

Abschlussstagung des BMBF-Förderschwerpunkts
„Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“
Leipzig, 30. und 31. Mai 2011

Anerkennung im Spannungsfeld von Unsichtbarkeit und Transparenz

Dr. Hermann Kocyba

Projekt „Wertschöpfung und Anerkennung im Finanzdienstleistungssektor“ im
Verbundprojekt PRIDE „Wertschöpfungstransparenz und Wertschätzung als Innovationsressourcen für
den Dienstleistungsbereich“

Ausgangspunkt: Das vermutete Anerkennungsdefizit der Dienstleistungsarbeit

- Anerkennung und soziale Wertschätzung von Dienstleistungsarbeit entsprechen vielfach nicht ihrem Wertschöpfungsbeitrag.
- Anerkennung bildet eine wichtige Quelle der Identifikation mit der eigenen Arbeit und damit auch von Innovations- und Leistungsbereitschaft.
- Eine Identifikation mit den eigenen Arbeitsaufgaben ist nur schwer zu erreichen, wenn der eigene Leistungsbeitrag auf Grund der Unsichtbarkeit von Dienstleistungsarbeit nicht erfahrbar ist.
- Qualitäts- und Wertmaßstäbe bleiben vielfach diffus, der spezifische Nutzen einer Dienstleistung kann oft nur unzureichend deutlich gemacht werden, die Kunden sind dann nicht bereit, die Kosten zu tragen.
- Angesichts einer verbreiteten „Geiz-ist-geil“-Mentalität wird es immer schwieriger, den Preis einer Dienstleistung im Produktpreis zu „verstecken“, das Anerkennungsdefizit hat somit unmittelbar wirtschaftliche Bedeutung.

Das Problem der „Sichtbarkeit“ von Dienstleistungsarbeit

Verantwortlich für das erwähnte Sichtbarkeitsproblem von Dienstleistungsarbeit sind vielfach die mangelnde „Greifbarkeit“ und Anschaulichkeit ihres Resultats. Dies kann unterschiedliche Formen annehmen:

Wenn gerade „nichts passiert“, bleiben die Dienstleistung eines Arztes im Bereitschaftsdienst, einer Feuerwehrmannschaft oder eines Sicherheitsdienstes weitgehend unsichtbar, die Leistung kann hier nicht über einzelne Verrichtungen oder Handgriffe erfasst oder gemessen werden.

Sogenannte einfache Dienstleistungen können unsichtbar sein, weil wir sie – beispielsweise im Haushalt, aber auch bei einer Vielzahl personengebundener Dienstleistungen oder Reinigungstätigkeiten – gleichsam gewohnheitsmäßig übersehen.

Sichtbarkeitsprobleme gibt es allerdings auch bei hochqualifizierten Tätigkeiten, die für den Laien unanschaulich bleiben. Hier setzte Sehen-Können vielfach professionelle Expertise voraus.

Der Finanzdienstleistungssektor – ein Erfolgsbeispiel für Dienstleistungsfacharbeit?

Finden sich die skizzierten Defizite auch im Finanzdienstleistungssektor? Die Lage ist uneindeutig:

Berufliche Identität: Ausbildungsberuf (oft durch Studium ergänzt), Korpsgeist;

aber: Polarisierungstendenzen, neuartige Anforderungen

Selbstbewusstes Arbeiten: Fachkompetenz, Entscheidungsbefugnis, professionell kompetentes Auftreten gegenüber Kunden und Kollegen

aber: Bindung an Absatzvorgaben, Scoring-Systeme, IT-basierte Routinen

Ökonomische Wertschöpfung: Hohe Renditen als Indikatoren für Wertschöpfung

aber: Zurechnung von Wertschöpfungsbeiträgen oftmals strittig

Gesellschaftliche Wertschätzung: Hohes Ansehen, „Systemrelevanz“, Banker teilweise sogar Kult-Figur

aber: Professionalitätsimage durch Krise beschädigt

Herausforderungen durch den Strukturwandel des Finanzdienstleistungssektors

- „Industrialisierung“, Technisierung und Standardisierung von Prozessen, Entstehung von eigenständigen Transaktionsfabriken, Vertriebsspezialisten und Produktentwicklern
- Segmentierung der finanzwirtschaftlichen Wertschöpfungskette, „economies of scale“, Outsourcing und Offshoring
- Ausdifferenzierung von Vertriebskanälen, Probleme des Multi-Channel-Management
- Auftreten von Nichtbanken als spezialisierter Dienstleister und als Wettbewerber
- Abbau von Überkapazitäten (Deutschland „overbanked“)
- Fusionen und Ausgliederung von Geschäftsbereichen oftmals Quelle erheblicher Verunsicherung
- Wandel erzeugt Selbstvergewisserungsbedarf und den Wunsch, die eigene Leistung sichtbar zu machen

Das Problem der „Sichtbarkeit“ zwischen der Achtung der Person und der Wertschätzung ihrer Leistung

- Am Thema der „Unsichtbarkeit“ wird deutlich, dass einzelne Typen von Dienstleistungsarbeit auf jeweils unterschiedliche Weise betroffen sind. Die fehlende Sichtbarkeit der Arbeit kann auf ein Problem der Achtung der Person verweisen, vor allem dann, wenn beispielsweise haushaltsnahe Tätigkeiten in der Regel von Frauen, von Migrantinnen und Migranten oder anderen benachteiligten Gruppen erbracht werden und wir die Dienstleister als Personen ignorieren, durch sie gleichsam „hindurchsehen“.
- Auf der anderen Seite erwarten wir für unsere Arbeit eine angemessene Bewertung unserer jeweils besonderen Leistung. Wertschätzung erwarten wir hier im Sinne einer differenzierenden Würdigung – die allerdings „fair“ sein sollte und nicht an der Stelle von Leistungskriterien auf Geschlechts- oder Herkunftsmerkmale abstellen sollte.
- Der vergleichende Blick auf unterschiedliche Typen von Dienstleistungsarbeit zeigt, dass Probleme der Missachtung der Person und der fehlenden Wertschätzung ihrer Arbeit in der Regel nicht isoliert auftreten, sondern auf vielfältige, aber jeweils unterschiedliche Weise miteinander verknüpft sind.

Das Spannungsfeld von „Sichtbarkeit“ und „Unsichtbarkeit“ von Dienstleistungsarbeit

Wie in anderen Dienstleistungsbereichen ist auch im Finanzsektor vielfach eine auf den ersten Blick widersprüchliche Haltung zum Thema „Sichtbarkeit“ zu beobachten:

Einerseits besteht vielfach der Eindruck, dass der eigene Leistungsbetrag von Vorgesetzten und Kollegen nicht wirklich wahrgenommen und gewürdigt wird.

Andererseits ist der eigene Leistungs- und Wertschöpfungsbeitrag im arbeitsteiligen Zusammenspiel oft nicht eindeutig identifizierbar und gelegentlich auch zwischen Kollegen oder Abteilungen kontrovers beurteilt.

Man will daher wissen, „wo man selbst steht“, will die eigene Leistung zuverlässig einschätzen können.

Gleichzeitig jedoch besteht vielfach eine ausgeprägte Abneigung gegen eine von oben verordnete Kontrolle durch Leistungs- und Ergebniskennziffern.

Das Sichtbarkeitsproblem der Dienstleistung wird zum Problem der Dienstleister

Die Abflachung von Hierarchien, der beschleunigte Wandel institutioneller Rahmenbedingungen, der zunehmende Einfluss direkt marktbezogener Bewertungsgrößen erzeugen wachsenden Selbstvergewisserungsbedarf.

An die Stelle der Bewertung durch ein konkretes Gegenüber tritt zunehmend die Bewertung durch standardisierte und anonymisierte, vorzugsweise finanzielle Kenngrößen.

Die Beschäftigten rätseln „rentier' ich mich noch?“, ihnen ist oft nicht klar, ob sie für ihren Bereich rote oder schwarze Zahlen schreiben (bzw. ob sie die branchenüblichen oder vom Management festgesetzten Renditeziele erreichen).

In dem Maße, in dem Dienstleistungsarbeit anhand finanzieller Kenngrößen bewertet wird, stehen in der Sicht der Mitarbeiter eher Kosten und Rationalisierungspotenziale, nicht die professionelle Kompetenz der Beschäftigten und der Kundennutzen im Mittelpunkt.

Das Auseinandertreten von Sichtbarkeit und Transparenz

Der Versuch, Wertschöpfung betriebswirtschaftlich transparent zu machen, kollidiert vielfach mit der normativen Erwartung der Beschäftigten, dass die konkrete eigenen Leistung wahrgenommen und gewürdigt wird.

In der Praxis lässt sich ein auf den ersten Blick widersprüchliches Verhalten beobachten:

Beschäftigte beklagen sich darüber, dass ihre konkreten Leistungen und Erfolge nicht wahrgenommen würden.

Auf der anderen Seite wehren sie vehement die Versuche ab, Wertschöpfungstransparenz durch Kennziffern und verbessertes Controlling zu erreichen.

Dem liegt implizit die Vorstellung zu Grunde, dass gute Arbeit, Kompetenz und Professionalität, die Anerkennung und Respekt verdient, nicht mit deren betriebswirtschaftlich messbaren Wertschöpfungsbeitrag identisch ist.

Transparenz ist nur vordergründig dasselbe wie Sichtbarkeit

- Auf Kennziffern basierende Transparenz erzeugt Vergleichbarkeit durch Standardisierung, De-Kontextualisierung und Anonymisierung.
- Sichtbarkeit ist personen- und situationsbezogen, gilt der Besonderheit der jeweiligen Leistung und der ihr zu Grunde liegenden Anstrengung.
- Transparenz ist eine ökonomisierte Gestalt der Steuerung und Kontrolle, sie bedeutet überspitzt gesagt Unsichtbarkeit der besonderen Umstände.
- Sichtbarkeit und Transparenz verkörpern unterschiedliche Wissensformen.
- Die charakteristischen Wissenspraktiken haben sich im Finanzsektor dramatisch verändert: Galten Märkte einmal als transparent, wenn sich die beteiligten Akteure (etwa im Börsensaal) wechselseitig beobachten konnten, also füreinander sichtbar waren, so basiert Transparenz heute auf wechselseitiger Anonymität.
- Kenntnis der Personen und der besonderen Umstände bedeutet demgegenüber Insiderwissen, also das Gegenteil von Transparenz.

Keine Wertschöpfung ohne gute Arbeit

Der Versuch, Wertschöpfung im Dienstleistungssektor messbar zu machen, verfehlt sein Ziel, den durch die Arbeit der Mitarbeiter geschaffenen Nutzen sozial – nicht zuletzt für die Kunden oder Klienten - sichtbar zu machen, wenn er die Erwartung der Beschäftigten, dass ihre Arbeit nicht nur mittels anonymer Kennziffern gemessen, sondern auch qualitativ sichtbar wird, einfach ignoriert.

Transparenz im Sinne der Abbildung von Prozessen mit Hilfe abstrakter Kenngrößen liefert vor allem dort nur ein unzureichendes Bild, wo die Leistung nicht in isolierte Einzelverrichtungen zerlegbar ist.

Der Versuch, Wertschöpfungstransparenz zu erreichen, kann die Ebene der Wahrnehmung und Bewertung durch die kooperierenden Akteure (inkl. der Kunden!) nicht überspringen, ohne zentrale Aspekte des Wertschöpfungsprozesses selbst zu übersehen.

Sichtbarkeit und Wahrnehmbarkeit des Prozesses sind konstitutive Elemente der Wertschöpfung im Dienstleistungsbereich.