

## **2. Work-Learn-Life-Balance in der Wissensarbeit – Im Fokus verschiedener Perspektiven**

Für die gesamte Arbeitswelt ist gegenwärtig zu beobachten, dass Flexibilitätsanfordernisse, die Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbstorganisation und marktvermittelte Beschäftigungsverhältnisse zunehmen. In der Folge werden die Grenzen zwischen der Arbeit und den privaten Lebenssphären unschärfer, z. B. dadurch, dass Arbeitgeber den zeitlichen, räumlichen und inhaltsbezogenen Zugriff auf das Arbeitsvermögen ihrer Mitarbeiter ausweiten. Dies eröffnet einerseits neue Spielräume für die Ausweitung der Handlungsautonomie und Chancen für die persönliche Weiterentwicklung in der Arbeit. Zugleich sind damit aber andererseits auch neue Formen der Belastung verbunden. Hoher Arbeitsdruck, Arbeitsintensivierung, das Nicht-Abschalten-Können von der Arbeit und betriebliche Anforderungen, die im Widerspruch zu eigenen individuellen Vorstellungen und Wünschen oder auch professionellen Standards stehen, können Stress auslösen und negative gesundheitliche Folgen haben.

In der Wissensarbeit finden sich diese Anforderungen und Belastungen in besonderem Maße. Wissensarbeit zeichnet sich durch stark variierende Ausführungsbedingungen, kaum standardisierbare Arbeitsprozesse und immaterielle Arbeitsergebnisse aus. Diejenigen Arbeitskräfte, die vorwiegend Wissensarbeit leisten, arbeiten in der Regel selbstorganisiert und sind aufgrund von Veränderungen der Arbeitsinhalte und -anforderungen sowie aufgrund wechselnder Projekt- bzw. Teamkonstellationen einem ständigen Lerndruck ausgesetzt. Lernen, so zeigen bisherige Studien, findet bei Wissensarbeitern in einem großen Umfang informell und im Prozess der Arbeit statt. Es stellt sich aber die Frage, ob hierfür ausreichend Ressourcen, wie z. B. Zeit und betriebliche sowie private Unterstützung, vorhanden sind.

Mit dem Konzept der Work-Life-Balance wird in der Forschung und in der Praxis versucht, Konflikte zwischen Anforderungen aus der Arbeitswelt und dem Privatleben zu benennen und hierfür Lösungsansätze zu entwickeln. Gerade für Wissensarbeiter – so die Ausgangsüberlegung des Forschungsprojektes „Allwiss“ – stellen Lernanforderungen eine weitere wichtige Dimension von Balanceprob-

lemen dar. Anstatt (nur) von einer Work-Life-Balance zu sprechen, macht es daher Sinn, den Aspekt des Lernens zu integrieren und den erweiterten Begriff der Work-Learn-Life-Balance (WLLB) zu verwenden.

Für die Analyse der Balance von Arbeiten, Lernen und Leben in der Wissensarbeit und für die Entwicklung von Work-Learn-Life-Balance unterstützenden Maßnahmen stellen sich zunächst grundlegende Fragen: Was genau ist Wissensarbeit? Was sind ihre Merkmale und welche verschiedenen Formen gibt es? Welche Beziehung besteht zwischen allgemeinen Entwicklungstrends in der Arbeitswelt und den Besonderheiten von Wissensarbeit? Welche (expliziten und impliziten) Annahmen macht die Work-Life-Balance-Forschung über das Verhältnis von Arbeit und Leben und wie lassen sich die unterschiedlichen Grenzziehungen zwischen Arbeit und Leben untersuchen? Welche Modelle zur Untersuchung von arbeitsbedingtem Stress gibt es und inwiefern lassen sich diese auf Wissensarbeit und Work-Learn-Life-Balance-Probleme anwenden? Was genau sind die Lernanforderungen an Wissensarbeiter und welche Kompetenzen erfordert selbstorganisiertes Arbeiten und Lernen? Welche organisationalen Rahmenbedingungen fördern ein Lernen im Prozess der Arbeit und wie lassen sich diese mit der individuellen Work-Learn-Life-Balance in Verbindung bringen?

Bevor konkrete Work-Life-Balance-Probleme empirisch untersucht und Maßnahmen zu ihrer Lösung entwickelt werden, müssen Antworten auf diese Fragen formuliert werden. Die Vielschichtigkeit des Themas Arbeiten, Lernen und (Privat-)Leben in der Wissensarbeit erfordert hierbei Analysen aus verschiedenen disziplinären Perspektiven. Die vier Beiträge dieses Kapitels nähern sich dem Thema aus betriebswirtschaftlicher, sozialwissenschaftlicher, psychologischer und pädagogischer Sicht. Sie liefern die Grundlagen für die in den nachfolgenden Kapiteln dargestellte interdisziplinäre Theoriebildung und die empirischen Analysen sowie für die im Rahmen des „Allwiss“-Projektes zusammen mit Partnerunternehmen erfolgte Entwicklung von WLLB-Maßnahmen und -instrumenten.

Klaus North charakterisiert in *Kapitel 2.1* Wissensarbeit aus betriebswirtschaftlicher Perspektive als besondere Form der Wertschöpfung. Aus einer Prozessperspektive und aus verschiedenen Aufgabenarten in der Wissensarbeit leitet er sechs unterschiedliche Rollen von Wissensarbeitern ab und zeigt so die Gemeinsamkeiten, aber auch die Heterogenität von Wissensarbeit in der Praxis auf. Abschließend werden Widersprüche zwischen Zielen, Aufgaben, Ausführungs- und Aneignungsbedingungen sowie zwischen Arbeit und Privatleben als mögliche Verursacher für Belastungen und Beanspruchungen von Wissensarbeitern diskutiert, und es werden vier Thesen für die Führung von Wissensarbeitern vorgestellt.

Stefanie Hiestand und Axel Haunschild (*Kapitel 2.2*) beziehen die arbeitssoziologische Diagnose einer Entgrenzung von Arbeit und Leben auf das Feld der Wissensarbeit. Es wird argumentiert, dass in Anlehnung an die Work-Life-Boundaries-Forschung die Analyse von Work-Life-Balancen auch die individuellen Grenzziehungen zwischen Arbeit und Leben und die strukturellen Ursachen von Vereinbarkeitskonflikten berücksichtigen sollte. Durch eine Betrachtung der selbstorganisierten Lernprozesse von Wissensarbeitern aus einer Entgrenzungsperspektive heraus wird aufgezeigt, dass gerade in der Wissensarbeit auch eine Entgrenzung von Arbeit und Lernen beobachtbar ist und Work-Life-Balance-Konzepte daher durch den Aspekt des Lernens erweitert werden müssen.

Christine J. Syrek und Conny H. Antoni (*Kapitel 2.3*) wenden arbeitspsychologische Stresskonzepte auf das Feld der Wissensarbeit an. Entlang der Darstellung von vier einschlägigen psychologischen Modellen (Demand-Control Modell, Effort-Reward Imbalance, Job-Demands-Resources Modell, Challenge-Hindrance Framework) werden die Ursachen von arbeitsbezogenem Stress und die daraus resultierenden Belastungen sowohl allgemein als auch bezogen auf Wissensarbeit dargelegt. Der Beitrag liefert zudem eine Diskussion der jeweiligen Stärken und Schwächen der genannten Modelle im Hinblick auf eine Anwendung für die Wissensarbeit. Abschließend werden mit dem Individuum, dem Team und der Organisation drei mögliche Interventionsebenen zur Reduzierung von Stress identifiziert und unter Bezugnahme auf Forschungsergebnisse zum arbeitsbezogenen Stress bei Wissensarbeitern erörtert.

Julia K. Müller und Rita Meyer legen in *Kapitel 2.4* aus betriebspädagogischer Perspektive dar, welche Besonderheiten das Lernen in der Wissensarbeit aufweist und welche Anforderungen an die Kompetenzentwicklung damit verbunden sind. In organisationalen Maßnahmen, die Rahmenbedingungen für eine Verknüpfung von Kompetenz- und Organisationsentwicklung schaffen, sehen sie einen zentralen Beitrag zur Ausbalancierung der Work-Learn-Life-Trias von Wissensarbeitern. Eine lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung stellt hierbei das Bindeglied zwischen Kompetenz- und Organisationsentwicklung dar. Abschließend zeigen die Verfasserinnen auf, dass individuelle Kompetenzentwicklung eine Basis für die Vereinbarkeit von Arbeit, Lernen und Leben darstellt, die aber durch eine organisationale Rahmung informellen Lernens unterstützt werden muss.



## **2.1 Wissensarbeit – Wertschöpfung im Wandel**

*Klaus North*

Wissensarbeit ist ein vielschichtiges Phänomen, dessen Ausführungsbedingungen stark variieren und dessen Ergebnisse oft schwer messbar sind. Wir definieren Wissensarbeit als eine auf kognitiven Fähigkeiten basierende Tätigkeit mit immateriellem Arbeitsergebnis, deren Wertschöpfung, in der Verarbeitung von Informationen, der Kreativität und daraus folgend der Generierung und Kommunikation von Wissen begründet ist. Unterschiedliche Arten der Wissensarbeit lassen sich aus der Art der Aufgabe und der kognitiven Prozess abgrenzen. Das Dilemma wissensintensiver Tätigkeiten beruht auf der Abhängigkeit der Organisation vom Engagement und Wissen der Mitarbeiter, die andererseits vielleicht nicht einmal selbst wissen, welches Leistungspotenzial in ihnen steckt. Daher kommt der Gestaltung von Ausführungsbedingungen der Wissensarbeit große Bedeutung zu. Effektive und gesunde Wissensarbeit erfordert eine Balance zwischen Führung und Selbstführung sowohl für die Entfaltung der Potenziale und das Lernen der Wissensarbeitenden als auch das bewusste Setzen von Grenzen.

### **2.1.1 Was ist Wissensarbeit?**

Der strukturelle Wandel von arbeits- und kapitalintensiven zu informations- und wissensintensiven Tätigkeiten (North 2011) führt zu einer Veränderung von Arbeit, Leben und Lernen. In seiner Analyse der postkapitalistischen Gesellschaft stellt Drucker bereits 1993 fest, dass die Wissensproduktivität in zunehmendem Maße bestimmender Faktor für die Wettbewerbsposition eines Landes, einer Branche oder eines Unternehmens sein wird. Florida (2002) postuliert die Entstehung einer neuen sozialen Schicht, der „Creative Class“, deren Werte Kreativität, Individualität, Anderssein und Leistungsorientierung sind. Die „Creative Class“ umfasst ca. ein Drittel der Beschäftigten und verdient ca. die Hälfte der Lohn- und Gehaltssumme in den USA (Florida 2007, S. 29). In den OECD-Staaten arbeiten bereits ca. 30% der Erwerbstätigen in so genannten wissensintensiven Berufen, wie z. B. als Ingenieur, Softwareentwickler, Wissenschaftler, Lehrer, Berater,

Banker, Manager, Journalist, Arzt, Jurist, Künstler, in sozialen Berufen oder in informations- und kommunikationstechnischen Berufen, um nur einige zu nennen (Hall 2007, OECD 2007).

Individuelles Wissen als Grundlage für wertschöpfende Handlungen ist in gemeinschaftliche Strukturen, Praktiken, Regeln und Werkzeuge eingebettet, die es vom Urheber losgelöst in vergegenständlichter Form bewahren und weitertragen. Unterstützt wird diese Sichtweise durch die kulturalanthropologische Lerntheorie, die das Lernen als einen kulturell verankerten, gemeinschaftlich organisierten und lebensweltlich situierten Prozess beschreibt (Lave und Wenger 1991; Brown et al. 1989). Keine Tätigkeit kann ohne Wissen ausgeführt werden. Kritiker führen hierzu an, dass jede menschliche Arbeit Wissensarbeit sei, und der Begriff lediglich dazu diene Statusunterschiede zu legitimieren, die schon vorher bestanden haben. Was Tätigkeiten jedoch unterscheidet, ist der Beitrag des Wissens zur Wertschöpfung. Wird die Wertschöpfung überwiegend bestimmt durch eine materielle Leistung, wie z. B. die Montage eines Produktes, so handelt es sich um vorwiegend materielle Arbeit. Wird eine vorwiegend immaterielle Leistung erbracht, die auf kognitiven Fähigkeiten beruht, z. B. die Beratung, Produktentwicklung oder Schadensregulierung in einer Versicherung, so sprechen wir von Wissensarbeit.

In der Diskussion über Wissensarbeit werden zumindest drei Konnotationen sichtbar. Der Begriff Wissensarbeit kann sich aus der Person des Arbeitenden ableiten, die viel Wissen erworben hat, etwa durch eine akademische Ausbildung. Diese Auffassung wird etwa in der Idee des White Collar Workers oder der Professionen deutlich. Er kann sich ebenso aus dem Gegenstand der Arbeit ableiten, wenn Personen oder Unternehmen damit beschäftigt sind, Informationen in irgendeiner Weise zu bearbeiten (hervorbringen, sammeln, vermitteln, organisieren, schützen u. v. m.), um aus ihnen Wert zu schöpfen. Wissen ist hier Mittel zum Zweck, es liegt der Leistung zugrunde, wird selbst aber nicht als Leistung betrachtet oder vermarktet. Diese Auffassung prägt im Wesentlichen das Paradigma des wissensbasierten Unternehmens in der Managementforschung (Grant 1996; Tsoukas und Mylonopoulos 2003). Schließlich kann sich Wissensarbeit auch aus dem Ergebnis oder Produkt der Arbeit im engeren Sinne ableiten. Hier wird Wissen hervorgebracht, etwa von Wissenschaftlern, Entwicklungsingenieuren oder Konstrukteuren (Übersicht bei Schultze 2003).

In Tab. 1 sind Charakteristiken von Wissensarbeit und materieller Arbeit gegenüber gestellt. Der Rohstoff für die Wissensarbeit sind Informationen und das Ergebnis wird auch wieder in Form von Informationen kommuniziert, während

*Tabelle 1: Was unterscheidet Wissensarbeit von materieller Arbeit?*

Kriterium	Wissensarbeit	Materielle Arbeit
Input	Information	Materieller Input
Output	Information	Physisches Produkt oder Dienstleistung
Arbeitsobjekt	Immateriell	Materiell
Arbeitsmittel	Werkzeuge zur Information und Kommunikation	Werkzeuge zur physischen Leistungserbringung
Arbeitsinhalt	Veredelung von Information durch Wissen	Bearbeitung von materiellem Input

bei materieller Arbeit der materielle Input und ein materielles Arbeitsergebnis dominiert.

Eine Produktentwicklerin hat z.B. als Input Informationen in Form einer Anforderungsliste und vielfältige weitere Produktinformationen, mit denen sie dann die Zeichnung eines Produktes (das Arbeitsobjekt) bearbeitet. Ergebnis ist eine veränderte Zeichnung oder Produktberechnung. Auch ein Arzt leistet Wissensarbeit. Er verarbeitet vielfältige Informationen, um daraus eine Diagnose zu stellen. In dieser Phase ist das Arbeitsobjekt nicht der Patient selbst, sondern die Informationen über den Patienten. Der Arzt leistet dann gegebenenfalls materielle Arbeit, indem er eine Spritze verabreicht oder den Patienten operiert (Eine Operation ist nicht nur materielle Arbeit, sondern erfordert stetig eine Beurteilung der Lage und das Treffen von Entscheidungen aufgrund von Informationen – selbst bei Routine-OPs). Hier sehen wir, dass Komponenten von Wissensarbeit und Komponenten von physischer Arbeit durchaus eng ineinander greifen können. Der Arbeitsinhalt oder die Quelle der Wertschöpfung liegt bei Wissensarbeit in der Veredelung von Informationen mit Hilfe von Wissen.

Wissen ist sowohl Voraussetzung, Mittel und Ergebnis von Arbeit. Wir definieren daher:

**Wissensarbeit** ist eine auf kognitiven Fähigkeiten basierende Tätigkeit mit immateriellem Arbeitsergebnis, deren Wertschöpfung in der Verarbeitung von Informationen, der Kreativität und daraus folgend der Generierung und Kommunikation von Wissen begründet ist. **Wissensarbeiter** sind Menschen, die vorwiegend Wissensarbeit verrichten.

In ähnlicher Weise beschreibt Davenport (1995) Wissensarbeiter als solche Personen, deren vornehmliche Tätigkeit im Erwerben, Erzeugen, Bündeln oder Anwenden von Wissen bestehen, oder mit anderen Worten „knowledge wor-

kers think for a living“ (Wissensarbeiter verdienen ihren Lebensunterhalt damit, dass sie denken.) Nach Florida (2002) zeichnen komplexe Problemlösungen, unabhängiges Urteilsvermögen auf Basis einer hochwertigen Ausbildung mit dem Ziel neue Inhalte und Lösungen zu schaffen, Mitglieder der „Creative Class“ aus.

Auch der Aufbau von Netzwerken und das Gestalten von Beziehungen werden als ein Bestandteil von Wissensarbeit in der sozialen Arbeit, Pflege, Verkauf, Beratung oder dem Management gesehen (Knights et al. 1993; Schreyögg und Sydow 2001; Tietel 2003).

### **2.1.2 Wissensarbeit aus der Prozessperspektive**

Wollen wir weiter analysieren, wie durch Wissensarbeit Wert generiert wird, so kann ein vereinfachtes Prozessmodell weiterhelfen. Die Tätigkeit z.B. von Architekten, Ärzten, Journalisten und Lehrern besteht aus einer Reihe kognitiver Komponenten, die systemisch miteinander verknüpft bei der Wissensarbeit ablaufen. Zur Schwierigkeit, wissensbasierte Arbeitsprozesse zu beschreiben oder gar zu messen, trägt insbesondere die wechselseitige Abhängigkeit wissensbasierter Arbeitsprozesse vom sozialen Kontext bei (Röll 2004).

Die einzelnen Schritte von Wissensarbeit hängen unmittelbar zusammen und können nur analytisch, nicht praktisch voneinander getrennt werden. Das Finden und Interpretieren einer Information kann zu einer erneuten Suche nach weiteren Informationen führen. Eine Unterhaltung mit einem Kollegen kann gleichzeitig den Hinweis auf einen Artikel in einer aktuellen Fachzeitschrift, eine neue Idee für die eigene Präsentation bringen und darüber hinaus das Netzwerk persönlicher Beziehungen pflegen (Robes 2008).

Ausgehend von einer Fragestellung, einem Problem, der eigenen Neugier, einem Arbeitsauftrag, die sich alle in einem Input von Informationen niederschlagen, können wir bei der Wissensarbeit folgende fünf miteinander in Wechselwirkung stehende wertschöpfende Komponenten unterscheiden:

#### **1. Planen, Strategien entwickeln, Organisieren**

Hier erfolgt die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns. Mentale Modelle entstehen, die beim Handeln dann ständig fortgeschrieben werden. Das Problem der Strategiebildung und Planung liegt darin, dass wir aufgrund des gegebenen Wissensstandes, der immer unvollständig ist, Möglichkeiten ausschließen, die sich später vielleicht als vorteilhaft erwiesen hätten.



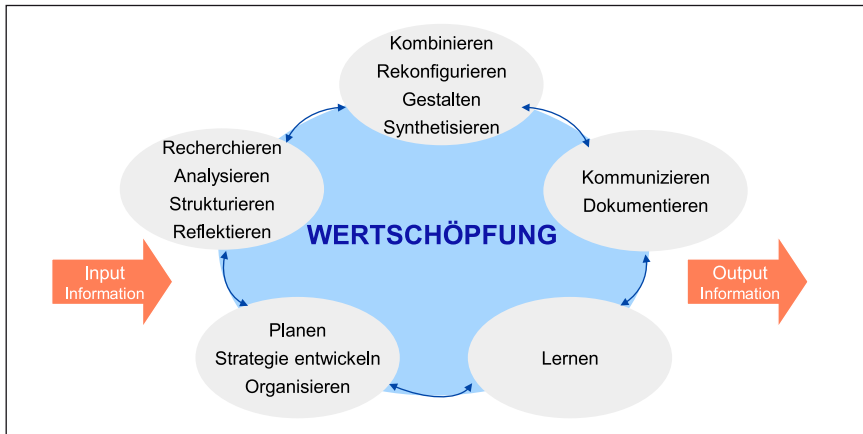


Abbildung 1: Wissensarbeit aus der Prozessperspektive.

## 2. Analysieren

Die meisten Aufgaben von Wissensarbeitern beinhalten ein Recherchieren, Strukturieren, Analysieren und Reflektieren. Eine Fragestellung wird in Komponenten zerlegt und in eine Struktur vorhandenen Wissens eingeordnet. Ein Beispiel ist ein Arzt, der mit einem Patienten konfrontiert wird und aufgrund der Informationen in einem diagnostischen Prozess auf mögliche Krankheiten zurück schließt. Eine Lehrerin strukturiert eine Unterrichtsstunde und recherchiert hierfür nach Übungsaufgaben. Bibliothekare und Archivare sind Wissensarbeiter, deren Wertschöpfung insbesondere durch die Fähigkeit zur Strukturierung und gezielten Recherche nach Informationen besteht.

## 3. Synthese

Die Fähigkeit zur Kombination von Wissen und Informationen, zur kreativen Gestaltung, zur Schaffung neuer Lösungen ist eine Kern-Komponente der Wissensarbeit. Der Begriff der „Creative Class“ betont diese Wertschöpfungskomponente.

## 4. Kommunizieren, Dokumentieren

Wissensarbeit würde keinen Wert für einen Kunden generieren, wenn das Ergebnis im Kopf des Wissensarbeiters bliebe. Daher ist die Kommunikation und Dokumentation des Arbeitsergebnisses ein wichtiger Bestandteil der Wertschöpfung.

Wobei vielfach das Wissen in ein Produkt eingeht, ohne explizit zu werden, z. B. PCs, Navigationssysteme, bei denen Quellcode und Kodiersysteme für die Verbraucher unsichtbar sind). Für Journalisten z. B. ist die adressatengerechte Aufbereitung von Informationen der Teil der Wissensarbeit, der vom Leser honoriert wird.

## 5. Lernen

Mit jeder Aufgabe lernt der Wissensarbeiter bewusst oder unbewusst und baut Expertise auf. Durch die Wahl der Aufgabe und der Durchführungsbedingungen kann Lernen systematisch gefördert werden. Wissensarbeiter lernen zunehmend im Prozess der Arbeit und selbstorganisiert. Während dieses situative und soziale Lernen an Bedeutung gewinnt wird die formelle und individuelle Aus- und Weiterbildung zurückgedrängt. Die zeitlich hoch belasteten Wissensarbeiter lernen immer weniger auf Vorrat, sondern bezogen auf einen aktuellen Anlass und dann sehr zielorientiert. Die Grundannahmen des sozialen bzw. situativen Lernens sehen Lernen als einen Gruppenprozess, der zeitlich unbegrenzt ist, zum Teil unbewusst abläuft. Lernen findet im Kontext des Handelns statt. Das bedeutet, Situationen, z. B. Kundengespräche, gemeinsam zu erleben und darüber zu diskutieren, wie man diese verbessern kann oder Erfahrungen auszutauschen, anstatt Ausbildung und Weiterbildung primär an abstrakten Prozessbeschreibungen zu orientieren. Das situative bzw. soziale Lernen beruht weiterhin auf einer Vielfalt von Lehr- und Lernformen möglichst nah an der Erfahrungswelt der Lernenden und Lehrenden.

Diese fünf Prozesskomponenten finden wir bei allen Formen von Wissensarbeit wieder, was jedoch differiert, ist der Schwerpunkt der Leistungserbringung.

### 2.1.3 Art der Aufgabe

Für die Gestaltung von effektiver Wissensarbeit müssen wir uns nicht nur mit der Struktur des Prozesses, sondern auch mit der Art der Aufgabenstellung und der Determiniertheit des Ergebnisses beschäftigen. Dabei spielen die Antagonismen Routine versus Neuartigkeit, individuelle Expertise versus kollektive Arbeit und einfache versus komplexe Aufgaben eine wichtige Rolle.

**Routine versus Neuartigkeit:** Ein Schadenssachbearbeiter bei einer Versicherung arbeitet in routinierten Wissensprozessen nach einem immer wiederkehrenden Muster seine Tätigkeiten ab, wo der Algorithmus versagt, muss er jedoch erfahrungsbasiert Entscheidungen treffen, wo der Algorithmus versagt und zur Verbesserung des Prozesses beitragen. Hier geht es darum, durch Regeln, Algo-

Work-Learn-Life-Balance in der Wissensarbeit

Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und

Gestaltungshilfen für die betriebliche Praxis

Antoni, C.H.; Friedrich, P.; Haunschild, A.; Josten, M.;

Meyer, R. (Hrsg.)

2013, X, 340 S. 44 Abb., 34 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-04078-9