

## **Projektexposé und Hintergrundinformationen**

### **Projekt 2014**

#### **Professionalisierung wissensintensiver Dienstleistungen**

Die Nutzung, Generierung, Verteilung und Vermittlung, mithin auch die Aneignung und Verarbeitung von Wissen, gehört schon immer zu menschlichen Arbeitstätigkeiten. Der Mensch ist ein „Wissentier“ und als solches hat er die Welt erobert. So ist im Laufe der Zeit das historisch und kulturell angesammelte Wissen, die Kenntnis von Dingen, Gedanken und Zusammenhängen, immer umfangreicher geworden und hat seinerseits das Streben nach einer systematischen Erzeugung von Wissen angeregt. In manchen Epochen – in den Zeiten der frühen Hochkulturen, in der Antike, in der an sie anknüpfenden Renaissance, in der Phase der Industrialisierung, – geschah das in besonders intensiver Weise. Und mit der gegenwärtigen Informatisierung im Stile von Big Data ist ein neuer Schub zu erwarten; vor allem hinsichtlich der Beschleunigung des Wissens- und Informationsaustauschs.

Der Umgang mit Wissen und Wissen-Schaffen tangiert längst nicht nur die Wissenschaft bzw. die F&E-Abteilungen oder die Entscheidungszentren der Unternehmen. Der Umgang mit Wissen ist im Alltag und vor allem im Berufsleben zu einer nahezu ubiquitären Anforderung geworden. Mittlerweile sind bereits sehr viele auf der mittleren Betriebsebene Beschäftigte zu Wissensarbeitern geworden. Das betrifft erst recht das breite Spektrum von Dienstleistungen. Hier spielt die Handhabung von Informationen und Symbolen, die wissensbasierte Kommunikation, die Beratung und Interaktion, die Gestaltung von entsprechenden Austauschbeziehungen, mithin Wissensarbeit, per se eine Rolle. Und dort wo Tätigkeiten dieser Art mit der Individualisierung von Kunden- bzw. Patienten- oder Klientenkontakten, mit der Einbindung in sich enger verflechtende Wertschöpfungskontexte in besonderer Weise an Bedeutung gewinnen, kann von wissensintensiven Dienstleistungen die Rede sein.

Bei wissensintensiven Dienstleistungen ist der Anteil der Wissensarbeit vergleichsweise groß. Gänzlich in Wissensarbeit auf geht eine als „wissensintensiv“ zu charakterisierende Dienstleistungsarbeit allerdings kaum. Denn zur Dienstleistung gehört immer auch die Anwendung und Verwertung von Ergebnissen der Wissensarbeit. Insofern muss das Gesamtbild von wissensintensiven Dienstleistungen im Blick sein, nicht nur der Anteil an Wissensarbeit im engeren Sinn. Nur so sind die Aus- und Rückwirkungen einer intensiven Wissensbasierung von Dienstleistungsprozessen zu erfassen und einzuschätzen; etwa in Bezug auf die Art und Weise und mit welchen Effekten Wissensarbeit in Abhängigkeit von Geschäftsmodellen funktionalisiert, selektiv adressiert und überprüft wird.

Mit der wachsenden Bedeutung und Nutzung von wissensintensiven Dienstleistungen ergeben sich neue Anforderungen, neue Widersprüchlichkeiten, neue Qualifizierungserfordernisse, neue Kompetenzprofile, neue Berufsbilder, aber auch neue Überwachungs-, Kontroll- und Belastungspotenziale. Die Strukturen der Arbeitswelt verändern sich, und mit ihnen der Zuschnitt und das Positionsgefüge von Arbeitsplätzen. Die Chancen und Risiken für einen beruflichen Auf- oder auch Abstieg formieren sich neu. Auf diese Veränderungen kann und wird man mit den Möglichkeiten einer systematisch reflektierten Arbeitsgestaltung und entsprechend akzentuierten Professionalisierungsstrategien reagieren müssen. Hier stehen folgende Fragen und Themen zur Diskussion:

Welche Arten und Formen von Wissen und Wissensarbeit gewinnen mit den augenblicklich konstatablen Entwicklungen an Konturen und an Bedeutung? Inwiefern ist Faktenwissen tangiert, inwiefern Erfahrungs-, Kontext-, Orientierungs- und Steuerungswissen? Inwiefern wird Wissen bzw. „Wissen-Schaffen“ unmittelbar selbst zum Ziel und Gegenstand von Arbeitsaktivitäten; inwiefern wird es

eher als Mittel, als Handlungsgrundlage und Ressource gesehen? Welche Wissensaspekte sind wichtig, bleiben aber eher implizit? Was ist digitalisierbar und was nur auf andere Weise zu kommunizieren? Wie verbinden sich Wissensarbeit und die Nutzung von Technik? Wie ist die aktuelle Dominanz der Technik bei der Gestaltung und Entwicklung wissensintensiver Dienstleistungen einzuschätzen? In welchem Verhältnis steht Technik zum „menschlichen Kern“ der Arbeit? Was ist zu beachten, wenn die Handlungslogik von subjektiver Arbeit bzw. von Interaktionsarbeit mit der von digital vernetzter Wissensarbeit verknüpft wird?

Interaktionsarbeit, die hier im Blick ist, bezieht sich sowohl auf Interaktionen, die für das kooperative Handeln am Arbeitsplatz bzw. mit betriebsexternen Wertschöpfungspartnern erforderlich sind, wie auch auf Interaktionen, die sich als Dienstleistung am Kunden (am Patienten, am Klienten, am Bürger) verstehen. Beides, die Interaktionen in der Arbeit und Interaktionen als Arbeit, hängt in mancherlei Hinsicht zusammen. Das tangiert auch das Zusammenwirken von „Top down-“ und „Bottom up-Prozessen“, von Vorgaben und Autonomiespielräumen, von subjektiver Arbeit und Verobjektivierungsbestrebungen, von immer nur bedingt berechenbarer Interaktivität und systemischer Einbindung, von Controlling- und Qualitätssicherungsmöglichkeiten.

Wie verändern sich die wissensintensiven Dienstleistungen in unterschiedlichen Bereichen und -kontexten; etwa bei Finanzdienstleistungen, in der Aus- und Weiterbildung, bei der Beratungsarbeit der Agentur für Arbeit, in Handel und Logistik? Wie ist die bereichsinterne Spannweite von Wissensarbeit zu charakterisieren; beispielsweise das Spektrum zwischen wissensintensiver Dienstleistungsarbeit in einer kleinen Bankfiliale und der bei großen Finanztransaktionen? Welche Arten von Wissensarbeit kommen jeweils zum Zuge? Welche sind typischerweise im Backoffice und welche bei der Frontline-Work gefordert? Wie wirken Backoffice-Arbeit und Frontline-Work aufeinander ein?

Auf welche Vorleistungen und damit auch auf Dienstleistungen grundlegender Art sind bereichsspezifische Dienstleistungen angewiesen? Gemeint sind Dienstleistungen, die, weil sie für die Wohlfahrtsentwicklung und den Zusammenhalt unserer Gesellschaft von essentieller Bedeutung sind, auch als „gesellschaftlich notwendige“ bezeichnet werden. Diese haben nicht nur einzelwirtschaftlich bewährte Effizienzkriterien im Kalkül, sie orientieren sich auch an immateriellen Werten, wie sie mit dem Anspruch an Nachhaltigkeit, Akzeptanz, Teilhabe, soziale Gerechtigkeit und der Respektierung informationeller Selbstbestimmung zum Ausdruck kommen. Das betrifft die Wasser- und Energieversorgung, die Gestaltung von Mobilitäts-, Bildungs-, Gesundheits- und sozialen Sicherungssystemen und, quer dazu, die Weiterentwicklung einer kommunikativen Infrastruktur, die den gestiegenen Anforderungen eines beschleunigten Wissenstransfers gerecht wird (vgl. dazu die beiden zuletzt vom AK „Dienstleistungen“ der FES veröffentlichten Memoranden: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/10358.pdf> und <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/09367.pdf>).

Bei dem Bemühen, Antworten auf diese Fragen zu finden, wird immer auch das Problem einer angemessenen Definition mitschwingen: Wie kann wissensintensive Arbeit begrifflich präzisiert und für die fachlich und letztlich auch die politisch wichtigen Diskurse handhabbar gemacht werden? Schließlich ist mit dem Verweis auf „wissensintensive Dienstleistungen“ zunächst einmal nur eine noch recht vage Kategorisierung von Dienstleistungen bzw. Abgrenzung zu Dienstleistungen anderer Natur ausgesprochen. Eine Klärung der inhaltlich-materiellen Substanz ist damit noch nicht geleistet; jedenfalls noch nicht in der Art und Weise, wie es mit Blick auf eine Analyse von Phänomenen und Problemen in Dienstleistungskontexten wissensintensiver Arbeit und den daraus resultierenden Gestaltungsbemühungen wünschenswert wäre. Schließlich hat die Definitionsfrage auch Folgen für Aussagen über die Verbreitung und Bedeutung wissensintensiver Dienstleistungen. Statistiken sind nur dann aussagekräftig, wenn valide Definitionskriterien herangezogen werden.

Natürlich sind und bleiben Definitionsversuche notwendigerweise immer vorläufig und prinzipiell verbesserbar. Dennoch sind derartige Bemühungen für die Politisierbarkeit von Fragen, die sich mit der Gestaltung und Professionalisierung von wissensintensiven Dienstleistungen befassen, unerlässlich. Definitionen geben den politisch wichtigen Diskursen eine Richtung. Wer nicht definiert, wird definiert bzw. kann sich nur reaktiv mit den Definitionen anderer auseinandersetzen. Damit wird deutlich, dass es nicht um einen fundamentalen, aus der akademischen Diskussion abzuleitenden Wissensbegriff geht, sondern um das Bemühen, mit Hilfe eines für die anstehende Reformdiskussion heuristisch reflektierten Begriffs den Blick auf die aktuellen Problemlagen zu schärfen, die in konkreten, als relevant empfundenen Verwendungskontexten „auf den Nägeln brennen“ und neue Gestaltungs- bzw. Professionalisierungsstrategien herausfordern.

Inwiefern, so ist vor dem Hintergrund einer ersten Exploration von Erscheinungsformen und Definitionen wissensintensiver Dienstleistungen zu fragen, kann das in der Dienstleistungsforschung und -praxis bereits konturierte und auch in den vorausgehenden Expertenrunden des Arbeitskreises „Dienstleistungen“ thematisierte Gestaltungsrepertoire von Service Engineering und Interaktionsarbeit genutzt und seinerseits auf die Spezifika von wissensintensiver Dienstleistungsarbeit zugeschnitten werden?

Wie wird zurzeit eine prinzipiell durchaus notwendige Standardisierung und Industrialisierung von wissensintensiven Dienstleistungen vorangetrieben? Wie manifestiert sich die oft unvermeidliche, aber auch wichtige Subjektivierung der Arbeit? In welcher Hinsicht steht sie im Widerspruch zu Skaleneffekten versprechender Standardisierung, in welcher Hinsicht nicht? Welche Dispositions-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume ergeben sich typischerweise für die hier engagierten Mitarbeiter/innen? Inwiefern tangiert das ihren Autonomiespielraum bzw. generell die Handlungslogik subjektiver bzw. subjektivierender Arbeit? Wie ist die systemische Einbindung von subjektiver Arbeit und einer immer nur bedingt berechenbaren Interaktivität im Arbeitsprozess denkbar? Wie sind die damit einhergehenden Controlling- und Qualitätssicherungsfragen anzugehen? Was sind typischerweise Quellen von Störungen und Friktionen, neuralgische Punkte, die besondere Aufmerksamkeit verdienen? Gibt es Gegenentwürfe zu der Art und Weise, wie Standardisierungs- und Industrialisierungsprozesse in diesen Bereichen zurzeit vorangetrieben werden? Wenn ja, was sind Essentials alternativer Steuerungskonzepte? Ist die Forderung einer mehr „ganzheitlichen Arbeit“ eine romantische Vorstellung oder ein wichtiges, letztlich politisierbares Ziel?

Wie, so ist zu fragen, verändern sich mit den hier zu beobachtenden Realitäten der Arbeitswelt bzw. Innovationsbestrebungen Anforderungen und Belastungsrisiken? Inwiefern und bezogen auf welche Aufgaben und Tätigkeiten formieren sich „High Road-Strategien“, inwiefern „Low Road-Strategien“? Was heißt „gute Arbeit“ bei wissensintensiven Dienstleistungen – funktional und mit Blick auf die Interessen der Beschäftigten? Wie stellt sich der Zusammenhang von Funktionalität und Beschäftigteninteressen dar? Was wird als kreative Herausforderung und was eher als Belastung erlebt?

Wie können die mit wissensintensiver Dienstleistungsarbeit Beschäftigten, aber auch die (potenziellen) Dienstleistungsnehmer/innen – die Kunden, die Klienten, die Patienten, die Bürgerinnen und Bürger – an der Gestaltung und Entwicklung von Dienstleistungsprozessen der hier interessierenden Arbeit beteiligt werden? Welches Potenzial beinhalten in Bezug auf Mitwirkungschancen die neuen technischen Möglichkeiten einer interaktiv angelegten Informationslogistik? Wie können die am Dienstleistungsprozess Beteiligten angesichts der weltweit wirksamen „Big Data-Effekte“ wieder mehr Kontrolle über die von ihnen erstellten Daten und Leistungen bekommen? Welche Ansprüche, Legitimationen und Möglichkeiten leiten sich in dieser Hinsicht aus den Erfordernissen subjektivierter Arbeit und speziell auch aus denen von subjektivierendem Arbeitshandeln ab? Wie können Partizipationsgelegenheiten kollektiv abgesichert werden?

Wie kann es gelingen, abgeleitet aus den Essentials von wissensintensiven Dienstleistungen, Qualifizierungserfordernisse und Kompetenzprofile zu konturieren und zu einem an überbetrieblichen Qualitätskriterien orientierten Leitbild von Dienstleistungsfacharbeit zu verdichten; zu einem Leitbild, das trotz des immateriellen, substanziell nur schwer fassbaren Charakters von Dienstleistungen, dem Konnex von Professionalisierung, Wertschätzung und Stolz gerecht wird? Wie sind Professionalisierungspfade und Professionalisierungsstrategien zu präzisieren und wie sind diese institutionell, politisch und gegebenenfalls auch tariflich abzusichern?

Wie wirkt sich die Innovationsperspektive bzw. Gestaltung unterschiedlicher Dienstleistungskonzepte auf die Inanspruchnahme und den Nutzen unterschiedlicher Personengruppen aus?

Zur Erkundung und weiterführender Reflexion derartiger Fragen, die zunächst einmal als Sensorium dienen und sicherlich nicht alle vertiefend behandelt werden können, sind fünf Expertenrunden vorgesehen. Ergebnisse und Schlussfolgerungen werden in einem Memorandum veröffentlicht

Expertengespräch I (**12. März 2014**)

**Wissensintensive Dienstleistungen - konkret**

Expertengespräch II (**09. April 2014**)

**Entwicklung und Gestaltung wissensintensiver Dienstleistungen**

Expertengespräch III (**21. Mai 2014**)

**Die Gestaltung von Wissensarbeit in gesellschaftlich notwendigen Dienstleistungen in Zeiten von Big Data**

Expertengespräch IV (**25. Juni 2014**)

**Big Data und die Gestaltung von Wissensarbeit aus internationaler Perspektive**

Expertengespräch V (**24. September 2014**)

**Wissensintensive Dienstleistungen als Herausforderung für Gewerkschaft, Wirtschaft, Forschung und Politik**

---

**Fachwissenschaftliche Begleitung**

Prof. Dr. Daniel Bieber | Dr. Manfred Geiger  
Institut für Sozialforschung  
und Sozialwirtschaft (iso) e.V.  
Saarbrücken

**Projektorganisation und Anmeldung**

Lisa-Marie Schmidt  
Wirtschafts- und Sozialpolitik  
Friedrich-Ebert-Stiftung  
Tel.: 030-26935 8311

[Arbeitskreis-Dienstleistungen@fes.de](mailto:Arbeitskreis-Dienstleistungen@fes.de)

**Koordination**

Dr. Sigrid Skarpelis-Sperk  
Wissenschaftliche Beraterin des  
Vorsitzenden von ver.di

Michael Fischer  
Friedrich-Ebert-Stiftung  
Wirtschafts- und Sozialpolitik