunden und der tatsächlich empfundenen Gefühle entsteht das Phänomen der „emotionalen Dissonanz“. Neben weiteren Faktoren wie Unsicherheit, arbeitsorganisatorischen Problemen und Zeitdruck stellt die emotionale Dissonanz einen der Arbeitsstressoren der Call-Center-Arbeit dar.

Gestaltungsmöglichkeiten

Die Forderung, Arbeit produktiv und human zu gestalten, war in der Finanzdienstleistung lange Zeit weitgehend erfüllt. Doch inzwischen sind vielerorts geistige Routinearbeitsplätze mit außerordentlich niedrigen Einflussmöglichkeiten geschaffen worden. Dringend geboten wären deshalb zum Beispiel Mischarbeitskonzepte, in denen die Call-Center-Beschäftigten notwendige Nacharbeiten selbstbestimmter durchführen können. Konkrete Forderungen haben rund 200 Betriebsräte aus Call-Centern Ende 1998 auf einer Konferenz in Bad Oeynhausen aufgestellt:

- Einrichtung teilautonomer Teams mit umfassenden Kompetenzen für Planung, Ausführung und Kontrolle ihrer Arbeit;
- Integration von Einsatzplanung, Zeitgestaltung, Disposition (Schichtplan, Pausen, Verteilung der Arbeitszeit) in die Aufgabenstellung des Teams;
- Einbeziehung der Teams in einen Prozess der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung und das Kreativitätspotenzial der jungen motivierten Mitarbeiter nutzen;
- Wechsel zwischen Telefonservice und Arbeiten ohne Telefon (Nachbe-

arbeitung, Reklamationsbearbeitung);

- Möglichkeiten des Wechsels zwischen First und Second Level;
- Mitbestimmung der Teams bei der Festlegung von Leistungsvorgaben und Gesprächszuteilungsprinzipien;
- Festlegung einer maximalen Anzahl von Anrufen pro Stunde;
- Schaffung von Kommunikationsmöglichkeiten durch regelmäßige Teambesprechungen, Pausen und Raumgestaltung;
- Beteiligung der Teams bei der Qualifizierungsplanung.

Aus dem anhaltenden Kostendruck auf die Branche ergibt sich, dass einfache Tätigkeiten in Call-Centern und Backoffices mit fortschreitender Automatisierung mehr und mehr wegfallen werden. Dies wird auch dadurch forciert, dass die weitgehende Vollautomatisierung von Prozessen (beispielsweise im Internet oder durch automatische Sprach- und Schrifterkennung) gegenüber der Fließbandarbeit mit Menschen noch wesentlich billiger wird. Deshalb werden vor allem die höherwertigen und wertschöpfenden Leistungen eine Zukunft in den getakteten Organisationseinheiten haben. Angestrebt wird außerdem die Einstufigkeit von Leistungsprozessen, also die abschließende Bearbeitung an der eingehenden Stelle. Mit wachsenden Anforderungen an die immer hochwertigeren Leistungen sollten auch die Arbeitsorganisation die Qualifizierung und die übrigen Arbeitsbedingungen adäquat weiterentwickelt werden. Denn bei verringerter Arbeitsteilung reduziert sich der Abstimmungsaufwand, während sich Anpassungsfähigkeit und -geschwindigkeit erhöhen. Dies ist in kurzzyklischen Branchen, wie sie in der New Economy vorherrschend sind, umso wichtiger. ■

Literatur

- Amela Isic/Christian Dormann/Dieter Zapf:
Belastungen und Ressourcen an Call-Center-Arbeitsplätzen. Frankfurt am Main, 1999
- Christiof Balkenhol: Lean Company als Zielkonzeption für Dienstleistungsunternehmen. Konstanz, 1997
- Thorsten Halm: Industrialisierung der Bank und Finanzdienstleistung. Bonn, 1997