

Karen A. Shire

**Arbeiten und Lernen in der Wissensgesellschaft: Thesen zur
Entwicklung der wissensbasierten Arbeit im Front-Line Bereich**

1. Dimensionen des Wissens im Rahmen informations- und wissensintensiver Dienstleistungsarbeit

Die Umstrukturierung großer Unternehmen in marktorientierte Profitcenter und die Zunahme von Unternehmensgründungen in neuen Industriezweigen führten zu einem steigenden Anteil der Beschäftigten im „*front-line*“ Bereich der Betriebe, wo diese für die Erzeugung von Mehrwert durch Wissen im Bereich der Dienstleistungen verantwortlich sind. Es können vier verschiedene Dimensionen der Expansion und der strategischen Bedeutung von Informationen und Wissen als Medium und Produkt der Arbeit bei Tätigkeiten im *front-line* Bereich unterschieden werden.

- Der Fortschritt der Wissenschaft und die zunehmende Spezialisierung in der Arbeitsteilung haben den Bedarf an theoretischem Wissen ansteigen lassen.
- Die zunehmende Technisierung der Arbeit hat eine Nachfrage nach differenziertem Erfahrungswissen und *implizitem* Wissen geschaffen.
- Der zunehmende Wettbewerb, insbesondere bei den expandierenden Dienstleistungen im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen und der Informationsbeschaffung, führte zur breiteren Anwendung des strategisch wichtigen kontextuellen Wissens bzw. Wissens über Märkte, Konkurrenz, Kundensegmente, Produkte und Netzwerke im Dienstleistungsbereich.
- Eng verbunden mit der Bedeutung des *front-line* Bereiches und der Expansion von Dienstleistungen im allgemeinen ist der Bedarf an sozialen Kenntnissen und Fähigkeiten (soziale Kompetenz). Diese Art von Kenntnissen bedarf einer besonderen persönlichen Neigung und Arbeitsweise.

Herkömmliche Konzepte der wissensbasierten Arbeit betonen die Bedeutung der ersten Dimension, während traditionelle Studien über Wissen in der industriellen Produktion die zweite Dimension hervorheben, d.h. *Tacit-Knowledge* oder implizites Wissen. Informations- und wissensintensive Dienstleistungsarbeiten führen zu neuen Dimensionen des Wissens und Kompetenzen, von denen

der überwiegende Teil am besten durch *on-the-job* Training (OJT) erlernt werden kann.

2. Die Idealtypen der informations- und wissensintensiven Dienstleistungsarbeit

Grundsätzlich kann zwischen standardisierter Dienstleistungsarbeit (mass-customized service work) und wissensintensiver Dienstleistungsarbeit (knowledge-intensive service work) unterschieden werden. Sie differenzieren in den Dimensionen der Wissenstypen und in Bezug auf die Kundengruppe und die Art der Produkte. Ein weiterer Typ, unternehmerische Dienstleistungsarbeit (entrepreneurial service work), kristallisiert sich „zwischen“ der standardisierten Dienstleistungsarbeit und der wissensintensiven Dienstleistungsarbeit heraus.

Prototypen der informations- und wissensintensiven Dienstleistungsarbeiten können in den folgenden industriellen / beruflichen Konfigurationen gefunden werden:

- Callcenter Beschäftigte, informatisierte Beratertätigkeiten (standardisierte Dienstleistungsarbeit)
- Vertrieb von Finanzprodukten (unternehmerische Dienstleistungsarbeit)
- Softwareentwicklung (wissensintensive Dienstleistungsarbeit)

Alle drei Typen von wissensbasierter Arbeit im *front-line* Bereich stehen im engen Zusammenhang mit jüngeren Umgestaltungsprozessen der Organisationen.

3. Während Organisationen weiterhin den primären Ort für die geleistete Arbeit bilden, werden Autorität und funktionelle Strukturen verändert. Zusätzlich verfließen die Grenzen zwischen Organisationen und ihrem Umfeld durch die Handlungen interner und externer Akteure.

Im Bereich der informations- und wissensintensiven Dienstleistungsarbeiten werden Kunden in die Organisation der Arbeit integriert (und Arbeitnehmer können auch in das Unternehmen des Kunden eingebunden sein). Bei allen Typen der informations- und wissensintensiven Dienstleistungsarbeit spielen die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander eine zunehmend wichtige Rolle bei der Vollbringung der Arbeit, insbesondere im Bereich der beruflichen Bildung. Die gestiegene Bedeutung der Beziehungen der Mitarbeiter untereinander geht Hand in Hand mit Veränderungen im Gefüge der Weisungsbefugnis (authority relations), aber auch mit einem erhöhten Bedarf an cross-funktionellen Arbeitsbeziehungen und der Auflösung funktioneller Arbeitsteilung. Kollaborative Formen der Arbeitsorganisation setzen sich über die

traditionell hierarchische und funktionelle Arbeitsteilung hinweg und ersetzen diese. Es entstehen post-bürokratische Netzwerkformationen als organisatorischer Rahmen für informations- und wissensintensive Tätigkeiten.

4. Neue Dimensionen der Kontrolle begrenzen sogar in den komplexesten Formen der wissensintensiven Dienstleistungsarbeit immer noch das Ausmaß der Autonomie der Arbeitnehmer.

Einerseits schließen die neuen Dimensionen der Kontrolle die Möglichkeiten der Informationsbeschaffung, die durch den informatisierten Arbeitsrahmen gegeben werden, ein (info-normative Kontrolle). Andererseits gehören hierzu auch solche, die auf die Ausgestaltung persönlicher Charakteristika und Kompetenzen der Arbeitnehmer (technologies of the self) und ihrer Identifikation mit der Tätigkeit und das Engagement für die Arbeit abzielen (boundary control).

5. Eine Reihe von Dimensionen der industriellen Beziehungen und Arbeitsbeziehungen stehen unter Anpassungsdruck. Dieser Sachverhalt ist am auffälligsten bei stark regulierten Beschäftigungssystemen (z.B. Deutschland).

Der Druck für Veränderungen stammt aus der Regulierung der Arbeitszeit (Arbeiten bei Bedarf und flexible Arbeitszeiten), Qualifikation (zunehmende Bedeutung der Weiterbildung am Arbeitsplatz, sog. *learning on-the-job*), Evaluierung (ergebnisorientiert und subjektiv), Entlohnung (ergebnisabhängig), Engagement (zunehmend auch in professionellen Netzwerken), Beförderung (horizontale Beförderung und Selbständigkeit).

Karen A. Shire: Arbeiten und Lernen in der Wissensgesellschaft:

*Thesen zur Entwicklung der wissensbasierten Arbeit im Front-Line Bereich
Beitrag zum Kongress "Gut zu Wissen", Heinrich-Böll-Stiftung, 5/2001*