



SOFI

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
an der Georg-August-Universität

Knut Tullius

**Digitalisierung und Systemische Rationalisierung im
Finanzdienstleistungssektor –
Folgen für Angestelltenarbeit an der „Front-Line“**

SOFI Arbeitspapier / SOFI Working Paper
2020 - 18

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI)
an der Georg-August-Universität

Sociological Research Institute Goettingen (SOFI)

Friedländer Weg 31 | 37085 Göttingen | Germany
www.sofi.uni-goettingen.de | sofi@sofi.uni-goettingen.de
Tel.: + 49 551 522 - 050 / Fax: + 49 551 522 - 0588

Zitationshinweis | Citation:

Knut Tullius:

**Digitalisierung und Systemische Rationalisierung im
Finanzdienstleistungssektor –
Folgen für Angestelltenarbeit an der „Front-Line“**

SOFI Arbeitspapier / SOFI Working Paper 2020 - 18
Göttingen: SOFI

Zusammenfassung

Banken und Versicherungen in Deutschland durchlaufen gegenwärtig eine Phase beschleunigter Restrukturierung und Rationalisierung, ihre Wettbewerbsstrategien und Organisationsstrukturen werden durch „datengetriebene Geschäftsmodelle“ branchenfremder Konkurrenten und neue Technologien herausgefordert. Wie lassen sich diese Veränderungen konzeptionell erfassen, was bedeuten sie für die Arbeit der Angestellten in diesen Branchen? Hauptthese des Beitrags ist, dass das in den 1980er Jahren entwickelte Konzept der „Systemischen Rationalisierung“ wesentlich zum Verständnis auch der aktuellen Entwicklungen beitragen kann. Eigene empirische Befunde aus zehn betrieblichen Fallstudien legen nahe, dass die mit gegenwärtigen Digitalisierungs- und systemischen Rationalisierungsprozessen verbundenen Folgen für Dienstleistungsprozesse und -arbeit vielschichtig und teils widersprüchlich sind. Daraus folgt auch, dass pauschalisierende Aussagen zur ‚Zukunft der Dienstleistungsarbeit‘, die allgemein einen „digitalen Taylorismus“ am Werke sehen, an den realen Veränderungen in den Betrieben vorbeigehen.

Abstract

German banks and insurance companies are currently undergoing a phase of accelerated restructuring and rationalization. Their competitive strategies and organizational structures are challenged by new competitors with “data-driven business models” and new technologies. How can these changes be conceptualized, what do they mean for the work of employees in these industries? The main thesis of the article is that the concept of “systemic rationalization” developed in the 1980s can contribute to the understanding of current developments. Our own empirical findings from ten case studies indicate that the consequences for service and knowledge work associated with changing business strategies and new digital technologies are complex and in part contradictory. It also follows that generalized assumptions regarding the future of service work, such as ‘digital Taylorism’ or ‘digital despotism’, do not adequately frame the real changes in companies.

1. Einleitung

Die „digitale Mobilmachung“ erfasst seit einigen Jahren verstärkt auch den hiesigen Finanzdienstleistungssektor¹ mit seinen etwa eine Million Beschäftigten, nachdem zuvor wesentlich der industrielle Sektor unter dem Slogan „Industrie 4.0“ und daran geknüpfter Prognosen eines „disruptiven“ Wandels industrieller Wertschöpfungsprozesse und Geschäftsmodelle im Vordergrund der publizistischen und wissenschaftlichen Aufmerksamkeit standen. Wesentliche Protagonisten dieser digitalen Mobilmachung bei Banken und Versicherungen sind diverse weltweit tätige Unternehmensberatungen, aber auch das World Economic Forum, die Wirtschaftspresse und nicht zuletzt Technologieunternehmen, die unter Einsatz „finanztechnologischer Innovationen“ die Markt- und Wettbewerbsstrategien der etablierten Banken und Versicherungen zu unterlaufen versuchen. Die Debatte über ‚die‘ Digitalisierung im Finanzdienstleistungssektor trägt dabei fraglos Züge eines Hypes, wobei die Situation im FDL-Sektor zwei Besonderheiten aufweist: Zum einen gelten Banken und Versicherungen ohnehin – gerade auch im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe – bereits als überdurchschnittlich stark „digitalisiert“ (BMW 2018; Bitkom 2018).² Zum anderen ist Digitalisierung in diesen Branchen in einem stärkeren Maße als im industriellen Sektor *zugleich* Verstärker des Strukturwandels wie vorgeblich auch *das* Heilsversprechen und „sine qua non“ für dessen Bewältigung.

Kaum ein Sektor jedenfalls scheint so grundlegend von veränderten digitalen Geschäftsmodellen und Macht- und Konkurrenzverhältnissen sowie neuen, vor allem technologiegetriebenen Rationalisierungsstrategien betroffen, wie jener der Finanz- und Versicherungsdienstleister. Vor allem die Bankenbranche sieht sich einer teils martialisch formulierten Alternativlosigkeit ausgesetzt: eine Artikelüberschrift wie „Plattform werden oder sterben“ (Heinemann/Kannen 2020), ist dafür ein beredtes Beispiel. Hier ist ein wesentliches technisch-organisatorisches Moment der gegenwärtigen Rationalisierungsdynamik, nämlich die „Plattform“, benannt. Auf dieses ist zurückzukommen. Arbeits- und beschäftigungspolitisch hat die Diskussion insofern besondere Brisanz, als deutliche Beschäftigungsrückgänge in beiden Branchen durch Automatisierung und ‚Plattformisierung‘ prognostiziert werden (Burkert 2019). In Bezug auf die Auswirkungen auf Dienstleistungsarbeit schwankt die Debatte zwischen Behauptungen eines sich verallgemeinernden „digitalen Taylorismus“ (Butollo et al. 2018) einerseits und solchen, die ein ‚Upgrading‘ von Arbeit und Qualifikationen vermuten, andererseits (Johannsson/Vogelgesang 2016; McKinsey Global Institute 2018).

Allerdings ist gegenwärtig fraglich, ob und inwieweit die stattfindenden Veränderungen tatsächlich als „disruptiv“ zu bezeichnen sind. Denn es ist unklar, was genau in Bezug auf

¹ „Finanzdienstleistungssektor“ umfasst hier Dienstleistungen i.S. des Wirtschaftsabschnitts K „Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“ gemäß der „Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008)“ des Statistischen Bundesamtes, fasst also die Bankenbranche und die Versicherungsbranche als „Finanzdienstleistungssektor“ zusammen. Wenn im Text von Finanzwirtschaft, Kreditwirtschaft oder Finanzindustrie die Rede ist, dann meint dies jeweils die Bankenbranche.

² So arbeiten heute bereits 89% bzw. 88% der Festangestellten bei Banken bzw. Versicherern mit einem Arbeitsplatzcomputer, weitere 46% bzw. 56% mit einem mobilen Endgerät (zum Vergleich: im Branchenschnitt liegen die entsprechenden Quoten bei 48% bzw. 35%; vgl. Bitkom 2018: S. 37f.). Auch die Kommunikation ist in sehr hohem Maße digitalisiert (Roth/Müller 2017: 20).

Digitalisierungsprozesse in beiden Branchen gegenwärtig stattfindet und welche Tiefe und Reichweite diese Prozesse realiter haben. Arbeits- und Beschäftigungswirkungen ‚der‘ Digitalisierung lassen sich – soweit besteht zumindest in der sozialwissenschaftlichen Diskussion wohl insgesamt Einigkeit – nicht aus den (Substituierbarkeits-) Potentialen von Technologien ableiten. Vielmehr bedürfen die gegenwärtigen Veränderungen empirischer Überprüfung und theoretisch-konzeptioneller Begründung und Einordnung. Die aktuelle Debatte ist freilich durch empirische und konzeptionelle Leerstellen oder Pauschalisierungen gekennzeichnet – nicht nur, aber in besonderer Weise, in Bezug auf die Finanzdienstleistungsbranche. Zu prüfen ist also, welche Geschäftsmodelle und Innovations- und Rationalisierungsstrategien sich in der Kredit- und Versicherungswirtschaft konkret herausbilden und betrieblich durchsetzen und welche Wirkungen dies auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in diesen Branchen hat. Es stellt sich damit auch die Frage: Was ist eigentlich anders oder ggf. sogar ‚neu‘ an den gegenwärtig zu beobachtenden Reorganisations- und Rationalisierungsprozessen und wie lassen sich diese Prozesse begrifflich und konzeptionell fassen?

Bezüglich des letztgenannten Punktes, plädiert der Beitrag für die Wiederaufnahme des in den 1980er Jahren am SOFI Göttingen (Baethge/Oberbeck 1986, 1990) bzw. – in anderer Stoßrichtung – am ISF München (Altmann et al. 1986) entwickelten Theorems der „Systemischen Rationalisierung“, da dieses zum Verständnis auch der aktuellen Restrukturierungs- und Rationalisierungsdynamik nach wie vor geeignet ist. Dazu soll dieses Konzept in einem ersten Schritt (2.) zunächst in Erinnerung gerufen werden.³ Im Anschluss (3.) wird ein Überblick über wesentliche Merkmale des Strukturwandels des Finanzdienstleistungssektors der letzten Jahre gegeben, der den Hintergrund bildet für die im vierten Abschnitt (4.) präsentierten empirischen Befunde aus einem laufenden Forschungsprojekt. Hierbei wird zunächst auf Unternehmensstrategien und Technologieeinsatz eingegangen (4.1) – hier lautet die Hauptthese, dass wir es gegenwärtig mit Prozessen systemischer Rationalisierung auf erweiterter Stufenleiter zu tun haben. Im zweiten Unterabschnitt (4.2) werden die Folgen der Veränderungen für die Arbeit der Angestellten in Banken und Versicherungen mit Fokus auf Tätigkeiten in Service und Vertrieb (an der „Front-Line“) diskutiert. Abschließend (5.) sollen gesellschafts- und arbeitspolitisch relevante Problemlagen thematisiert werden; und letztlich auch die Frage, wie sich ein ggf. zu revitalisierendes Deutungsangebot „Systemischer Rationalisierung“ zu anderen prominenten Angeboten verhält, wie etwa zu solchen, die einen „Digitalen Despotismus“ oder „Digitalen Taylorismus“ am Werke sehen?

³ Ich beschränke mich hier auf den „SOFI-Ansatz“ von Martin Baethge und Herbert Oberbeck, da deren Konzeption auf den Dienstleistungsbereich und auf Dienstleistungsarbeit zielt, während das am ISF-München von Norbert Altmann, Manfred Deiß, Volker Döhl und Dieter Sauer entwickelte Konzept eines „neuen Rationalisierungstyps“ auf den industriellen Sektor orientiert.

2. Systemische Rationalisierung revisited

In ihrer als Standardwerk zur Entwicklung von Angestelltenarbeit in zentralen Branchen des Dienstleistungssektors geltenden Studie „Zukunft der Angestellten“ aus dem Jahre 1986, identifizierten Baethge und Oberbeck eine neue ‚Logik‘, Form und Dynamik von Rationalisierung im Kontext der Einführung und Durchsetzung moderner Datenverarbeitungs-, Informations- und Kommunikationstechnologien, die sie als „Systemische Rationalisierung“ bezeichneten. Ihre Hauptthese lautete, dass sich die in den 1970/80er Jahren zu beobachtenden Umstrukturierungsprozesse in Büros und Verwaltungen – im Unterschied zu vorgängigen Rationalisierungsprozessen – auf Grundlage der zur Verfügung stehenden EDV-Technologien nicht mehr einzelfunktionsbezogen vollziehen, sondern nun das gesamte Unternehmen und seine Teilfunktionen umfassen, Unternehmensgrenzen aber auch überschreiten, und daher in Art und Umfang als „systemisch“ zu bezeichnen sind.⁴ Systemische Rationalisierung mit Mitteln der IT greift nach Baethge/Oberbeck – und dies ist für Dienstleistungsunternehmen von besonderer Relevanz – auch auf Kundenbeziehungen und Marktprozesse aus. Diese selbst nämlich würden nunmehr zum Gegenstand betrieblicher Rationalisierungs- und Optimierungsansätze. Zentrales Rationalisierungsziel sei es, die „begrenzte Durchschaubarkeit [von Markt- und Austauschprozessen; K.T.] besser in den Griff zu bekommen, Informationsvorteile herauszuschlagen, Kunden, Lieferanten, Klienten (...) in ihren Verhaltensdispositionen und Interessen besser transparent zu machen, um sie dauerhafter ans Unternehmen zu binden oder rechtzeitig abzustoßen (...). *Rationalisierung (...) heißt in erster Linie verbesserte Antizipation von Marktentwicklungen und – wo möglich – Erhöhung der Kapazität zur Marktsteuerung, nicht vorrangig Weiterentwicklung von Technik zur Kompensation menschlicher Arbeit*“ (ebd.: 22; Hervorh. KT).

Auch wenn Systemische Rationalisierung insofern nicht „vorrangig“ auf die Substitution menschlicher Arbeit zielt, verbinden die Autoren damit doch gravierende quantitative und qualitative Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung. *Einerseits* würde in Funktionsbereichen mit hohen Anteilen von Routinetätigkeiten Beschäftigung durch Informatisierung und Automatisierung weiter abgebaut. *Andererseits* käme es mitnichten zu einer „Taylorisierung“ qualifizierter Dienstleistungsarbeit; gerade ein gegenteiliger Effekt sei zu beobachten und zukünftig verstärkt zu erwarten: Es seien, „u.a. die Möglichkeiten der betriebsweiten und überbetrieblichen Nutzung von Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechnik, die bereits aktuell und mehr noch perspektivisch eine Zurücknahme arbeitsteiliger Vorgangsbearbeitung zulassen und die Konzepte der integrierten Bearbeitung von Kundenanliegen und Geschäftsaktivitäten begünstigen“ (Baethge/Oberbeck 1990: 155f.). Damit Banken und Versicherungen das Ziel einer verbesserten Marktsteuerung erreichen können, seien sie zwingend „an den unauflösbaren Zusammenhang von Techniknutzung und qualifizierter Arbeitskraft

⁴ „Mit Entwicklung und Einsatz mikroelektronisch basierter Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechnik wandeln sich Rationalisierungsprinzip und -dynamik grundlegend. Zur einzelfunktionsbezogenen Rationalisierung tritt – diese teils ergänzend, teils ablösend – das hinzu, was wir im folgenden systemische Rationalisierung nennen wollen. Systemische Rationalisierungsprozesse sind dadurch gekennzeichnet, daß unter Nutzung neuer, mikroelektronisch basierter Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechnik der betriebliche und überbetriebliche Informationsfluss, die Kommunikation über und die Kombination von Daten, die Organisation der Betriebsabläufe und die Steuerung der unterschiedlichen Funktionsbereiche in einer Verwaltung bzw. in einem Unternehmen in einem Zug neu gestaltet werden.“ (Baethge/Oberbeck 1986: 21f.; im Orig. teils kursiv)

gebunden“ (ebd.:156). Daher stünde seitens der Unternehmen „Technikselektion zugunsten von Arbeitskraft, die nicht in erster Linie als Anhängsel einer die Arbeitsprozesse dominierenden Technik fungiert, sondern die zur aktiven Gestaltung von Marktbeziehungen unter Hinzuziehung technischer Unterstützungs- und Steuerungsprogramme in der Lage ist“, im Vordergrund (ebd.:156). Mit Blick auf Arbeitseinsatzstrategien bedeute dies: „Aufgabenintegration und -erweiterung für den einzelnen Sachbearbeiter“, was zu „komplexeren Tätigkeitsprofilen führt. Dies passiert nicht zwangsläufig und überall, kennzeichnet aber in der Bundesrepublik den Hauptweg in allen Bereichen, in denen am Markt operiert wird und in denen die Bedienung eines Kunden oder Klienten aus einer Hand Sinn macht“ (ebd.: 157f.).

Ich will es hier mit dieser knappen Rückschau auf das Konzept und ausgewählte Befunde Systemischer Rationalisierung bewenden lassen. Im Lichte aktueller Debatten um „Digitalisierung“ im Finanzdienstleistungssektor klingen etliche Passagen und Formulierungen der damaligen Studie verblüffend aktuell und ‚einschlägig‘. Doch wie steht es um die Tragfähigkeit des Ansatzes heute, wie um das „systemische“ Moment gegenwärtiger betrieblicher Rationalisierung bei Banken und Versicherungen? Im Hinblick auf die Relevanz qualifizierter menschlicher Dienstleistungsarbeit: Drängen durch die Potentiale neuartiger Informations- und Kommunikationstechnologien auch solche Nutzungsformen von Technik in Banken und Versicherungen in den Vordergrund, die nicht mehr (vorrangig) auf Unterstützung, sondern auf engmaschige Steuerung von Arbeitsprozessen zielen („Digitale Despotismus-These“)? Oder: Bedrohen neuartige technische Potentiale – die vor allem der „Künstlichen Intelligenz“ innewohnen sollen – nunmehr auch Tätigkeiten in jenen Funktionsbereichen, die sich aufgrund ihrer starken „Kommunikationsbezogenheit“ (Baethge/Oberbeck 1990: 165), also insbesondere aber nicht nur im sog. „Frontoffice“, bis dato doch als eher resistent gegenüber der Substitution durch Informationstechnologien gezeigt haben?

3. Digitalisierung und Rationalisierung bei Banken und Versicherungen im Branchenstrukturwandel

Der hiesige Finanzdienstleistungssektor befindet sich in einem seit mehreren Jahrzehnten anhaltenden Strukturwandel, der – um lediglich stichwortartig die groben Linien der vergangenen 20 Jahre aufzugreifen – durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist.⁵ Erstens, die Konsolidierung und Konzentration innerhalb beider Branchen durch Fusionen vor allem im Sparkassen- und Genossenschaftsbereich, aber auch bei Versicherungsunternehmen sowie (phasenweise) die Herausbildung Branchengrenzen überschreitender Finanzdienstleistungskonzerne (Fröhlich/Huffschmid 2004). Einer Expansionsphase nach der „Wende“ folgt seit Mitte der 1990er Jahre eine bis heute anhaltende, wellenförmig verlaufende Phase der Unternehmenskonzentration und des Abbaus von Bankfilialen bzw. Vertriebsniederlassungen. So ist etwa die Zahl der Finanzinstitute seit 2000 von 2.733 auf 1.603 Banken im Jahr 2018, die Zahl der Filialen in diesem Zeitraum von 39.617 auf 27.834, d.h. um knapp 30%, zurückgegangen (Deutsche Bundesbank 2001: 25; 2019: 82). Was die Assekuranz anbetrifft, hat sich die Zahl der Versicherungsunternehmen seit 2000 um 20%, die Zahl der selbständigen Versicherungsagenten seitdem um 24% reduziert (GDV 2019). Dieser Prozess ging mit einem deutlichen Beschäftigungsrückgang einher: Bei den Banken sank die Gesamtbeschäftigung zwischen 2000 und 2017 mehr oder weniger kontinuierlich um insgesamt 164.466 bzw. 22,35% von 735.550 auf 571.084 Beschäftigte (Deutsche Bundesbank 2001: 25; 2019: 82), in der Versicherungswirtschaft um 35.500 bzw. knapp 15% von 240.200 auf 204.700 Personen (GDV 2018).

Zweitens, gingen Konsolidierung und Konzentration in den 1990er und vor allem in den 2000er Jahren mit der Einführung von „Lean“-Konzepten einher, vor allem wiederum im Bankenbereich – dort also in der Variante des „Lean-Banking“ (vgl. D’Alessio/Oberbeck 1994) –, was mit einer Markt- und Kundengruppensegmentierung, einer entsprechenden Standardisierung von Produkten und in den Filialen mit einer Fokussierung auf einen in erster Linie Deckungsbeiträge generierenden, über Kennziffern und Scorings stärker gesteuerten Produktverkauf einherging (Haipeter 2002; Dose 2006; Baethge-Kinsky/Holm/Tullius 2006; Breisig et al. 2010). Ende der 1990er Jahre kamen, drittens, zudem das Online-/ Internetbanking bzw. das Online-/Internetversicherungsgeschäft auf, wodurch insbesondere der herkömmliche Vertrieb weiter unter Druck geriet. Der Strukturwandel scheint sich gegenwärtig zu beschleunigen und die bisherigen Wettbewerbsstrategien und Dienstleistungsprozesse der Banken und Versicherungen und damit auch die Arbeits- und Beschäftigungssituation nochmals stark zu verändern. Im Gefolge der Zinspolitik der EZB nach der „Großen Rezession“ 2007 ff., sind die Erträge in der wichtigsten operativen Ertragsquelle hiesiger Banken, dem Zinsgeschäft, massiv zurückgegangen (Schuster/Hastenteufel 2019: 37), was auch die (nicht-operativen) Erträge von Versicherungsunternehmen, v.a. von Lebensversicherern, stark tangiert.⁶ Zugleich sind

⁵ Für die industrie- bzw. angestelltensoziologisch orientierte Forschung der 1980er und 1990er Jahre vgl. u.a. Baethge/Oberbeck 1986, 1990, D’Alessio/Oberbeck 1994, Baethge/ D’Alessio/Oberbeck 1999, für die „Nuller-Jahre“ u.a. Haipeter 2002, Dose 2006, Baethge-Kinsky/Holm/Tullius 2006 und Breisig et al. 2010. Aus (polit-) ökonomischer Sicht siehe u.a. Fröhlich/Huffschmid 2004, Alt/Puschmann 2016, Schuster/ Hastenteufel 2019.

⁶ Notwendige Differenzierungen zwischen der Kreditwirtschaft einerseits und der Versicherungswirtschaft andererseits sowie innerhalb der jeweiligen Branchen – etwa zwischen Bankentypen und Teilbanken bzw. Versicherungssparten – müssen aus Platzgründen an dieser Stelle unterbleiben. Dies ist insofern nicht ganz unproblematisch, als der

die Kosten, vor allem Sach- und Verwaltungsaufwendungen – und dabei insbesondere IT-Aufwendungen, aber auch die Kosten für die Erfüllung erhöhter regulatorischer Anforderungen –, stark gestiegen, so dass die Verwaltungs- und Sachkostenquoten der Unternehmen in der Konkurrenz mit bereits etablierten Online-/Direktanbietern und insbesondere mit neuen Anbietern als nicht mehr wettbewerbsfähig angesehen werden. Um Verwaltungs- und Personalkosten zu senken, sollen in den nächsten Jahren daher nochmals verstärkt Vertriebeinheiten geschlossen⁷ und Abschnitte der Wertschöpfungsketten verstärkt ausgelagert werden. In Projektionen des IAB wird beiden Branchen für die kommenden 10-15 Jahre ein weiter sinkender Personalbedarf prophezeit (Burkert 2019: 19), als dessen hauptsächliche ‚Treiber‘ die teils neuartigen technologischen Potentiale der „Digitalisierung“ (Automatisierung, Roboterisierung, ‚Plattformisierung‘, Big Data u.ä.) und die damit in Verbindung gebrachten (technologischen) „Substituierbarkeitspotenziale“ der dort verrichteten Tätigkeiten gelten.⁸

Einem gewachsenen und teils neuartigen Konkurrenzdruck spielt, drittens, gewissermaßen in die Hände, dass sich auf Markt- bzw. Kundenseite die Nutzungsweisen von Bank- oder Versicherungsdienstleistungen im Gefolge und in Erweiterung der Verbreitung neuer technologischer Anwendungen aus der Zeit der ersten „Digitalisierungswelle“ Mitte/Ende der 1990er Jahre offenbar spürbar verändert haben. Kundinnen und Kunden sind mittlerweile gegenüber Online-Angeboten und Online-Abwicklungsprozessen deutlich aufgeschlossener, als noch vor 30 Jahren. Die Nutzung von Online-Banking im Retail-Geschäft hat sich weitestgehend „normalisiert“, auch mobile Applikationen (v.a. für ‚Smart-Phones‘: ‚Mobile Banking‘; ‚Schaden-Apps‘ von Versicherungen) werden laut Unternehmens- und Berateraussagen sehr stark genutzt. Im FDL-Sektor (wie auch im [Einzel-]Handel) entstehen damit teils gänzlich neue „Medienpraktiken“ (Gießmann 2015) des Anbietens, Vermittelns und Bezahlns von Dienstleistungen, die „gültigen kulturellen Standards“ (Baethge/Oberbeck 1990: 157) bezüglich der Art der Dienstleistungsbeziehung haben sich bereits stark verändert.

Zugleich ist die Lage unübersichtlich, es finden sich auch teils überraschend wirkende gegenläufige Tendenzen. So baut etwa die bisher allein als Online-Bank auftretende Bank ING DiBa inzwischen Filialen auf und will nunmehr auch „physisch“ in ausgewählten Großstädten mit Beraterinnen und Beratern präsent sein (Atzler et al. 2019). Andere, auch kleinere Banken stärken Geschäftsaktivitäten in Feldern, die an und für sich als primäre Outsourcing-Bereiche galten (vgl. Stobbe 2006), etwa im Bereich der Zahlungsabwicklung (Atzler 2020). Keineswegs kann jedenfalls davon gesprochen werden, dass die Strategien der Unternehmen auf einen „rein digitalen“, plattformbasierten Fluchtpunkt hin orientieren, wie Teile auch der sozialwissenschaftlichen Literatur mutmaßen (z.B. Pfeiffer 2019).

wirtschaftliche und der Veränderungsdruck in der Kreditbranche spürbar höher ist, als bei den Versicherungen. Zur Bankenbranche vgl. vor allem Schuster/Hastenteufel (2019), zur Versicherungswirtschaft vgl. u.a. GDV 2019.

⁷ Dies gilt wiederum v.a. im Bankensektor. So hält etwa McKinsey aktuell einen Abbau um weitere 30% des Filialnetzes bis 2030 für wahrscheinlich (und geboten) (vgl. McKinsey 2018).

⁸ Laut Dengler et al. (2019: 8) beträgt der Anteil von Beschäftigten in Berufen mit hohem Substituierbarkeitspotenzial in den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen gegenwärtig durchschnittlich knapp 48 Prozent, Burkert errechnet für den Beruf der Bankkaufleute (2019) ein „theoretisches“ Substituierbarkeitspotential von 88%, für Kreditsachbearbeiter von 83% (ebd.: 19/20).

Es soll uns im Folgenden aber nicht so sehr um die Tragfähigkeit der den Projektionen unterlegten Technikleitbilder und sonstigen Annahmen gehen, sondern darum, welche Veränderungen von Geschäftsmodellen und Unternehmensstrategien, von Technikeinsatz und von Organisationsformen in Banken und Versicherungen tatsächlich beobachtbar und wie diese zu deuten sind; und auch darum, welche Folgen sich daraus für die Arbeit von Angestellten in diesen Branchen ergeben. Denn ungeachtet mehr oder weniger plausibler quantitativer Projektionen, lässt sich vermuten, dass sich Markt- und Dienstleistungsbeziehungen und damit auch die konkrete Arbeit der Beschäftigten in Front- und Backoffice-Bereichen beider Branchen im Zuge des technisch-organisatorischen Wandels (weiter) verändern. Offen ist gegenwärtig, wie tiefgreifend diese Veränderungen tatsächlich sind und welche Richtung und Form sie annehmen.

Die jüngere sozialwissenschaftliche Forschung hat hierzu bisher nur wenige empirisch dichte Ergebnisse vorlegen können: einige Befunde aus Expertengesprächen liegen von Roth (2015) zu deutschen Banken und Versicherungen, von Vitols et al. (2017) zu Banken in Norddeutschland und von Perez&Martín (2018) für das Retail-Banking in Frankreich und Spanien vor; Movitz&Allvin (2017) haben Mikro-Politik und Konflikte bei verschiedenen „IT-Change“-Prozessen in der Hauptverwaltung einer schwedischen Bank beobachtet. Glock et al. (2019) haben anhand von Literaturrecherchen und einer standardisierten Befragung von 26 Expertinnen und Experten sowie zweier betrieblicher Expertengespräche in zwei Banken ein „Szenario: Finanz- und Versicherungsbranche 2030“ skizziert. Staab und Prediger (2019) haben eine Übersicht über die jüngere deutschsprachige Literatur vorgelegt, die sich jedoch, sieht man von Verweisen auf Roth (2015) ab, auf weitestgehend empiriefreie Quellen oder (unmittelbar oder mittelbar) auf Beraterliteratur stützt. Hervorzuheben ist zweifellos die Arbeit von Ines Roth (2015): Sie unterscheidet zwei Grundlinien des technisch-organisatorischen Wandels seit den 1990er Jahren: die „Industrialisierung“, d.h. die Anwendung von Prinzipien industrieller Massenproduktion (Standardisierung, Automatisierung, Spezialisierung) auf Dienstleistungsprozesse, und die „Internetisierung“, d.h. die Durchdringung der Beratungs- und Verkaufsprozesse mit „internetfähigen, mobilen Kommunikationsmedien“ (ebd. 47), konkretisiert in Internetvertrieb/Self-Service, Web 2.0/Social Media und Big Data. Auch wenn an einige der bei Roth hervorgehobenen Befunde hier angeknüpft werden kann, teilt auch dieser Text einen Mangel aller genannten Publikationen: allen ist gemein, dass sie – sofern sie überhaupt auf betrieblichen Fallstudien basieren – allein auf Expertengesprächen mit Management- und tw. mit Betriebsratsvertreterinnen basieren, dass aber weder Beschäftigteninterviews noch Arbeitsplatzbeobachtungen durchgeführt wurden, die nähere Aufschlüsse über die konkreten Beschäftigungswirkungen und die von den Angestellten gemachten Arbeitserfahrungen erlauben.

4. ‚Neue‘ Digitalisierung in Banken und Versicherungen: Systemische Rationalisierung in neuem Gewand

Das Forschungsprojekt „‚Neue‘ Digitalisierung im Finanzdienstleistungssektor“⁹ geht von dem einleitend aufgerufenen Diskussionsstand aus und versucht auf Grundlage betrieblicher ‚Digitalisierungsfälle‘ die aufgezeigte Lücke im Forschungsstand zumindest teilweise zu schließen. Das Forschungsdesign folgt einem multiperspektivischen, explorativen Fallstudienansatz. Zwischen Mai 2018 und Oktober 2019 wurden unterschiedlich umfangreiche qualitative Erhebungen in zehn ‚Digitalisierungsfällen‘ (fünf Fallstudien in der Finanzbranche, fünf bei Versicherungsunternehmen)¹⁰ durchgeführt (vgl. Tab. 1). Insgesamt konnten in den betrieblichen Fallstudien 58 leitfadengestützte Expert*inneninterviews (Vorstandsebene, Linien-/Bereichsmanagement, IT/Orga, HR, BR/PR), 22 ausführliche, leitfadengestützte Beschäftigteninterviews in Front- und Back-Office und neun, teils mehrstündige Arbeitsplatzbeobachtungen (vier bei Finanzdienstleistern, fünf bei Versicherungen) realisiert werden. Den Fallstudien erhebungen gingen Interviews mit Expertinnen und Experten aus Verbänden und Gewerkschaften sowie mit sonstigen Branchenbeobachtern voraus (N=11).

In den Fallstudien sollten – aus arbeitssoziologischer Perspektive – zu folgenden Leitfragen neue Erkenntnisse gewonnen werden:

- Wie entwickeln sich Geschäftsmodelle und -strategien im Finanzdienstleistungssektor im gegenwärtigen Digitalisierungskontext?
- Was genau meint „Digitalisierung“ in FDL-Betrieben, welche Reichweite und Tiefe haben aktuelle Digitalisierungsprozesse, und was ist daran ggf. neu?
- Welche Perspektiven von (qualifizierter) Dienstleistungsarbeit sind mit neuartigen Digitalisierungstechnologien verbunden?
- Welche Folgen hat Digitalisierung auf die Entscheidungs- und Handlungsspielräume von Beschäftigten und auf die Qualifikationsanforderungen, welche ggf. neuen Kontroll- und Überwachungsrisiken entstehen?

⁹ Das Projekt „‚Neue‘ Digitalisierung im Finanzdienstleistungssektor?“ wird von der Hans-Böckler-Stiftung finanziell gefördert. Neben dem SOFI sind daran das Institut für Versicherungsbetriebslehre (IVBL) und das Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI; beide Leibniz-Universität Hannover) beteiligt. Die Erhebungen wurden vom Autor (Ausnahme: Fall „Finanz E“) mit jeweils einem der an den Hannoveraner Instituten beteiligten Wissenschaftler durchgeführt, im IVBL mit Christoph Schwarzbach, im IWI mit Oliver Werth. Für Auswertung und Interpretation ist der Autor allein verantwortlich.

¹⁰ Kriterien für die Auswahl der Fallstudien waren (soweit ex-ante bestimmbar): neue/veränderte Geschäftsmodelle und Strategien der Marktbearbeitung unter Einsatz von (für den Betrieb) neuartiger oder avancierter Technologien und Organisationskonzepte in Front- und Backoffice-Bereichen.

Tabelle 1: Überblick über die Fallstudienbetriebe

Betrieb	„Digitalisierungsfall“*	Erhebungsumfang**
Finanz A	Geschäftsbank; Daten-/Dialogmanagement/CRM; Filiale & Back-Office; Filialabbau	7 EI, 2 BI, Arbeitsplatz-Beobachtungen
Finanz B	Regionalbank; Digitale Beratung/Omni-Kanal-Vertrieb; Filialabbau	8 EI, 4 BI, Beobachtungen
Finanz C	Finanzberatung; Dialogmanagement/CRM Vertrieb; Wachstum	4 EI, 1 BI
Finanz D	Finanzberatung; Datenmanagement/-qualität Back-Office; Wachstum	4 EI
Finanz E	Finanzberatung; Innovationsmanagement & Agilität Back-Office; Wachstum	6 EI
VU A	Krankenversicherung; Datenmanagement; Automatisierung Antrags- und Leistungsbearbeitung; Wachstumskonstellation	12 EI, 11 BI, Arbeitsplatz-Beobachtungen
VU B	Sachversicherung; Automatisierung Schaden-/Leistungsbearbeitung; Kundenservice; Wachstum	5 EI, 2 BI, Arbeitsplatz-Beobachtungen
VU C	Sachversicherung; Neues digitales Versicherungsangebot; Stabilität	5 EI
VU D	Versicherungsberatung; Papierlose Bearbeitung Backoffice; „E-Antrag“; Wachstum	5 EI, 2 BI, Arbeitsplatz-Beobachtungen
VU E	Sachversicherung; Big Data/Data Warehouse; Predictive Analytics; Stabilität	2 EI

* Ein „Digitalisierungsfall“ war im jeweiligen Unternehmen der hauptsächliche Anwendungsfall oder Gegenstand einer technisch-organisatorischen Veränderung und ‚Anker‘ unserer Erhebung. Oftmals handelte es sich dabei um einen unter mehreren solcher Fälle, organisatorisch häufig als „Projekt“ aufgelegt.

** Legende: EI = Experteninterviews; BI = Beschäftigteninterviews. Die Interviews wurden vollständig transkribiert, mittels Atlas.ti codiert und inhaltsanalytisch ausgewertet.

Die Darstellung und Diskussion der empirischen Befunde erfolgt in drei Schritten: zunächst (4.1) werden die Relevanz neuer Leitbilder und Strategien hinsichtlich der Geschäftsmodelle und Unternehmensstrategien sowie des Technologieeinsatzes und deren „systemisches Moment“ diskutiert. Hier zeigt sich, dass von einem radikalen Bruch mit den bestehenden Geschäftsmodellen in Banken und Versicherungen keine Rede sein kann; in Bezug auf neue Technologien verfolgen die Unternehmen eine schrittweise Modernisierung, die eingebettet ist in eine Fortsetzung systemischer Rationalisierungsansätze. In einem zweiten Schritt (4.2) wird die Frage nach der Rolle menschlicher Arbeit bzw. nach den Arbeits- und Qualifikationswirkungen des technisch-organisatorischen Wandels vor allem in kundennahen Tätigkeitsfeldern, d.h. an der Front-Line behandelt.

4.1 Zum systemischen Moment gegenwärtiger Rationalisierungsstrategien bei Banken und Versicherungen

Folgt man den Promotoren neuer, „disruptiver“ Branchenleitbilder, dann stellen die datengetriebenen, plattformbasierten Geschäftsmodelle und ‚Produkte‘ von Fin- bzw. InsureTech-Firmen¹¹ und „Aggregatoren“ bzw. Vergleichsportalen, wie z.B. „Check24“, aber auch jene der „Big Tech-Firmen“ wie Apple, Google, Amazon oder Facebook, die Geschäftsmodelle und Strategien der Marktbearbeitung bzw. -steuerung der etablierten Finanzdienstleister grundlegend in Frage. Oftmals sind dies Firmen, die nicht selbst Bank- oder Versicherungsdienstleistungen erbringen dürfen, zum Teil aber auch Neugründungen „auf der grünen Wiese“, wie etwa die Bank „N26Bank“ oder der Krankenversicherer „Ottonova“. Finanztechnologische Innovationen und plattformbasierte Geschäftsmodelle stehen dabei in einem direkten Zusammenhang miteinander. Unter den finanztechnologischen Innovationen werden gegenwärtig insbesondere Anwendungsformen maschinellen Lernens bzw. „Künstlicher Intelligenz/KI“ diskutiert und mit großen Erwartungen bzw. Versprechungen versehen. Auf der Grundlage der Verfügbarkeit großer Datenmengen („Big Data“) kann „KI“ bei Finanzdienstleistern an den Markt- bzw. Kundenschnittstellen, z.B. in Text- und Spracherkennungssystemen, in Wertpapieranlagerobotern und anderen vollautomatisierten „Produktabschlussstrecken“, in der Risikoanalyse bzw. bei „Predictive Analytics“, aber auch in der Produktentwicklung (flexibles „Pricing“) oder in der automatisierten Schadenabwicklung zur Anwendung kommen. Aktuelle Befragungen zeigen jedoch, dass KI-Anwendungen mit einem „Nutzungsgrad“ von gut 12% bisher nur eine geringe Verbreitung in FDL-Unternehmen haben (BMWi 2020, ähnlich Bauer et al. 2020).¹² Zu dieser Zurückhaltung trägt sicherlich bei, dass es keineswegs ausgemacht ist, dass diese Technologien tatsächlich nachweisbar positive Auswirkungen auf die Erträge von Finanz- und Versicherungsdienstleistern haben (Deutsche Bundesbank 2019: 101) oder dass sich die Produktivität von Dienstleistungsprozessen – nicht zuletzt wegen der erforderlichen Investitionen – durch IT-/KI-Einsatz oder FinTech-Anwendungen im Allgemeinen wirklich erhöht (Acemoglu et al. 2014; Bundesregierung 2018, Upchurch 2018).

Zugleich zeigen auch unsere Fallstudien, dass es kaum eine Bank oder Versicherung gibt, die sich nicht mit den Möglichkeiten solcher finanztechnologischen Innovationen befasst, diese (mit) entwickelt und erprobt. In allen untersuchten Fällen wählen die Unternehmen – entsprechend dem allgemeinen Trend (vgl. Brandl/Hornuf 2020) – dazu die Form der Kooperation oder „strategischen Partnerschaft“ mit Fin- oder InsurTechs, in Ausnahmefällen wurden auch FinTechs gekauft. Eine solche Kooperation erfolgt teils

¹¹ Unter dem Kunstwort FinTech versteht man finanztechnologische Innovationen, d.h. „technologiegetriebene Neuerungen bei Bankprodukten, Anwendungen und Prozessen bis hin zu zuvor unbekanntem Geschäftsmodellen von Finanzmarktakteuren“ (Deutsche Bundesbank 2019:101), mit dem Kunstwort InsureTech wird Analoges für die Versicherungsbranche bezeichnet. In Deutschland wurden im vergangenen Jahr rund 900 Firmen gezählt, die solche finanztechnologischen Innovationen entwickeln und – zunehmend in Partnerschaften mit etablierten Finanzdienstleistern – vertreiben (Schneider 2020: 30).

¹² Wieso das BMWi bzw. die Autoren von ZEW und IW bei dieser Quote von einer „hohen Verbreitung“ von KI im Finanzdienstleistungssektor sprechen (BMWi 2020:3), bleibt unklar. Interessant ist auch folgendes Ergebnis der Befragung: danach halten 32% der (wenigen) FDL-Unternehmen, die KI überhaupt einsetzen, den Einsatz letztlich für „weniger wichtig“ für die Geschäftstätigkeit, keines hält den Einsatz für „essentiell“.

direkt über produkt- und projektbezogene Dienstleistungsverträge, teils indirekt über einen Verbund oder Verband im Rahmen sog. „Digital-Laboratorien“.

Der CDO [Chief Digital Officer], der ja auch so etwas wie so eine Lab-Kultur mit aufbauen soll oder auch [aufgebaut] hat, wo wir wirklich Themen auch einfach ausprobieren, um zu sagen: „Ist das etwas für uns?“; in kleinem Rahmen anschauen – (...) Laboratory-mäßig –, wo man einfach sagt, wir gucken uns mal etwas an, zusammen mit einem FinTech, geben dafür ein bisschen Geld, nehmen das in die Hand, probieren das aus und bewerten danach, ist das was oder ist das nichts, um dann weiter zu gehen, um halt einfach so ein besseres Gespür dafür zu bekommen. (Experte, Finanz A)

Bei Start-ups haben wir tatsächlich eine, ich finde das Wort Strategie ist immer so groß, aber da haben wir uns tatsächlich eine Sichtweise formuliert. Und die ist: Wir wollen sehr, sehr gerne mit Start-ups kooperieren. Wir sind im *XYLab* nicht ohne Grund. Und fahren irgendwie nach [Ort im Ausland] und machen irgendwie so Geschichten. Wir wollen das. Und wir wollen das auch nicht nur, (...) weil das total wie Rakete hochgehen muss. Aber eigentlich/ Aber es soll schon ein geschäftlicher Nutzen sein. Also dass wir auch [ein] Portfolio von vielen haben. Und ein paar sollten uns dann auch wirklich relativ was bringen. (...) Es ist eine geschäftliche Beziehung einfach. Soll irgendwie klappen. Und soll uns auch ein bisschen kulturell weiterhelfen. Die einzige Sache, die vielleicht nicht total offensichtlich ist, was wir bei Start-ups eigentlich haben wollen, ist, wir wollen keine exklusive Partnerschaft normalerweise haben (Experte, VU C)

Diese Zitate stehen exemplarisch für eine insgesamt abwartend-experimentelle Haltung unter den befragten betrieblichen Expertinnen und Experten in Bezug auf Fin- oder InsurTech-Firmen. Entscheidend ist für die Banken und Versicherungen gegenwärtig (noch), ‚dabei zu sein‘ und sich im Feld zu orientieren. Die projektbezogenen erforderlichen Investitionen müssen sich nicht in jedem Fall unbedingt ‚rechnen‘, obgleich die Fachbereiche gegenüber dem leitenden Management zunächst über die Erarbeitung von „business cases“ einen ökonomischen Nutzen begründen müssen. Zudem scheint in beiden Zitaten ein weiteres Moment durch: man will sich durch die Zusammenarbeit mit solchen Firmen auch „kulturell“ entwickeln, will etwas von der den Start-Ups zugeschriebenen Innovationsfähigkeit und Agilität für das eigene Unternehmen nutzbar machen.

Während in Bezug auf diese Technologie-Start-Ups mittlerweile eine eher ‚entspannt-pragmatische‘ Umgangs- und Herangehensweise dominiert, herrscht in Bezug auf die sog. „BigTechs“ (v.a. Google/Alphabet; Apple, Amazon) eine zwiespältige Beurteilung. Einerseits werden sie als technologische Vorreiter gesehen, deren Standardanwendungen, v.a. im App-Design, man sich gerne bedient, weil diese bei der eigenen „digitalen“ Klientel bereits bekannt sind. Überdies müssen die Unternehmen die Technologien nicht selbst entwickeln und können sie für eigene Zwecke einsetzen.

Also diese ganzen Themen und vor allem die Fortschritte, die es jetzt in dem Bereich Machine Learning gegeben hat in den letzten, ich sage mal, zwei

Jahren. Die sind so massiv. Zum einen gefördert durch die großen Tech-Giganten, die da teilweise Unmengen an Ressourcen reinstecken in diese Themen. Und dadurch aber auch die Technologieentwicklung selbst befördern, massiv befördern. Und interessanterweise – zumindest noch, kann man sagen – nutzbar machen für andere. (Experte Digitalstrategie, VU T)

Also, das ist immer ganz charmant, wenn Google oder Apple sich irgendeine Problematik schon mal angenommen haben, dann hat dafür irgendwer eine Lösung geschaffen und dann gibt es halt eine Standardkomponente, die man dann benutzt. (...) Also, das macht nicht immer Sinn, sich was Eigenes auszudenken, wenn es an dem Markt durch Apple oder durch Google schon eine Alternative gibt, weil diese Usability bekannt ist. (App Designer, VU Act)

Zugleich werden die „BigTech“-Firmen, aber auch die sog. Aggregatoren, d.h. Vergleichsplattformen wie z.B. Check24, als besonders ernst zu nehmende Konkurrenz eingeschätzt. Denn deren Geschäftsmodelle zielen auf jene Teile der „Wertschöpfungskette“, die die sog. Kunden- und damit auch Datenschnittstelle bilden; im Bankenbereich sind dies vor allem Bezahlleistungen bzw. die Zahlungsabwicklung, im Versicherungsbereich ist es die Vertriebschnittstelle. Den Firmen geht es dabei darum, unter Rückgriff auf ihre gigantischen Kundendatenbanken und ihre finanziellen, technologischen und personellen Potenzen, diese Kunden(daten)schnittstelle zu besetzen und Kundenverhalten und Kundenwünsche besser antizipieren und steuern zu können. Diesen Datenhaltern haben Banken und Versicherungen nach eigener Einschätzung wenig entgegenzusetzen:

Und ich teile da eine Aussage, (...) ich glaube von einem Strategieberater, der einfach sagt: „Google hat den größten Vorteil, nicht nur, weil sie vielleicht die besten Leute haben mit den Algorithmen, sondern weil sie vor allem die allergrößte Anzahl an Datenpunkten haben.“ Und Sie brauchen, um wirklich gute selbstlernende Modelle zu haben, erstens (...) halbwegs strukturierte [Daten] und zweitens, ich brauche riesen Mengen. Und da reden wir nicht irgendwo von 100, oder 200, oder 3.000 oder 30.000, sondern wir reden von Millionen, bis Milliarden. (Leiter Unternehmensstrategie, Finanz A)

In mehreren der von uns untersuchten Unternehmen (Finanz A und D, Versicherungen C, D und E) geht es in den Digitalisierungsprojekten – hauptsächlich oder auch – um eine Verfeinerung und „Verbesserung“ der Qualität der eigenen, d.h. bereits verfügbaren Kundendaten – z.B. für Vertriebsaktivitäten im Rahmen eines „Customer Relationship Management“ (CRM) oder für die Risikoanalyse (Predictive Analytics). Ein befragter Manager des VU B, das hauptsächlich Direktversicherungen vertreibt, vergleicht die aus Wettbewerbsgründen für notwendig angesehene Kollaboration mit der Vergleichsplattform „Check24“, die eine Maklerlizenz für die Vermittlung u.a. von Versicherungs- und Finanzdienstleistungen besitzt, mit einem „Tanz auf dem Vulkan“: das Portal wünsche sich Zugriff auf Kundendaten des VU, damit die Abwicklung „professioneller“ und schneller ablaufen könne, das VU zögere aber, die gewünschten Daten zu übermitteln, da man sich dieser Plattform „nicht komplett ausliefern“ wolle (TL Portal-/Produktentwicklung VU B).

Ein zentraler Befund aus den untersuchten Fallstudien lautet insofern, dass die Finanzdienstleistungsunternehmen im Kern *an den bestehenden Formen der Marktbearbeitung festgehalten*; d.h. ganz überwiegend darauf zielen, mit personenbezogener, „ganzheitlicher“ Beratung ein möglichst breites Spektrum von Finanz-, Vorsorge- und Versicherungsdienstleistungen zu verkaufen. Und zugleich stellen sie diese Formen auf eine veränderte technologische Basis und erweitern den Zugriff auf „den Markt“. Die organisatorische Form hierfür ist das Netzwerk bzw. in der gegenwärtigen Terminologie: das Ökosystem. Mit dem Aufbau solcher „Ökosysteme“, die die bestehenden Unternehmens- und auch Branchengrenzen teilweise überschreiten, versuchen Banken und Versicherungen Dienstleistungsnetzwerke zu etablieren. Innerhalb dieser Netzwerke werden den Kunden erweiterte Dienstleistungsangebote gemacht und sie werden systematisch in den Rationalisierungsprozess eingebunden. Dabei beschränken sich die Netzwerke nicht allein auf informationstechnologische, digitale Marktbearbeitungs- und Austauschprozesse („digitale Ökosysteme“), sondern versuchen teilweise, ‚analoge‘ mit ‚digitalen‘ Dienstleistungsangeboten zu verbinden („hybride Ökosysteme“). Dies kann sehr plastische Formen dergestalt annehmen, dass Versicherungsunternehmen nicht mehr nur Kooperationsvereinbarungen mit „Partner-KFZ-Reparaturwerkstätten“ abschließen, sondern selbst solche Werkstätten betreiben. Hierüber sollen nicht nur Schadenaufwendungen sinken, sondern im Zusammenhang mit weiteren daran gekoppelten Dienstleistungsangeboten, z.B. einer Kreditfinanzierung oder einer Reisevermittlung, zusätzliche Einnahmen generiert, die Kundenbindung erhöht und weitere Informationen über Kunden gewonnen werden.

[Wir wollen] über eine KI meinetwegen auch auszuwerten, um halt, ja, Vorhersagen zu machen, was passt denn zu welchen Kunden und welche Interessenlagen [hat er]. Also, da bewegt man sich dann sehr, sehr stark eigentlich auch schon vom Kerngeschäft der Bank weg, hin in diese Datenwelt, ähnlich, wie es Google, Amazon und sonst wo machen. Das sind dann schon auch ein Stück weit die Vorbilder. (...) Also, all so etwas zusammenpacken und das als Service bündeln. Als Service, wo wir sagen: „Lieber Kunde, Du kriegst bei uns nicht nur die Finanzierung, sondern Du kriegst das plus Mobilitätsanbindung oder irgendwelche Sachen.“ Also, die Themen komplett neu denken, der Bankprodukte, und überlegen, was braucht der Kunde eigentlich. Und da sind andere Branchen halt, wie Apple und Co. meilenweit voraus, weil die halt eben vom Kunden halt her die Denke haben, zu sagen, wir machen das ganz anders. Und bauen das mal irgendwie ganz anders auf. Und eigentlich geht es Dir gar nicht nur um den Immobilienkredit, weil einfach, Du hast ja ein Wohnproblem oder ein räumliches Problem gerade. Und das ist/, da muss man anders mit umgehen. (Experte, IT-Level-Support, Finanz A)

Interessant ist, dass mit hybriden Ökosystemen die bestehenden Branchengrenzen systematisch überschritten werden. Offen scheint, ob solcherlei Ökosysteme von den das Netzwerk dominierenden Akteuren strukturell auf Schließung ausgerichtet sind oder eher offengehalten werden. Letzteres scheint in unseren Fallstudien der Fall, etwa wenn es um die Frage der Art der Integration von finanztechnologischen Innovationen bzw. Know-how geht: die untersuchten Versicherungen und Banken ziehen Kooperationen mit Fin- oder Insurtechs (z.B. in Bezug auf Plattform-, Roboterisierungs- oder Automatisierungslösungen)

einer Übernahme solcher Anbieter vor. In unseren Fällen hat dies offenbar teilweise mit der Größe und Finanzkraft der Unternehmen zu tun, aber auch damit, dass man sich über Kooperationen eine technologische und strategische Offenheit bewahren möchte. Technologieanbieter wiederum reagieren darauf z.B. mit dem Angebot von „White Label“-Plattformlösungen, die von verschiedenen Banken bzw. Versicherungen auf Provisionsbasis und dann unter ihrer eigenen „Marke“ genutzt werden können. Und alle untersuchten Versicherungen und Banken betreiben und/oder beteiligen sich, wie erwähnt, an sog. Innovations- oder „Digitalisierungslaboratorien“, in denen man sich mit Fin- oder Insurtechs sowie anderen Finanzdienstleistungsunternehmen über neue Technologien und über Anwendungserfahrungen austauscht.

Fassen wir die gegenwärtigen unternehmensstrategischen Ansatzpunkte der Fallbetriebe in Bezug auf die Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle vorläufig zusammen, so sind folgende Merkmale kennzeichnend: Erkennbar ist (1) eine systemische *Erweiterung* bestehender Geschäftsmodelle und (Allfinanz-) Dienstleistungsangebote um plattformbasierte ‚Produkte‘ auch jenseits bisheriger Geschäftsaktivitäten bzw. bisher angebotener Dienstleistungen, was (2) einher geht mit dem Aufbau von *Kooperationen mit Fin- bzw. Insur-Tech-Firmen* und Plattformanbietern, aber auch mit branchenfremden Dienstleistungsunternehmen, mit dem Ziel des Aufbaus oder der Beteiligung an einem Ökosystem/Netzwerk, (3) eine *Neukonzipierung der Markt- bzw. Kundenbeziehungen* mit dem Hauptziel der Sicherung und Kontrolle der „Kundenschnittstellen“ und Daten; diese Kundenschnittstelle wird zugleich (4) verstärkt zum Gegenstand von Rationalisierungs- und Automatisierungsprozessen, etwa durch die verstärkte Verlagerung von Funktionen, die zuvor Teil des Dienstleistungsangebots waren, an die Kunden (via Kundenportale oder Apps). Schließlich (5) wird das *Outsourcing* bestimmter Funktionen (Zahlungsabwicklung, Call-Center, IT-Services) vielfach verstärkt.

Auf Basis unserer Empirie, lässt sich insofern kein Bruch – keine Disruption –, sondern eine *Erweiterung zentraler Kernbestandteile der etablierten Geschäftsmodelle* feststellen, die vor allem das Ziel verfolgt, die etablierten Geschäftsmodelle abzusichern. Auf dieser Grundlage findet eine *schrittweise Modernisierung und Erweiterung bestehender IT-Systeme* statt. Dabei geht es (1) um die Herstellung bzw. Gewährleistung der Anschlussfähigkeit der existierenden Groß-IT-Systeme an die Systeme und Plattformen von Technologie-/Produktanbietern (Fintech, Apps, Plattformen, Drittanbieter etc.) im Netzwerk („Ökosystem“). Jedenfalls ist das Gros der Versicherungen und Banken gegenwärtig in der Hauptsache damit beschäftigt, die bestehenden, alten IT-Systeme schrittweise zu modernisieren. Das meint vor allem: die bisher und nach wie vor „versäulten“, d.h. nicht-integrierten IT-Systeme (man spricht auch von „Legacy-Systemen“) zu integrieren und damit tatsächlich durchgehend vernetzte IT-Infrastrukturen erst möglich zu machen. Dabei geht es immer auch darum, die in den verschiedenen IT-Systemen in je spezifischer Form vorfindlichen Daten überhaupt erst einmal auf eine „Informationsform“ (Manske/Mickler/Wolf 1994) hin zu vereinheitlichen. Diese datentechnische „Kommensurabilisierung“ (ebd.: 176) ist die Voraussetzung dafür, die Markt- und Kundenschnittstellen „besser bearbeiten“ zu können.

Die größte Schwäche, die wir haben im Konzern, ist dieser Bau der Infrastruktur, der IT, der über 20 Jahre lang/ Also, es ist ein Haus mit zehn Balkonen, vier

Dächern, zwei Tiefgaragen. Das ist eine Katastrophe einfach, ne. Und das muss halt von Grund auf erneuert werden. Es muss ein richtiges Datawarehouse her, weil wir das gar nicht haben. (IT-Projektleiter Finanz D)

In diesem Zusammenhang finden (2) technische Neuerungen in den untersuchten Firmen insbesondere im Bereich des Auf- und Ausbaus von Big Data-Infrastrukturen („Data Warehouses“ bzw. „Data Lakes“, Robotics, Predictive Analytics) und der „Customer-Relationship-Management“-Systeme (CRM) statt, um (strukturierte und unstrukturierte) Kundendaten sowie Hinweise auf das Konsumverhalten zu sammeln und in den vernetzten Ökosystemen monetarisieren zu können. Drittens (3) – gewissermaßen nach innen – setzen sich langjährige Trends der Standardisierung von Produkten und Prozessen und der Automatisierung im Back Office verstärkt fort (siehe dazu weiter unten).

Unsere Fallstudienresultate weisen in der Summe auf einen eher vorsichtig-pragmatischen Umgang mit den gegebenen technologischen Potentialen und auf ein Vertrauen des Managements in die grundsätzliche Tragfähigkeit der bestehenden Geschäftsmodelle. Dies gilt für die Versicherungsbranche aufgrund der nach wie vor guten Geschäftssituation (unsere Fallunternehmen verzeichnen allesamt ein Wachstum der Verträge und Beitragseinnahmen) sicherlich noch stärker, als für Banken und Sparkassen. Ein Bruch mit etablierten Geschäftspraktiken oder eine breitflächige Anwendung grundlegender technischer Neuerungen lässt sich nicht beobachten. Die Gesamtdynamik lässt sich insofern als eine Fortsetzung des Prozesses systemischer Rationalisierung auf ‚erweiterter Stufenleiter‘ bezeichnen, in dessen Verlauf die Finanzdienstleister auf neue informationstechnologische Potentiale und veränderte Wettbewerbs- und Machtkonstellationen reagieren. Betriebliches Managementhandeln in den von uns untersuchten deutschen Banken und Versicherungen ist im Kern durch eine schrittweise Modernisierung und Erweiterung der vorhandenen Geschäftsmodelle und der eingesetzten Technologien sowie durch den Versuch gekennzeichnet, unternehmens- und branchenübergreifende Netzwerke („Ökosysteme“) zu bilden bzw. sich in solchen zu etablieren. Im Sinne Dolatas (2011) kann man insgesamt von einer „gradueller Transformation“ sprechen, die gleichwohl geeignet sein kann, zu einer Neustrukturierung des Finanzdienstleistungssektors zu führen. Ob und inwieweit es Banken und Versicherungen gelingt, sich innerhalb der entstehenden Ökosysteme als fokale, kontrollierende und steuernde Akteure zu positionieren, dürfte für die Gestalt der zukünftigen Markt- und Machtverhältnisse im Finanzdienstleistungssektor wesentlich sein.

4.2 Systemische Rationalisierung, Digitalisierung und Angestelltenarbeit heute: Ersetzung, Steuerung oder Unterstützung von Arbeit?

Welche Rolle spielt nun „menschliche Arbeit“ in diesen stärker vernetzten und automatisierten Ökosystemen? Welche Auswirkungen haben also die geschilderten Veränderungen der Geschäftsmodelle und des Technologieeinsatzes auf die Arbeitssituation der Angestellten in Banken und Versicherungen? Wir konzentrieren uns dabei auf jene Tätigkeiten, die von Frenkel et al. (1999) als „front-line work“ bezeichnet wurden. Dies umfasst in unseren Fällen drei Gruppen von Tätigkeiten (1) im Verkauf bzw. Vertrieb von Versicherungs- und Bankprodukten (sowie ggf. weiterer Produkte) in

Niederlassungen ebenso wie in telefonischen Kundencentern („sales work“), (2) Tätigkeiten der Bearbeitung von Antrags-, Bestands- oder Leistungsvorgängen sowie im Kundenservice vor allem bei Versicherungen, bei denen Kundenkontakt eine wesentliche Rolle spielt („service work“), sowie (3) Tätigkeiten, die die Arbeit im unmittelbaren Vertrieb/Verkauf unterstützen, etwa im Marketing/CRM oder in anderen den Vertrieb administrativ-technisch unterstützenden Bereichen („front-line support“). Front-Line-Arbeit in diesem Sinne umfasst also mehr als ‚nur‘ die Arbeit im unmittelbaren Vertrieb („sales“), grenzt sich aber zugleich ab von ‚reinen‘ Back-Office-Tätigkeitsfeldern ohne jeglichen Markt- oder Kundenbezug (Personal, IT, Administration, Zahlungsabwicklung/-verkehr, Rechnungswesen, Planung etc. pp.).

Hinsichtlich des Zusammenhangs von systemischer Rationalisierung, Technikeinsatz und Arbeit in Front-Line-Tätigkeitsfeldern, formulierten Baethge/Oberbeck (1990: 156) die These, dass dort „Technikselektion zugunsten von Arbeitskraft“ konstitutiv sei. Dies deshalb, weil Arbeitskraft hier „(...) zur aktiven Gestaltung von Marktbeziehungen unter Hinzuziehung technischer Unterstützungs- und Steuerungsprogramme in der Lage ist“. Dies resultiere zwar nicht zwangsläufig und nicht überall, aber doch in der Hauptsache, in „Aufgabenintegration und -erweiterung für den einzelnen Sachbearbeiter“, was zu „komplexeren Tätigkeitsprofilen (...) in allen Bereichen, in denen am Markt operiert wird und in denen die Bedienung eines Kunden oder Klienten aus einer Hand Sinn macht“ führe (ebd.: 157f.). Die Autoren umrissen damals gewissermaßen ein ‚Positivszenario‘ in Bezug auf Entscheidungsspielräume und die Qualifikationsrelevanz der Tätigkeitsprofile von Angestellten zumindest dort, wo „am Markt operiert wird“, d.h. dort, wo Dienstleistungen im persönlichen Kontakt zu Bankkunden oder Versicherungsnehmern erbracht werden. Dies wären nach der hier vorgenommenen Einordnung die Bereiche „sales work“ und (Teile von) „service work“. Demgegenüber wiesen bereits Baethge/Oberbeck auf die deutlich erkennbare Tendenz hin, dass Routinetätigkeiten in nachgelagerten Abwicklungsbereichen und im Back-Office in zunehmendem Maße automatisiert werden dürften.¹³

Damit ist eine – neben Front-Line vs. Back-Office – weitere zentrale Unterscheidung angesprochen: die zwischen einfachen, standardisierten Routinetätigkeiten einerseits und komplexeren (Nicht-Routine-) Tätigkeiten andererseits (vgl. grundsätzlich: Autor/ Levy/ Murnane 2003). Zwar liegen für den deutschen Kontext keine differenzierten – und gerade auch im Zeitverlauf vergleichbaren – Daten zur Beschäftigungsentwicklung in einzelnen Tätigkeitsbereichen und Qualifikations- bzw. Anforderungsniveaus im „Innendienst“ von Banken und Versicherungen vor (zur Beschäftigungsentwicklung in Filial- bzw. Vertriebsorganisationen siehe oben), doch weisen verschiedene Indikatoren darauf hin, dass Routinetätigkeiten und entsprechende Arbeitsplätze in den letzten Jahren und

¹³ Anderes gilt im Back-Office für Bereiche, in denen Nicht-Routinetätigkeiten dominieren, vor allem in den IT-Abteilungen, im Marketing, im Bereich der Compliance und in den (Produkt-)Planungsbereichen der untersuchten Betriebe: hier wird hochqualifiziertes, akademisch ausgebildetes Personal in großer Zahl gesucht und eingestellt. Ihre Hauptaufgabe ist es, die Rationalisierungs-, Produktentwicklungs- und IT-Vernetzungsprojekte voranzutreiben. Genauere Daten zur Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in diesen Tätigkeitssegmenten liegen für Deutschland nicht vor. Während insgesamt, wie erwähnt, ein spürbarer Beschäftigungsrückgang für beide Branchen prognostiziert wird (Burkert 2019), wird für diese hochqualifizierten Beschäftigtengruppen (wie auch für Teile des Vertriebs) ein deutliches bis sehr starkes Wachstum erwartet (McKinsey 2018: 20, 26-27).

Jahrzehnten stark abgebaut wurden (Böhme/Eigenhüller 2020, AGVBanken o.J.).¹⁴ Exemplarisch dafür dürfte die Entwicklung im Bereich der Zahlungsabwicklung etwa im Fall Finanz B stehen, über die ein dortiger Betriebsrat berichtet:

Als ich 1990 als Auszubildender im Zahlungsverkehr angefangen habe, da ... haben sich 56 Menschen, in der Regel volltags, mit Zahlungsverkehr befasst. Das waren die Überweisungen und damals noch die Eurochecks. (...) [Heute haben wir noch] sechs Köpfe, ich würde mal sagen, zwei Mitarbeiterkapazitäten. Und die machen auch nicht mehr Mengenzahlungsverkehr, wie damals. Also Belege wälzen oder sonst irgendwas, sondern die befassen sich im Wesentlichen nur noch mit den Fehlerfällen. Der Rest ist automatisiert. Wir sind sicherlich auch in einem größeren Zeitraum, gut, das ist 30 Jahre her, von 56 auf nahe Null runtergekommen. (BR Finanz B)

Im Folgenden konzentrieren wir uns auf den technologischen und arbeitsorganisatorischen Wandel unter dem Signum der „Digitalisierung“ und seine Implikationen für Dienstleistungsarbeit in Front-Line-Tätigkeitsbereichen.¹⁵ In sechs unserer zehn betrieblichen Fallstudien hatten wir es mit Front-Line-Arbeitsbereichen zu tun: bei Finanz A und B mit veränderten (digitalisierten) Vertriebskanälen und Beratungskonzepten im Vertrieb („sales“) sowie im Call-Center („service“), in den Fällen VU A, B und D mit Tätigkeiten im Kundenservice, in der Antrags-, Vertrags- und Schadenbearbeitung („service“ mit „sales“-Anteilen) und bei Finanz C mit einem modernisierten, auf Big Data-Anwendungen beruhenden CRM-System zur Vertriebsunterstützung („support“). Bei den anderen vier Fallstudien handelte es sich um Digitalisierungsprojekte/-prozesse in Back-Office-Funktionen bzw. -Tätigkeitsbereichen: in der Produktentwicklung (VU G), im Daten- bzw. Innovationsmanagement (Finanz D und E) und in der Revision/Mathematik (VU E). Zu diesen Back-Office-Bereichen nur so viel: bei den dort dominierenden Tätigkeiten handelt es sich, anders als im Vertrieb und im Service, um „Wissensarbeit“, die regelmäßig in Form von Projektarbeit – aktuell wiederum überwiegend in Form oder unter Nutzung von Methoden „agiler“ Projektarbeit – geleistet wird. „Agilität“ ist auch in Banken und Versicherungen in jüngster Zeit zu einem diskursgewaltigen Schlagwort geworden, seitdem Großunternehmen wie etwa die Direktbank ING-DiBa oder auch der Allianz-Konzern verkünden, das jeweilige Unternehmen in ein „agiles“ Unternehmen verwandeln zu wollen oder bereits verwandelt zu haben. Auch in dem einen oder anderen Fallbetrieb wird mit agilen Methoden des Projektmanagements experimentiert, vornehmlich in den genannten vier Back-Office-Bereichen. Die damit für die dort beschäftigten Wissensarbeiter*innen verbundenen

¹⁴ Hier spielt auch die Auslagerung von Abwicklungs- und Routinetätigkeiten bzw. ganzer damit befasster Organisationsbereiche im Rahmen von „Business Process Outsourcing“ an spezialisierte Dienstleistungsunternehmen (u.a. Zahlungsabwicklung, Call-Center) eine große Rolle.

¹⁵ Die von uns untersuchten Digitalisierungsprozesse / -projekte ‚stehen‘ dabei in der Regel nicht für sich, sondern sind mehr oder weniger stark eingebettet in übergreifende Vorstellungen einer (weiteren) Digitalisierung und innerbetrieblichen Vernetzung. Jedes Unternehmen hat eine „Digitalisierungsstrategie“ (man könnte auch sagen: keine Unternehmensleitung, die etwas auf sich hält, kommt heute ohne eine aus), in der so etwas wie eine „Zukunftsvision“ oder eine „Digitalisierungs-Roadmap“ für die kommenden zwei bis drei Jahre verkündet wird. Etliche befragte Expert*innen und ‚normale‘ Beschäftigte kommentieren diese Visionen recht ironisch oder verweisen darauf, dass es sich dabei um das (Branchen-)Übliche handle. Innerhalb dieser Digitalisierungsstrategien spielen die konkreten Untersuchungsfälle eine unterschiedlich bedeutsame Rolle.

Veränderungen sollen hier ausgeklammert werden, auch weil es uns dort kaum gelungen ist, Beschäftigteninterviews zu führen. Was gleichwohl offenkundig wurde, ist – neben von den Expert*innen immer wieder hervorgehobenen positiven Effekten der Abkehr vom „Wasserfallmodell“ der Projektarbeit – ein erhebliches Spannungsverhältnis zwischen diesen „agilen“ Projektstrukturen einerseits und den einer (notwendig) stärker bürokratisch-funktionalen Arbeitslogik folgenden Front-Line-Strukturen und -Prozessen andererseits. Auch deswegen wurde von Interviewpartner*innen von dauerhaften personellen und organisatorischen Überforderungserfahrungen berichtet. Hier wären weitere Befragungen vonnöten, um diese Veränderungen genauer zu untersuchen, was nicht zuletzt deswegen interessant wäre, weil diese Funktions- und Tätigkeitsbereiche zu den personell am stärksten (und einzigen) wachsenden Bereichen bei Banken und Versicherungen zählen.

(1) Service-Arbeit an der Front-Line: zwischen automatisierungsbedingter Substitution und steigender Komplexität

Service-Arbeit umfasst zum einen die originäre Kundenservice-Tätigkeit im Zusammenhang mit Neu- oder Bestandsvorgängen (v.a. Korrespondenz, telefonische Auskunft, Kündigungsbearbeitung), zum anderen Tätigkeiten im Bereich der Antragsbearbeitung (Prüfung und Policing; Provisionsbearbeitung) sowie, drittens, Tätigkeiten in der Leistungs- bzw. Schadenregulierung. In einem Fall (VU B) gibt es keine Trennung zwischen diesen drei Tätigkeitsbereichen – insgesamt sind dort nur ca. 40 Beschäftigte in diesem Bereich tätig –, in einem weiteren Fall (VU A) sind wiederum Tätigkeiten des Kundenservice und der Antragsbearbeitung integriert (ca. 300 Beschäftigte). In diesen beiden Fällen kann man – in unterschiedlichem Umfang – von integrierter oder „ganzheitlicher“ Sachbearbeitung sprechen.

Den Service-/Bestands-, Antrags- bzw. Schadenbereichen *vorgelagert* sind in allen Untersuchungsfällen gesonderte Abteilungen für das digitale Erfassen, Scannen und „Klassifizieren“ von eingehenden ‚papierförmigen‘ Poststücken (Anträge, Briefwechsel, Rechnungen o.ä.) und deren automatisierte Weiterleitung in dann ‚papierloser‘ Form an die jeweiligen Service- oder Fachbereiche. Noch bis in die jüngere Vergangenheit, waren diese einfachen Erfassungs- und Digitalisierungstätigkeiten oftmals Bestandteil der Arbeit der Sachbearbeiter*innen im Service oder in den Fachbereichen. Anstrengungen der drei VU, zu einer ‚papierlosen‘ Bearbeitung zu kommen, reichen teils an den Anfang der 2000er Jahre zurück und wurden seitdem und im Zuge der Verbesserungen der Leistung automatischer Texterkennungssoftware („Optical Character Recognition / OCR“) schrittweise ausgeweitet und verfeinert. Teilweise sind die IT-Systeme und -Prozesse inzwischen in der Lage, bestimmte Vorgänge (z.B. die Erstellung und Versendung einer Police, einer Kündigungsbestätigung o.ä. an die Kund*innen) vollautomatisiert und „fallabschließend“ zu bearbeiten – dies wird als „Dunkelverarbeitung“ bezeichnet. Erklärtes Ziel aller befragten Manager*innen und IT-Expert*innen in den Fallunternehmen ist eine schrittweise Anhebung des Anteils solcherlei vollautomatisierter Abwicklungsprozesse. Fraglos zielt betrieblicher Technikeinsatz im Service auf eine verstärkte Substitution von Routinetätigkeiten durch Automatisierungstechnik. Von einem höheren Automatisierungsgrad erwartet man sich in den Betrieben sowohl eine deutlich schnellere Bearbeitung von Vorgängen (und damit auch positive Effekte auf die

Kundenzufriedenheit) als auch (Personal-)Kosteneinsparungen. Zugleich zielt sie auch im Bereich von letztlich einfacheren Tätigkeiten im Kundenservice und mehr noch im Feld qualifizierterer Servicetätigkeiten, wie in der Antrags- und Schadenbearbeitung vor allem jedoch auf eine Erhöhung der Zeitspielräume der Angestellten für qualitativ anspruchsvollere Tätigkeiten; Tätigkeiten, die gegenwärtig – und auch auf mittlere Sicht – nicht von Softwaresystemen verrichtet werden können oder sollen. Letztgenannter Punkt wird in allen untersuchten Fällen besonders hervorgehoben; nicht nur von Managementvertreter*innen, sondern auch von den Beschäftigten selbst. In VU D verweist man darauf, dass eine Vollautomatisierung nur bei einfachen Prozessen Sinn ergäbe, dass aber in der großen Mehrzahl der Bearbeitungsvorgänge sowohl in der Antrags-, wie Bestands- oder Schadenbearbeitung die qualifizierten Angestellten durch Automatisierung von bisher noch verbreiteten Aufgaben wie der Datenerfassung entlastet werden können.

Wenn ich sozusagen eine Vorverarbeitung habe und ich spare mir irgendwie drei Tage Vorlauf und kann dann dem Mitarbeiter den Fall so hinlegen, dass der mit seiner Fachkompetenz draufgucken kann und sofort losdenken kann, statt erst mal irgendwie 20 Minuten Daten abzutippen. Dann habe ich schon sehr viel gewonnen. (Digitalisierungsexperte VU D)

Hinzu kommt, wie in den Interviews immer wieder deutlich wurde, dass die Realisierung von „Dunkelverarbeitung“ ein alles andere als triviales Unterfangen darstellt. In VU B etwa verfolgt man mehrere Automatisierungsprojekte, zum einen in Bezug auf als besonders simpel geltende Kündigungsvorgänge, zum anderen will man Schadenbearbeitungsprozesse automatisieren, bei denen teilweise komplexere Prüfungen erforderlich sind. Bei diesen geht es um die Entwicklung einer durch KI-Anwendungen unterstützte „Entscheidungsmaschine“, die beurteilt, „das wird bezahlt oder das wird nicht bezahlt, oder liegt hier Missbrauch vor“ (Leiter Digitalisierung VU B). Die befragten Sachbearbeiter*innen in den Bereichen sind indes skeptisch, was die Automatisierung von Entscheidungen, zumal selbst in Bezug auf vorgeblich banale Kündigungsvorgänge betrifft. Zwar funktionieren die automatisierte „Scannen und Erkennen“ von Dokumenten bei einfachsten Vorgängen inzwischen einigermaßen, aber Vieles landet doch in der „Nachbearbeitung“ der Sachbearbeiter*innen. Bei Rechnungen im Zusammenhang mit Schaden-/Leistungsvorgängen kann sich eine Befragte nicht vorstellen, dass das System bzw. eine KI diese Vorgänge verlässlich einlesen und automatisiert bearbeiten kann, weil hier – zumindest in ihrer Sparte – „Zusammenhänge hergestellt werden müssen“:

So eine Rechnung zu bearbeiten, ist nicht ganz so leicht. Dieses Scannen und Erkennen funktionierte bei *Konzerntochter XY*, die Kündigungen werden [dort] so bearbeitet, teilweise auch Rechnungen. Aber das ist hier im medizinischen Bereich nochmal was ganz Anderes. Weil Diagnosen erkannt werden müssen. Da müssen Zusammenhänge gelesen werden zwischen den Medikamenten und der Behandlung. Das kann das System nicht. Ich glaube, so gut wie eine KI auch ist, es wird nie reibungslos funktionieren. Und es ist zwar schön, dass das angedacht ist, dass die Rechnungen automatisch bearbeitet werden, da sind wir aber noch weit von entfernt. Auch mit Kündigungen [in

ihrer Sparte] funktioniert das nicht, (...) das kann auch gar nicht funktionieren. (...) Das ist viel zu komplex. (Sachbearbeiter*in 2 VU B)

Auch VU A verfolgt im Antrags- und Leistungsbereich ein Konzept, bei der die Grundprämisse aus Vorstandssicht darin besteht, dass Technikeinsatz im Allgemeinen und Automatisierung im Besonderen die Beschäftigten in ihrer Arbeit unterstützen, aber nicht ersetzen sollen: „Wir sagen, wir wollen die Mitarbeiter unterstützen und ihnen im Prinzip auch mehr Zeit geben für die komplexeren Fälle, statt Dinge zu erfassen.“ Die IT, so dieser Interviewpartner weiter, solle die Sachbearbeitung unterstützen, etwa bei der Beachtung regulatorischer Anforderungen oder auch bei der Leistungsprüfung / -regulierung (Prüfroutinen) mit dem Ziel, „Fehler zu vermeiden. Das heißt nicht, dass wir die Aufgaben komplett abnehmen, sondern sagen: folgende Punkte, jetzt Schritt eins, Schritt zwei, Schritt drei... und dass wir das einfach technisch unterstützt gestalten, an dieser Stelle.“ (Manager*in VU A)

Wie ‚eng‘ diese Unterstützung ausfällt und ob sie also letztlich zu einer kleinteiligen oder gar vollständigen Steuerung und Kontrolle der Arbeitsvollzüge der Sachbearbeiter*innen führt, ist eine der in der Arbeit-und-Technik-Debatte der letzten Jahrzehnte wesentlich diskutierten Fragen. Aktuell behaupten vor allem Vertreter*innen der „Digitaler-Taylorismus-These“ eine solche Tendenz durch neuartige Digitaltechnologie. In unseren Fallstudien finden wir indes keine Hinweise darauf, dass die eingesetzten Systeme zu einer verstärkten Reduzierung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Sachbearbeiter*innen und insofern zu einer Detailsteuerung der Handlungsvollzüge führen – jedenfalls nicht mit oder in neuer Qualität. Zunächst einmal fällt auf, dass die eingeführten Automatisierungslösungen von den Beschäftigten hauptsächlich als eine Entlastung ihrer Tätigkeit von einfachsten, als oftmals stupide wahrgenommenen Tätigkeitsbestandteilen erfahren und bewertet werden. Zumindest in einzelnen Fällen wird seitens der Befragten moniert, dass das Unternehmen deutlich mehr automatisieren könne und solle, um eben diese Entlastungswirkung herzustellen:

Zum Beispiel haben wir ja immer diese Höhergruppierung von 60-, 70-jährigen. Das haben wir alles manuell gemacht. Und das waren dann zu Stoßzeiten im Sommer, das waren manchmal hunderte, die wir dann alle persönlich anfassen mussten. Und jetzt ist das so, da laufen automatische Prozesse. Das hatte ich aber vor Jahren schon mal vorgeschlagen. Da hieß es, eure Arbeit, wollt ihr nicht mehr arbeiten, ne? Was ich dann völlig daneben fand irgendwo, ne. Man möchte ja nur, dass das auch ein bisschen einfacher läuft dann, ne. (...) Oder auch, dass Zahlungsverzüge jetzt automatisch beendet und Zahlungsweisen umgestellt werden. Deswegen habe ich nicht weniger Arbeit. Meine Arbeit ist noch da, ne. Aber manche Vorgänge, wäre schön, wenn man die automatisch verarbeiten könnte. Aber es ist wirklich schon besser geworden, mehr geworden, dass man dazu bereit ist. (Sachbearbeiter*in B., Antragsbereich, VU A)

Bei den befragten Front-Line-Beschäftigten dominiert insofern überwiegend die Wahrnehmung, dass ihnen mit der Automatisierung mehr Zeit für die „eigentliche Arbeit“, d.h. für inhaltlich anspruchsvollere Sachbearbeitungsaufgaben bleibt; dies betrifft sowohl

die Tätigkeitsbereiche von Versicherungsfachkräften mit einschlägiger Ausbildung, als auch Tätigkeiten im Bereich Kundenservice.

Die Kollegen, die jetzt wirklich in der Masse viel haben, die können sich über diese automatische Erfassung, glaube ich, viel Zeit sparen und auch auf andere Dinge konzentrieren. (Sachbearbeiter*in T, Antragsbereich, VU A)

Zugleich jedoch entfallen mit der fortschreitenden Automatisierung eher monotoner, kognitiv wenig anspruchsvoller Aufgabenbestandteile zusehends auch die Möglichkeiten, sich durch die zwischenzeitliche Übernahme ebensolcher Routineaufgaben etwas zu entspannen; eine Arbeit zu tun, die kognitiv weniger fordernd ist, wie etwa die Bearbeitung komplexerer Leistungs- oder Schadensvorgänge, der Risikoanalyse oder auch die sowohl sozial-kommunikativ wie kognitiv häufig anstrengende und teils belastende Arbeit mit oder am Telefon.

Also so ein guter Mix zwischen eintönigen Arbeiten, interessanten Fällen und Abwechslung, das macht das Gute ja aus. Da kann man wieder ein bisschen herunterfahren vom Kopf her. Es darf natürlich auch nicht zu nachlässig werden. (Sachbearbeiter*in Z, Leistungsbereich, VU A)

Eine andere weitverbreitete Automatisierungslösung, nämlich die Abwicklung von Kommunikations- und Geschäftsprozessen mithilfe von Applikationen für Smartphones – mittlerweile etwas, was Banken und Versicherungen als unbedingt notwendiges Angebot auffassen –, hat für die Sachbearbeiter*innen paradoxe und auch betrieblich nicht intendierte Effekte. Besonders deutlich wird dies wiederum in den Erzählungen der Beschäftigten des privaten Krankenversicherers VU A, bei dem vor kurzem erst eine sogenannte Rechnungs- oder Leistungs-App eingeführt wurde. Mit deren Hilfe können Versicherungsnehmer*innen (VN) ihre Arzt-, Krankenhaus- oder sonstigen Rechnungen mittels Smartphone fotografieren, das Foto auf einem Portal „hochladen“ und eine Erstattung beantragen. Mittlerweile entfallen laut Managementangaben etwa 30% aller Rechnungseinreichungen auf diese App-Variante. Der Rationalisierungseffekt scheint evident, wird dadurch doch das Erfassen und Prozessieren von Rechnungen nun auf die Kundinnen und Kunden verlagert, während das Öffnen, Sichten, Digitalisieren und Transferieren von Poststücken im Unternehmen entfällt. Die Sachbearbeiter*innen jedoch beobachten in diesem Zuge eine Veränderung des Kundenverhaltens, das zu Mehrarbeit führt: denn anders als in der Vergangenheit, sammeln die VN nun nicht mehr mehrere Rechnungen (oftmals fanden Sammeleinreichungen sogar nur einmal jährlich statt), die die Sachbearbeiter*innen dann „en bloc“ abarbeiten können, sondern sie reichen jede einzelne (auch geringfügige) Rechnung gesondert ein. Das wiederum führt dazu, dass die Bearbeiter*innen sehr viel häufiger – teils mehrmals in der Woche – auf die Bestands-/Vertragsdaten einzelner VN zugreifen müssen, die Arbeit insofern sehr viel kleinteiliger wird und das Arbeitsaufkommen insgesamt steigt.

Auf dem Hintergrund einer allenthalben gestiegenen Arbeitslast (im Sinne der Anzahl der zu bearbeitenden Kunden, Anträge, Rechnungen) in den vergangenen Jahren, die durchgängig in den Fallbetrieben konstatiert wird, werden von etlichen interviewten Sachbearbeiter*innen eine Zunahme der Arbeitsintensität bzw. -verdichtung und damit auch steigende psychische Belastungen berichtet. Zu diesen trägt zusätzlich bei, dass die

Mehrheit der von uns befragten Sachbearbeiter*innen zwar davon überzeugt sind, dass ihre Tätigkeit zwar auf mittlere Sicht nicht durch Automatisierung substituiert werden kann. Dies insbesondere dort, wo fachlich anspruchsvolle Arbeiten mit höheren oder hohen sozial-kommunikativen Anforderungen verbunden sind. Auf längere Sicht freilich artikulieren die Befragten doch ein erhebliches Maß an Unsicherheit hinsichtlich der Bestandsfähigkeit ihrer gegenwärtigen Tätigkeit und machen auch die Erfahrung, dass die Anzahl der Arbeitsplätze bei gleichbleibendem oder steigendem Arbeitsaufkommen sukzessive sinkt. Typisch ist, dass etwa durch Rentenaustritte freiwerdende Stellen nicht mehr besetzt werden und die Arbeit auf die bestehenden „Köpfe“ aufgeteilt wird.

Diese Dunkelverarbeitung machen ja auch andere Firmen schon, das heißt Rechnungen unter 500 Euro werden gar nicht mehr geprüft. Das heißt, ich persönlich stelle mir dann die Frage, wie soll meine Arbeit in Zukunft aussehen. Jetzt telefoniere ich noch mit Kunden, rechne auch kleine Rezepte ab. Tja, was/wie soll die Arbeit dann aussehen...? (Sachbearbeiter*in I, Leistungsabteilung, VU A)

Weil, umso mehr Technik, umso mehr Fortschritt, desto weniger menschliche Arbeitskraft nötig irgendwann, das spielt natürlich auch immer so im Hinterkopf mit. (...) Ich meine, den Gedanken mache ich mir momentan nicht, weil ich mir denke, mein Arbeitsplatz ist noch relativ sicher und gerade so ein komplexes Thema wie Krankenversicherung, das kann man nicht durch Technik wegstreichen. Einfache Dinge sicherlich, aber da ist ja so viel individuell zu bearbeiten bei uns und mit Schriftverkehr zu führen und, und, und. Also da glaube ich schon, da sind wir noch, in Anführungsstrichen, was das Thema angeht, relativ sicher. (Sachbearbeiter*in Tel, Antragsbereich, VU A)

Die in den Service-Bereichen an der Front-Line der Fallstudienunternehmen aktuell betriebenen Digitalisierungsprojekte und -maßnahmen zielen insofern *einerseits* auf eine Substitution menschlicher Arbeit durch Intensivierung und Ausweitung der Automatisierung von standardisierten und routinehaften Abwicklungsprozessen. Doch voraussichtlich noch für eine längere Zeit werden allein aufgrund fehlerhafter Technologien auch bei vermeintlichen Routinevorgängen (z.B. unzulängliche Text-/Bildererkennungssystemen), menschliche Nachbearbeitungsaufgaben verbleiben. Zweifellos handelt es sich bei diesen verbleibenden Tätigkeiten um „Lückenbüßertätigkeiten der Automatisierung“ mit geringen Qualifikationsanforderungen.

Zugleich wächst dort, wo Routineanteile fachlich qualifizierter Sachbearbeitungstätigkeiten verstärkt automatisiert werden, der Anteil komplexerer und auf Kundenkommunikation und Problemlösung gerichteter Tätigkeitsanteile. Hier führt Automatisierung also *andererseits* zu einer Erhöhung der Zeitspielräume der Angestellten für komplexere und anspruchsvollere kognitive Tätigkeiten. Unisono wird in den Fallbetrieben betont, dass die Komplexität der von den Beschäftigten zu überblickenden Gesamtprozesse zugenommen hat, obwohl weiterhin an Produkt- und Prozessstandardisierungen gearbeitet wird (um wiederum den Automatisierungsgrad zu erhöhen). Zugleich jedoch nehmen durch die betriebs- und unternehmensübergreifende Vernetzung die produkt- und prozessspezifischen Schnittstellen und Bezugspunkte zu.

Dies lässt sich z.B. dort beobachten, wo Sachbearbeiter*innen in VU B im Rahmen der Bearbeitung von Leistungsprozessen und im Zusammenhang dabei geführter Telefongespräche auf die erweiterten Dienstleistungsangebote des Unternehmens (z.B. ärztliche Ernährungsberatung) hinweisen. Hinzu tritt in Teilbereichen die Anforderung an die Kenntnis regulatorischer und datenschutzrechtlicher Vorgaben, auch wenn hierbei manches durch softwarebasierte Unterstützung aufgefangen wird. Insbesondere jedoch dort, wo Sachbearbeitung im Front-Line-Service in relevantem Umfang auch kommunikationsbezogene Dienstleistungsarbeit ist, bleiben die Unternehmen auf sozial-kommunikativ und kognitiv kompetente Beschäftigte angewiesen.

Was die fachspezifischen Qualifikationsanforderungen anbetrifft – hier: versicherungskaufmännische und -rechtliche Kenntnisse –, so wächst deren Relevanz naheliegender Weise mit dem Anteil komplexerer Prüf- und Entscheidungsvorgänge an der Gesamttätigkeit, was in starkem Maße wiederum mit der Art des (Versicherungs-)Produkts korreliert. Dies ist in einem Untersuchungsfall (einer privaten Krankenversicherung) typischer Weise in der Antrags- und Leistungsbearbeitung der Fall. Hier gibt es häufiger sowohl im Rahmen der Risikoprüfung (bei Antragstellung) wie im Rahmen der Leistungserstattung komplexere Prüfvorgänge, die sowohl produktbezogene und versicherungsrechtliche sowie gewisse medizinische Kenntnisse erfordert. Zudem spielt Erfahrungswissen in Bezug auf ärztliche Abrechnungspraktiken (GOÄ etc.) eine große Rolle im Zusammenhang mit der Prüfung von Abrechnungsbetrug. Zugleich wird von den Sachbearbeiter*innen (wie von den Vorgesetzten) wiederholt angemerkt, dass die Absolvierung einer (dreijährigen) versicherungskaufmännischen Ausbildung zwar „ganz sinnvoll“, aber keineswegs notwendig sei, um eine ‚gute‘ Arbeit zu machen.

(2) Beratungs- und Verkaufsarbeit an der Front-Line: Zum Beharrungsvermögen „kommunikationsbezogener“ Dienstleistungsarbeit gegenüber ihrer technischen Substituierung

Vertriebs- und Beratungstätigkeit an der Front-Line ist sehr viel mehr noch als im „Service“ Arbeit mit und am (potentiellen) Kunden, sei es in der Filiale (oder im Call-Center) einer Bank oder in einer Vertriebsniederlassung einer Versicherung. Hier wie dort macht die Kommunikation mit Bankkund*innen oder Versicherungsnehmer*innen einen wesentlichen Teil der Tätigkeit der Angestellten aus. Im Rahmen unseres Projektes konnten wir in Bezug auf solche „Sales“-Tätigkeiten Interviews und Beobachtungen in zwei Finanzinstituten (Finanz A und B) durchführen. In beiden Banken steht die Frage des Erhalts der Filialorganisation seit Jahren und heute verstärkt auf der Agenda.

„Finanz A“ ist eine auf einen spezifischen Markt hin orientierte Geschäftsbank, die bundesweit vor ein paar Jahren noch mehr als 300, heute noch etwa 150 Filialen betreibt. Der Vorstand dieses Instituts hat sich ganz der Digitalisierung, der „Beschleunigung“ bzw. des „Change“ verschrieben: die Filialstrukturen sollen weiter ‚verschlankt‘ und die Beratungsarbeit – unter dem Label „Dialogmanagement“ – soll modernisiert und auf veränderte Kundenbedürfnisse hin ausgerichtet werden. Letztere werden vor allem in einem überwältigenden Interesse an erweiterten digitalen Dienstleistungsangeboten verortet; entsprechend weitet die Bank ihre Aktivitäten auf einer selbst betriebenen

Plattform mit Dienstleistungen auch ‚jenseits‘ von Bankprodukten aus. Nach ‚hinten‘, d.h. in Richtung Back-Office, werden erhebliche Ressourcen in Big Data Anwendungen und Analysetools und eine darauf bezogene Vertriebsunterstützung und -steuerung (CRM) investiert. Die Bank arbeitet im Übrigen schon recht lange auch im Vermögenskunden- und Wertpapiergeschäft sowie bei der Immobilienfinanzierung mit einem „Call-Center“-Vertrieb am Hauptsitz. Die in diesem „Kontaktcenter“ Beschäftigten sind allesamt Spezialist*innen in ihren jeweiligen Aufgabenbereichen und verfügen über eine einschlägige Bankausbildung sowie themenspezifische Weiterbildungen.

„Finanz B“ ist eine mittelgroße Regionalbank in einer süddeutschen (Mittel-)Stadt, die örtlich mit etwa 20 anderen Banken konkurriert, im Retail-Banking aber die dominierende Marktposition einnimmt. Seit längerem spielen Fusionsverhandlungen bzw. Fusionsprozesse mit anderen Regionalinstituten im Landkreis und die damit im Zusammenhang stehende Reorganisation und Ausdünnung des Filialnetzes eine wichtige Rolle für das Institut und seine etwa 800 Beschäftigten, davon etwa 300 in knapp 30 Filialen unterschiedlicher Größe. Wie alle anderen Regionalbanken ihrer Art, stützt sich das Institut ‚IT-technisch‘ (Kernbankensystem und sämtliche Anwendungen, wie z.B. eine „Banking-App“) auf die zentrale IT-Dienstleistungstochter der Gesamtorganisation. Konstatiert wird in „Finanz B“ eine stark rückläufige Frequenz der Filialbesuche durch die Kunden, so dass sich der Erhalt der Filialen betriebswirtschaftlich nicht mehr rechnet. Gleichzeitig ist man im Vorstand davon überzeugt, dass das grundsätzliche Geschäftsmodell des Instituts – ganzheitliche, qualifizierte Beratung und Präsenz „in der Fläche“ – weiterhin trägt, dass man dieses aber durch neue, digitale Beratungsangebote erweitern müsse, um das Filialnetz zumindest größtenteils erhalten zu können. Das Institut hat daher einen sog. Omni-Kanal-Vertrieb für die Filialen entwickelt, der zum Untersuchungszeitpunkt in einer größeren Filiale erprobt wird. Im Kern geht es dabei um den Versuch der Verbindung verschiedenster Vertriebskanäle (persönlich, Online, per E-Mail, Telefon und/oder Video) in der Filiale. Für die Berater*innen neu sind dabei der mögliche Einsatz einer Videokamera, eines elektronischen Notiz- oder Schreibblocks sowie des „Screen Sharing“ im Beratungsprozess. Das Angebot richtet sich an alle Retail-Banking-Kundengruppen, außer an sog. Vermögenskunden; die jeweiligen Bank- oder Beratungsdienstleistungen sollen „über alle Kanäle“ und „aus einer Hand“ durch die in der Filiale tätigen Berater*innen erbracht werden. Erklärtes Unternehmensziel ist die Ausweitung dieses Konzepts auf alle Filialen in der Region, um die dortigen infrastrukturellen und personellen Ressourcen besser zu nutzen. Klar ist dabei auch: sollte das „Omni-Kanal-Beratungskonzept“ insgesamt nicht ‚aufgehen‘, drohen weitere Filialschließungen.

Die Arbeit der Bankberaterinnen und -berater an der Front-Line beider Institute hat sich durch die dort jeweils umgesetzten Digitalisierungsprojekte und neu eingeführten Informations- und Kommunikationstechnologien im Grundsatz nicht oder nur wenig verändert. Sicherlich, die (potentiellen) Kund*innen kommen heute nicht nur deutlich seltener, sondern auch informierter in die Filiale oder ins Telefon- oder Videogespräch als in der Vergangenheit: Kund*innen von Banken wissen mittlerweile genauer Bescheid über Produkte und Konditionen, bevor sie in ein Beratungsgespräch mit ‚ihren‘ Bankberater*innen gehen – oder, so jedenfalls merken manche Berater*innen an: glauben

genauer Bescheid zu wissen¹⁶. Letztlich aber, so betonen alle interviewten Berater*innen, bleibe Bank- oder Finanzberatung eine Frage des (wechselseitigen) Vertrauens, der persönlichen Begegnung und des Gesprächs; oder, wie dieser Berater es ausdrückt: der „Empathie“:

Empathie gehört zum Vertrieb. Sie können digital alles machen. Sie können digital überweisen oder sonst irgendwas. Ich habe auch jüngere Leute hier sitzen, die Generation Handy. Aber es gibt Sachen, die müssen Sie persönlich machen. (I: Was sind das für Sachen?) Wenn Sie heute zu mir kommen, dann sind Sie informiert. Nicht so wie früher, dass ich Ihnen irgendwas vom Pferd erzählt habe. Zum Beispiel über den Kauf einer Immobilie: Sie machen sich im Internet schlau, Sie haben einen großen Teil Ihrer Customer Journey hinter sich, (...) bevor Sie zu mir kommen. (...) Sie haben sich vorher informiert über Konditionen, über Ausgestaltung, was es gibt. So. Die letzten fünfzehn Prozent, damit Sie hier unterschreiben, das ist unser Gespräch. Was Sie von mir halten, was ich für einen Eindruck mache. Es gibt rein kopfgesteuerte Menschen, da zählt nur die Kondition. Sind aber in dem Geschäft die Allerwenigsten. Weil, die fallen nachher auch auf die Nase. Weil, das sind Standardsachen. Anders geht es gar nicht so günstig. Wir sind inzwischen auch fast Marktführer, was die Konditionen betrifft. Ja? Aber es gibt Sachen, die machen Sie persönlich. Und Sie haben, wenn Sie hier in der Nähe sind oder mich als Ansprechpartner haben, Sie haben einen persönlichen Ansprechpartner, wenn es mal nicht läuft. Sie landen nicht in einem Call Center, ja? Wo was aufgenommen wird und, und, und. Wo Sie sagen: ‚Ich will jetzt geholfen kriegen!‘ Und die sagen: ‚(macht ein Blubb-Geräusch.)‘ Oder: ‚Ich will mich beim Chef beschweren!‘ ‚Ja, schreiben Sie mal!‘ Oder wie auch immer. (Finanz A, Berater*in Filiale)

Auch von den Berater*innen bei „Finanz B“ wird einerseits ein starker Wandel im Kundenverhalten registriert, andererseits aber ebenfalls betont, wie wichtig ihres Erachtens die nur in einem persönlichen Gespräch vermittelbare, letztlich auf (wechselseitigem) Vertrauen basierende Expertise sei. So beschreibt ein/e Privatkundenberater*in ihre Erfahrungen der vergangenen acht Jahre:

Da hat sich schon vieles getan, hat man schon einen großen Wandel in dem Bereich miterlebt. Aber auch den Wandel, was den Personen wichtig ist in der Beratung. Dass wir zum Beispiel das Online Banking und ähnliches viel, viel ausgeweiteter haben, als es vor ein paar Jahren war. Und auch die Variante Videoberatung hätte vermutlich vor ein paar Jahren niemals stattgefunden. Klar, kann das auch ein Beruf sein, der irgendwann mal ausstirbt, wenn man das sieht. Und dass vielleicht auch weniger Berater vor Ort sein werden, weil auch die jungen Kunden vielleicht gar nicht mehr so häufig in die Bank gehen werden. Ich denke aber persönlich, dass der Punkt Experte bei irgendeinem Thema zu sein immer wichtig sein wird. Ob ich dann mit dem Kunden

¹⁶ Erwähnenswert hierbei ist auch, dass das größere Markt- oder Produktwissen (potentieller) Kund*innen seitens der Berater*innen nicht als Bedrohung ihres Expert*innenstatus' oder anderweitig belastend wahrgenommen wird. Vielmehr könne man sich nunmehr die Vermittlung bestimmter „basics“ im Gespräch ersparen und sich auf interessantere Aspekte konzentrieren.

tatsächlich Face-to-Face, oder über Video spreche, ist dann die eine Sache. Aber ich denke, wenn es um die Finanzen geht, das ist doch ein sehr wichtiges Thema und dass es da den Kunden immer daran liegen wird, dass sie einen Ansprechpartner haben werden. Es gibt ja auch Banken, die so etwas gar nicht haben. Die nur einfach Onlinekonten anbieten. Die kann man nutzen und wenn man eine Frage hat, dann muss man eine Mail schreiben und irgendwer antwortet schon. Ich glaube nicht, dass das der Anspruch der Mehrheit der Kunden ist. (Finanz B, Berater*in K.)

Der Kern der Dienstleistungstätigkeit der Berater*innen an der Front-Line der Regionalbank bleibt durch die Umsetzung des „Omni-Kanal-Vertriebskonzepts“ im Wesentlichen unverändert. Das nunmehr zur Verfügung stehende digitale „Scribble Board“ ersetzt lediglich den zuvor in der Beratung zur grafischen Verdeutlichung von bestimmten Sachverhalten genutzten Schreibblock. Als hilfreich erweist sich laut den Berater*innen die Möglichkeit, bei der fernmündlichen oder Video-Kommunikation das „Screen Sharing“ einzusetzen; freilich erfordert dies einen sensiblen Umgang mit den auf dem (eigenen) Arbeitsbildschirm gerade geöffneten Programmen oder „Fenstern“. Eine größere Veränderung des Arbeitsprozesses, eine „Umstellung“ und auch ein „Umdenken“, konstatieren die Berater*innen im Zusammenhang mit fernmündlichen oder Video-Beratungen in Bezug auf die Art der Vorbereitungen auf einen Beratungstermin: Gespräche müssten heute genauer vorbereitet werden, da die Kund*innen den Beratern ja nicht mehr gegenüber sitzen.

Wir müssen viel besser vorbereitet sein. Also der Kunde sitzt ja nicht direkt vor uns, sondern wir müssen alles am PC eigentlich haben, was wir für diese Beratung eigentlich brauchen. Wir können nicht mal kurz aus dem Raum gehen und den Kunden da dann vor so einem leeren PC sitzen lassen. Das ist eine Umstellung. Also wir müssen ja auch unsere Beratungsmedien, das, was wir vielleicht als Flyer oder so irgendwo noch haben, das muss ja alles digital da sein. Wir haben zwar das Scribble-Board, wo wir auch selber was aufzeichnen können, was wir auch recht häufig in der Beratung machen. Aber das ist trotzdem nochmal was anderes. Also man muss einfach anders vorbereitet an so ein Gespräch rangehen. Und, ja diese Strukturen, die man vielleicht sonst hatte, nochmal durchbrechen und sich fragen, okay, wenn ich jetzt diesen Flyer nicht habe, was brauche ich dann am PC, um genauso beraten zu können. Denn diesen Flyer hält man ja nicht irgendwie in die Kamera, sondern den brauche ich dann digital. Und da muss man sich auch wieder fragen, macht das Sinn so was irgendwo dann digital rüber zu spielen oder muss ich da nochmal einen anderen Weg gehen um den Kunden abzuholen. (...) Das ist einfach ein anderer Weg der Beratung und da muss man sich wieder drauf einlassen. Ich glaube, das hat viel mit Umdenken zu tun, dass man alte Strukturen durchbrechen muss. Und das ist sicher, wenn man das ganz lange immer stationär gemacht hat, schwierig. Weil das ist wieder, wir sind ja Gewohnheitstiere, wir machen Dinge immer wieder. Oder je öfter wir Dinge tun, desto leichter fällt das uns. Aber wenn man diese Gewohnheit einmal durchbrochen hat, ist es glaube ich egal, ob man jetzt vorm PC sitzt und

jemanden über Video berät oder ob da jemand jetzt vor mir sitzt. Ich glaube, das hat beides Vor- und Nachteile. Je nachdem auch, wo man sich selber wohler fühlt. (Finanz B Berater*in F)

Insgesamt gesehen, bleiben die Veränderungen in Bezug auf den Beratungsalltag eher marginal, so auch ein/e Privatkundenberater*in, vorausgesetzt, man bringe eine grundsätzliche „Aufgeschlossenheit“ gegenüber technologischen Neuerungen mit.

Und dann müssen Sie im Omnikanal, also in diesen digitalen Wegen, nichts anders können, als ein Kollege, der da unten sitzt und berät. Weil das wirklich große Ähnlichkeit hat, sehr große Ähnlichkeit. Es schafft eine Nähe, die der Nähe im persönlichen Gespräch von Angesicht zu Angesicht sehr, sehr nahe ist. Also ich sage mal, was mir an Emotionen verloren geht über diesen Weg des Telefons oder der Webcam oder dem Bildschirm, das mag vielleicht geschätzt von mir zehn, 20 Prozent betragen, ja? (Finanz B, Berater*in E)

Fasst man unsere Befunde aus den Interviews und die Beobachtungseindrücke zusammen, so zeigt sich, dass man sowohl im Management, wie unter den Berater*innen an der Front-Line der Auffassung ist, dass die heutigen Anforderungen im Grunde nicht wesentlich von jenen der Vergangenheit abweichen: gefordert wird in der Beratungssituation ein Gespür für mögliche Interessen und Bedürfnisse von Kunden (und ‚natürlich‘ deren Beeinflussung), gefragt sind „Fingerspitzengefühl“ und Einfühlungsvermögen. Aufgrund der insgesamt gewachsenen Zahl der angebotenen Produkte und Dienstleistungen müssen Berater*innen außerdem die Fähigkeit zur Reduktion von Komplexität mitbringen (oder entwickeln). Ein „Robo-Advisor“ oder eine „künstliche Intelligenz“ ist jedenfalls aus Sicht der Befragten kein geeignetes Substitut für diese zentralen Anforderungen im Vertrieb.

Zugleich klingt in verschiedenen Statements ein gehöriges Maß an Unsicherheit darüber durch, wie lange man mit diesen Modifikationen noch bestehen können, wie lange Kunden noch bereit sind, für persönliche Nähe und „Verfügbarkeit“ zu zahlen:

Deswegen bin ich ja auch so überzeugt von unserer Omni-Kanal-Beratung, weil es eben noch diverse Menschen gibt, viele Menschen gibt, die noch mal die menschliche Bestätigung brauchen. Ist meine Entscheidung jetzt richtig? Oder ich habe das alles richtig eingegeben? Oder habe ich das Ding richtig bedient? Oder tatsächlich die Reduktion einer Komplexität dieser Maschine irgendwie nicht zutrauen, dem Ganzen misstrauen. Aber das ist ja auch gut so. Das ist ja erst mal unsere Grundlage, dass wir vielleicht noch mal ein paar Jährchen mit unserem Geschäftsmodell erfolgreich agieren können, weil das natürlich unsere Kernkompetenz als *Finanz B* ist, mit dieser persönlichen Nähe und der Verfügbarkeit als Mensch noch am Markt zu sein. Menschen haben dafür eine Zahlungsbereitschaft. (Bereichsleiter Vertrieb, Finanz B)

Fassen wir unsere Befunde zu den arbeitsbezogenen Folgen von gegenwärtigen Digitalisierungsprozessen an der Front-Line von Banken und Versicherungen zusammen: Die im Kern notwendig bleibende Kommunikationsbezogenheit der Beratungsdienstleistung stellt nach wie vor eine grundlegende Hürde für eine Ersetzung qualifizierter Sachbearbeitung und Kundenberatung durch „Maschinen“ dar. Dies

bedeutet nicht, dass es nicht Bank- (und auch Versicherungs-) vorstände gibt und geben wird, die der Auffassung sind, dass qualifizierte Beratung und Sachbearbeitung ebenso gut von Maschinen ausgeübt werden könnte. Zweifel sind jedoch an der Tragfähigkeit einer solchen Automatisierbarkeitsannahme angebracht, denn das, was die spezifische Dienstleistung der Bankberaterinnen und -berater (aber auch der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter in den Vertrags- und Schaden- bzw. Leistungsbereichen von Versicherungen) ausmacht, geht deutlich über das hinaus, was Roboter gegenwärtig zu leisten in der Lage sind oder auf absehbare Zeit wohl werden leisten können.

Unstrittig dürfte wohl sein, dass sich die Ersetzung von Routinetätigkeiten an der Front-Line sowie im Back-Office von Versicherungen und Banken durch Automatisierungslösungen fortsetzen wird, auch wenn es „Lückenbüßertätigkeiten der Automatisierung“ sicherlich auch weiterhin geben wird. Für die verbleibenden Service- und Vertriebsbeschäftigten führt die Automatisierung von Teilen ihrer bisherigen Tätigkeit dazu, dass sie kognitiv anspruchsvollere Dienstleistungsarbeit verrichten können. Diese Veränderung ist sicherlich insgesamt positiv zu bewerten, auch wenn damit eine Zunahme kognitiver Beanspruchungen einhergeht. Dies bedeutet allerdings nicht, dass das von den Front-Line-Beschäftigten geforderte Wissen in nennenswerter Weise über das hinausginge, was über eine fachspezifische Ausbildung (und ggf. Weiterbildung) bereitgestellt werden kann. Eine grundsätzliche Offenheit gegenüber neuen digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien und eine Bereitschaft zur Aneignung von diesbezüglichen Kenntnissen wird erwartet; überbordende betriebliche Erwartungen an digitale „Skills“ haben wir zugleich nicht vorgefunden. Fraglos gibt es in den betroffenen Bereichen eine ganze Reihe vornehmlich älterer Beschäftigter, die sich – nach eigener Aussage und in der Wahrnehmung jüngerer Kolleg*innen – mit dieser Anforderung schwerer tun, als andere. Zugleich dominiert doch eine dem technisch-organisatorischen Wandel gegenüber pragmatisch-positive Haltung bei den Befragten. Die aktuell unter dem Label „Digitalisierung“ gefassten Veränderungen ihrer Arbeit sind für die Front-Line-Beschäftigten keine disruptiven, sondern sie seit langem konfrontierenden Erfahrungen.

5. Fazit: ‚Neue‘ Digitalisierung, systemische Rationalisierung und „front-line work“

Was lässt sich nun auf Grundlage der von uns durchgeführten empirischen Fallstudien bei Finanz- und Versicherungsdienstleistern zusammenfassend in Bezug auf Form, Ausprägung und ‚Arbeitswirkungen‘ der „Digitalisierung“ in dortigen Service- und Vertriebsbereichen sagen? Betrachtet man die Ebene der *Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle*, so dominieren in den Fallstudienbetrieben Kontinuität des Bewährten und eine vorsichtige Erweiterung der Geschäftsmodelle um neue Produkte und Vertriebsstrategien. Strategische Zielperspektive im Rahmen dieser schrittweisen Transformation ist die verstärkte Vernetzung von Dienstleistungsangeboten und -prozessen mit Fin- oder Insuretechs sowie mit teils branchenfremden Unternehmen über die bisherigen Unternehmens- und Branchengrenzen hinaus. Auf die Ermöglichung einer solchen stärkeren Vernetzung, Integration und systemischen Rationalisierung orientieren viele der laufenden Digitalisierungsprozesse und -projekte in den Betrieben; die technischen Systeme sollen vor allem in diese Richtung leistungsfähig gemacht werden. Erkennbar ist zudem eine Neukonzipierung der Markt- bzw. Kundenbeziehungen mit dem Hauptziel der Sicherung und Kontrolle der ‚Kundenschnittstellen‘ und Daten, wobei diese

Kundenbeziehungen zugleich verstärkt zum Gegenstand von Rationalisierungs- und Automatisierungsprozessen werden. Betrachtet man diese Entwicklungen in ihrer Gesamtheit, so setzen sie die schon in den 1970er Jahren begonnenen, nun auf höherem Automatisierungs- und Technisierungsniveau und mit größerer Reichweite stattfindenden Prozesse systemischer Rationalisierung fort. Nach unseren Befunden halten die untersuchten Finanzdienstleistungsunternehmen grundsätzlich an den überkommenen Modi der Marktbearbeitung fest, weil sie darin ihren wesentlichen Wettbewerbsvorteil erkennen: mit personenbezogener, ‚ganzheitlicher‘ Beratung ein möglichst breites Spektrum von Finanz-, Vorsorge- und Versicherungsdienstleistungen an den Mann oder an die Frau zu bringen. In Bezug auf die Arbeit von der Front Line – im Service und im Vertrieb – bedeutet dies, dass Digitalisierung dort zwar einerseits mit dem Ziel der weiteren (Voll-) Automatisierung von routinehaften Teilprozessen bzw. -tätigkeiten betrieben und mit einem entsprechenden Abbau von Arbeitsplätzen in solchen Prozessen einhergeht. Zugleich spricht aber sehr viel dafür, dass die behaupteten „Substituierbarkeitspotentiale“ neuer digitaler Technologien¹⁷ tatsächlich bestenfalls ‚theoretisch‘ Anlass zu aktuell kursierenden sehr weitreichenden Annahmen über die Ersetzung menschlicher Arbeit durch Maschinen geben. Dies hat Folgen auch für die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an die verbleibenden Beschäftigten an der Front-Line: gefragt ist ein sicherer Umgang mit (schneller als in der Vergangenheit eingeführten) technischen Neuerungen, vor allem aber sozial-kommunikative Kompetenz auf der Grundlage fachspezifischer Kenntnisse, deren Tiefe von Basiswissens (im Service) bis zu spezialisierten Produkt- und Marktkenntnissen im Beratungssegment reicht. Erfahrungswissen spielt nach übereinstimmender Aussage aller befragten Beschäftigten im Service eine gewisse, in der qualifizierten Beratung eine sehr große Rolle für die Bewältigung der an sie gestellten Arbeitsanforderungen.

Es zeigt sich insgesamt insofern ein zwar uneinheitliches Bild hinsichtlich der Arbeits- und Qualifikationsfolgen der Digitalisierung an der Front-Line von Banken und Versicherungen; jedoch geht dieses nicht überzeugend in Vorstellungen einer „Polarisierung“ oder gar einer generellen Tendenz zu einem „digitalen Taylorismus“ oder gar „Despotismus“ auf. Die verbleibenden Nicht-Routinetätigkeiten, vor allem im auf persönliche Kommunikation weiterhin angewiesenen Vertrieb, erfahren eine inhaltliche Aufwertung, Routine-tätigkeiten werden zusehends obsolet. In der Tendenz stützen unsere Befunde insofern eher Annahmen, die von einem „Upgrading“ qualifizierter Dienstleistungsarbeit mit Unterstützung teils neuartiger digitaler Technologien ausgehen. Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien besitzt sicherlich ein erweitertes Potential, die Arbeit an der Front-Line von Banken und Versicherungen enger zu steuern und damit die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten weiter einzuschränken. Genutzt wird dieses Potential von den untersuchten Betrieben bzw. deren Management jedoch nicht. Die „Kommunikationsbezogenheit“ vor allem in Bereichen qualifizierter Beratungsdienstleistung schützt diese Tätigkeitsbereiche nach wie vor in stärkerem Maße gegen Automatisierung und Substitution. Für die weitere Entwicklung wesentlich dürften letztlich betriebliche bzw. managerielle Strategieentscheidungen und

¹⁷ Siehe hierzu Fn 8.

damit verbundene Aushandlungsprozesse und ggf. Konflikte mit betrieblichen Interessenvertretungen (aber auch mit den Front-Line-Beschäftigten selbst) sowie die Frage sein, ob sich die kulturell gültigen Standards der Anforderungen an Beratungsdienstleistungen weiter in Richtung der Abwertung persönlicher Kommunikation und Face-to-Face-Beratung verschieben.

Gegenwärtig ist offen, welche mittel- und langfristigen Wirkungen die Corona-Pandemie bzw. die zu deren Eindämmung getroffenen Beschränkungen gesellschaftlicher Aktivitäten auf die Art und Weise des Wirtschaftens und Arbeitens haben werden. Es finden sich freilich Hinweise darauf, dass sich in bestimmten gesellschaftlichen Bereichen Digitalisierungsprozesse beschleunigen oder ausweiten werden. Dazu zählen die öffentliche Daseinsvorsorge (Bildung, Verwaltung), vor allem aber auch Teile der Dienstleistungswirtschaft, und hier insbesondere die Finanzdienstleistungen. Möglich ist, dass sich bei Banken und Versicherungen einige der in diesem Beitrag untersuchten und diskutierten Entwicklungen in Bezug auf den Branchenstrukturwandel, das Kundenverhalten wie auch hinsichtlich der Geschäftsmodelle und des Technologieeinsatzes intensivieren und ausweiten. In Bezug auf die traditionellen Banken ist jedenfalls von einer starken Beschleunigung der Abbaupläne im Filialnetz die Rede (Atzler et al. 2020). Auch könnten sich Formen (mobiler) digitaler Arbeit weiter ausbreiten. Zugleich geraten beide Branchen, insbesondere die Finanzindustrie, voraussichtlich erneut in eine massive wirtschaftliche Krise, die wiederum den Strukturwandel beschleunigen, aber zugleich auch die für technisch-organisatorische Innovationen erforderlichen finanziellen Mittel verknappen dürfte.

Literatur

- Acemoglu, D.; Autor, D.; Dorn, D.; Hanson, G.H.; Price, B. (2014): Return of the Solow Paradox? IT, Productivity, and Employment in US Manufacturing. In: *American Economic Review: Papers and Proceedings* 2014, 104 (5), S. 394-399.
- AGVBanken (o.J.): Tarifgruppenbesetzung im privaten Bankgewerbe 2017. www.agvbanken.de/AGVBanken/Statistik/Statistik_Tarifgruppen-Besetzung.pdf, zul. aufgerufen am 02.06.2020.
- Alt, R.; Puschmann, Th. (2016): Digitalisierung der Finanzindustrie. Grundlagen der Fintech-Evolution. Heidelberg.
- Altmann, N.; Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D. (1986): Ein „Neuer Rationalisierungstyp“ – neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: *Soziale Welt*, 37. Jahrg., H. 2/3, Schwerpunkt: Technik und Arbeit (1986), S. 191-207.
- Autor, D. H.; Levy, F.; Murnane, R. J. (2003): The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. In: *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 118, Issue 4, November 2003, pp. 1279–1333.
- Atzler, E. (2020): Innovative Genossenschaftsbank. In: *Handelsblatt*, 11.02.2020, S. 31.
- Atzler, E.; Holtermann, F.; Kröner, A. (2019): Raus aus der Nische. In: *Handelsblatt*, 09.12.2019, S. 30-31.
- Atzler, E.; Kröner, A.; Osman, Y. (2020): Banken machen Tempo beim Filialabbau. In: *Handelsblatt*, 23.06.2020, S. 26-27.
- Baethge, M.; Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Frankfurt/Main.
- Baethge, M.; Oberbeck, H. (1990): Systemische Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsbeziehungen: Eine neue Herausforderung für Unternehmen und die wissenschaftliche Analyse. In: Rock, R.; Ulrich, P., Witt, F. (Hrsg.): *Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung*, Frankfurt/Main, S. 149-175.
- Baethge-Kinsky, V.; Holm, R.; Tullius, K. (2006): Dynamische Zeiten – langsamer Wandel: Betriebliche Kompetenzentwicklung von Fachkräften in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft. Forschungsbericht, Göttingen.
- Bauer, W.; Ganz, W.; Hämmerlie, M.; Renner, Th. (Hrsg.) (2020): Künstliche Intelligenz in der Unternehmenspraxis. Studie zu Auswirkungen auf Dienstleistung und Produktion. Stuttgart.
- Bitkom e.V. (Hrsg.) (2018): Bitkom Digital Office Index 2018. Eine Studie zur Digitalisierung von Büro- und Verwaltungsprozessen in deutschen Unternehmen. Berlin.
- Böhme, S.; Eigenhüller, L. (2020): Beschäftigung in der Finanz- und Versicherungswirtschaft in Bayern. In: IAB (Hrsg.): *IAB-Regional 1/2020* IAB Bayern, Nürnberg.
- Brandl, B.; Hornuf, L. (2020): Where did FinTechs come from, and where do they go? The transformation of the financial industry in Germany after digitalization. In: *Frontiers in Artificial Intelligence*, Vol. 3, March 2020.
- Breisig, Th.; König, S.; Rehling, M.; Ebeling, M. (2010): „Sie müssen es nicht verstehen, Sie müssen es nur verkaufen!“ Vertriebssteuerung in Banken. Berlin.
- Bundesregierung (2018): Deutscher Bundestag Drucksache 19/3916, 19. Wahlperiode, Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hrsg.) (2018): Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2018. Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hrsg.) (2020): Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Deutschen Wirtschaft. Stand der KI-Nutzung im Jahr 2019. Berlin.
- Burkert, C. (2019): Strukturwandel und Beschäftigungsentwicklung in der Finanzbranche in Deutschland. IAB-Stellungnahme 5/2019. Nürnberg.

- Butollo, F.; Engel, T.; Füchtenkötter, M.; Koepf, R.; & Ottaiano, M. (2018). Wie stabil ist der digitale Taylorismus? Störungsbehebung, Prozessverbesserungen und Beschäftigungssystem bei einem Unternehmen des Online-Versandhandels. *AIS-Studien*, 11(2), 143-159.
- D'Alessio, N.; Oberbeck, H. (1994): ‚Lean Banking‘: Klassische Rationalisierung mit anderen Vorzeichen oder Metapher für eine neue Marktorientierung der Finanzdienstleister? In: *SOFI-Mitteilungen Nr. 21*, März 1994, S. 53-64. Göttingen.
- Dengler, K. (2019): Substituierbarkeitspotenziale von Berufen und Veränderbarkeit von Berufsbildern. IAB-Stellungnahme 2/2019. Nürnberg.
- Deutsche Bundesbank (2001): Deutsche Bundesbank Monatsbericht September 2001. 53. Jahrgang, Nr. 9, Frankfurt am Main.
- Deutsche Bundesbank (2019): Deutsche Bundesbank Monatsbericht September 2019. 71. Jahrgang, Nr. 9, Frankfurt am Main.
- Dolata, U. (2011): Soziotechnischer Wandel als graduelle Transformation. In: *Berliner Journal für Soziologie*, Jg. 21, S. 265 – 294.
- Dose, C. (2006): Flexible Bürokratie: zur Logik aktueller Rationalisierungstendenzen bei Finanzdienstleistern. Wiesbaden.
- Frenkel, S. J.; Korczynski, M.; Shire, K. A.; May, T. (1999): On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy. Ithaca/London.
- Fröhlich, N.; Huffscheid, J. (2004): Der Finanzdienstleistungssektor in Deutschland. Entwicklung, Politik, Strategien. In: Edition der Hans-Böckler-Stiftung 101. Düsseldorf.
- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (GDV) (2018): Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2018.
- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (GDV) (2019): Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2019.
- Gießmann, S. (2015): Geld, Kredit und digitale Zahlung 1971/2014. Von der Kreditkarte zu Apple Pay. In: Sprenger, F.; Engemann, C. (Hrsg.): *Internet der Dinge. Über smarte Objekte, intelligente Umgebungen und die technische Durchdringung der Welt*. Bielefeld, S. 293-310.
- Glock, G.; Krabel, S.; Strach, H.; Apt, W.; Goluchowicz, K.; Priesack, K.; Bovenschulte, M. (2019): QuaTOQ – Qualität der Arbeit, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit im Wechselspiel von Technologie, Organisation und Qualifikation – Branchenbericht: Finanzen und Versicherungen. Forschungsbericht 522/5, Berlin.
- Haipeter, T. (2002): Innovation zwischen Markt und Partizipation. Widersprüchliche Arbeitsgestaltung im Bankgewerbe. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Nr. 2, S. 125-137.
- Heinemann, G.; Kannen, K. (2020): Plattform werden oder sterben. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 34, 10.02.2020, S. 16.
- Johansson, S.; Vogelgesang, U. (2016): Automating the Insurance Industry. In: *McKinsey Quarterly*, January 2016.
- Manske, F.; Mickler, O.; Wolf, H. (1994): Computerisierung technisch-geistiger Arbeit. Ein Beitrag zur Debatte um Formen und Folgen gegenwärtiger Rationalisierung. In: Beckenbach, N.; van Treeck, W. (Hrsg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*, Soziale Welt, Sonderband, Göttingen, S. 161-182.
- Matthes, B.; Dauth, W.; Dengler, K.; Gartner, H.; Zika, G. (2019): Digitalisierung der Arbeitswelt: Bisherige Veränderungen und Folgen für Arbeitsmarkt, Ausbildung und Qualifizierung. IAB-Stellungnahme 11/2019. Nürnberg.
- McKinsey Global Institute (Hrsg.) (2018): Skill Shift. Automation and the Future of the Workforce. Discussion Paper, May 2018.
- Movitz, Fredrik; Alvin, M. (2017): Changing Systems, Creating Conflicts: IT-Related Changes in Swedish Banks. In: Briken, K./ Chillas, S./ Krzywdzinski, M./ Marks, A. (eds.): *The New Digital Workplace*, London, pp. 132-152.

- Neeb, P.; Knake, S. (2019): Der störrische Bankkunde. Intransparenz und Vertrauensprobleme in der Bank-Kunden-Beziehung. In: *Berliner Journal für Soziologie*, Jg. 29, S. 33 – 60.
- Perez, C.; Martín, F. (2018): Digitalisation and Artificial Intelligence: the New Face of the Retail Banking Sector. Evidence from France and Spain. In: Jaehling, K. (ed.): *Virtuous circles between innovations, job quality and employment in Europe? Case study evidence from the manufacturing sector, private and public service sector*, pp. 178-233.
- Pfeiffer, S. (2019): Digitale Transformation: Great, greater, tilt ...? Von der Produktivkraft zur Distributivkraftentwicklung. In: K. Dörre et al. (Hrsg.): *Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften*, Wiesbaden, S. 378-394.
- Roth, I.; Müller, N. (2017): Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor. Studie im Auftrag der ver.di Bundesverwaltung Ressort 13, Bereich Innovation und Gute Arbeit. Berlin: ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft.
- Roth, I. (2015): Technologische Entwicklungen im Finanzdienstleistungssektor und deren Auswirkungen auf die Arbeit. In: ver.di – Landesbezirk Baden-Württemberg (Hrsg.): *Digitalisierung bei Logistik, Handel und Finanzdienstleistungen. Technologische Trends und ihre Auswirkungen auf Arbeit und Qualifizierung*. Stuttgart, S. 36-67.
- Schneider, K. (2020): Schnelles Wachstum, selten profitabel. In: *Handelsblatt*, Donnerstag, 2. Januar 2020, Nr. 1, S. 30-31.
- Schuster, H. ; Hastenteufel, J. (2019): Die Bankenbranche im Wandel. Status Quo und aktuelle Herausforderungen. 2., aktualisierte Aufl., Baden-Baden.
- Staab, P./ Prediger, L. J. (2019): Digitalisierung und Polarisierung: eine Literaturstudie zu den Auswirkungen des digitalen Wandels auf Sozialstruktur und Betriebe. (FGW-Studie Digitalisierung von Arbeit, 19). Düsseldorf.
- Stobbe, A. (2006): Informatisierung der Finanzdienstleistungsbranche. Von der Hollerith-Maschine zum Straight Through Processing. In: Baukowitz, A.; Berker, T.; Boes, A.; Pfeiffer, S.; Schmiede, R.; Will, M. (Hrsg.): *Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch*. Berlin, S. 53-67.
- Upchurch, M. (2018): Robots and AI at work: the prospects for singularity. In: *New Technology, Work and Employment* 33:3, pp. 205-218.
- Vitols, K.; Schmid, K.; Wilke, P. (2017): Digitalisierung, Automatisierung und Arbeit 4.0. Beschäftigungsperspektiven im norddeutschen Dienstleistungssektor. Working Paper der HBS-Forschungsförderung 032, März 2017.

SOFI Arbeitspapiere / SOFI Working Papers

(Erscheinen seit 2007 | Published since 2007)

- 2007–02 Mayer-Ahuja, Nicole/Feuerstein, Patrick (2007): „IT-labour goes offshore: Regulating and managing attrition in Bangalore“
- 2008–03 Kretschmann, Claudia (2008): Studienstrukturreform an deutschen Hochschulen: Soziale Herkunft und Bildungsentscheidungen. Eine empirische Zwischenbilanz zum Bologna-Prozess
- 2009–04 Kurz, Constanze/Wolf, Harald (2009): Kleiner Grenzverkehr: BiowissenschaftlerInnen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft
- 2009–05 Kädtler, Jürgen (2009): Finanzialisierung und Finanzmarktrationalität. Zur Bedeutung konventioneller Handlungsorientierungen im gegenwärtigen Kapitalismus
- 2011–06 Mayer-Ahuja, Nicole (2010): Jenseits der „neuen Unübersichtlichkeit“. Annäherung an Konturen der gegenwärtigen Arbeitswelt
- 2012–07 Voskamp, Ulrich/Wittke, Volker (2012): Globale Qualitätsproduktion. Eine Studie zu neuen Strategien transnationaler Produktion bei Zuliefern der Automobilindustrie und im Maschinenbau
- 2012–08 Kalkowski, Peter/Paul, Gerd (2012): Professionalisierungstendenzen im Wellness-Bereich?
- 2012–09 Wittke, Volker/Heidenreich, Martin/Mattes, Jannika/Hanekop, Heidemarie/Feuerstein, Patrick/Jackwerth, Thomas (/2012): Kollaborative Innovationen. Die innerbetriebliche Nutzung externer Wissensbestände in vernetzten Entwicklungsprozessen
- 2014–10 Peter Bartelheimer/Bettina Kohlrausch/René Lehweß-Litzmann/ Janina Söhn (2014): Teilhabebarrrieren: Vielfalt und Ungleichheit in segmentierten Bildungs- und Beschäftigungssystemen
- 2017–11 Peter Kalkowski (2017): Das Verhältnis von formaler und informaler Strukturierung bei kooperativer Produktentwicklung – Sechs Fallstudien im Vergleich
- 2018–12 Ehrenkolloquium für Michael Schumann zum 80. Geburtstag (2018): Zeitenwende
- 2018–13 Janina Söhn (2018): Is it time for a change? A literature review on occupational mobility among older workers in Germany and the USA
- 2018–14 Klaus-Peter Buss (2018): Auf dem Weg in den Handel 4.0?
- 2019–15 Martin Kuhlmann/Ulrich Voskamp (2019): Digitalisierung und Arbeit im niedersächsischen Maschinenbau
- 2020–16 Lena Schulz (2020): Gesellschaftsbilder von Betriebsrätinnen, Betriebsräten und Vertrauensleuten – Stand der Forschung und Begriffsgeschichte
- 2020-17 Richard Hule/Silke Ötsch (2020): Verschwörungstheorie im Neoliberalismus – Von einer soziologisch-interdisziplinären Theorie zum Modell?

SOFI Arbeitspapiere / SOFI Working Papers
finden Sie online unter I are available online:
www.sofi.uni-goettingen.de
