



## **Interaktive Arbeit - Wissensaustausch und selbstgesteuerte Kooperation im täglichen Arbeitshandeln**

Thesen zu konzeptionellen und empirischen Defiziten der Arbeitsforschung

### **1) Defizite**

In der bisherigen arbeitssoziologischen und –psychologischen Forschung ist die Auseinandersetzung mit kooperativer Arbeit und dem an Personen und unmittelbare Interaktionsbeziehungen gebundenen Wissensaustausch als ein „work in progress“ zu bezeichnen.

Auch wenn Kooperation und Kommunikation in vielen arbeitspsychologischen und –soziologischen Untersuchungen als ein Merkmal der Arbeitsorganisation erfasst wurden, sind sie noch nicht als Bestandteile der jeweiligen Arbeitsaufgaben, Qualifikations- und Leistungsanforderungen wie auch Belastungen thematisiert worden. Ein arbeitsbezogener Blick auf Kooperation und Kommunikation wurde deshalb bisher noch kaum entwickelt. So zeigen sich zentrale Defizite in der Entwicklung von Konzepten und methodischen Instrumenten, obwohl gewisse Entwicklungen in bisherigen Analysen zu kooperativer Arbeit aufgegriffen wurden.<sup>1</sup>

Die Konzepte der Handlungsregulation in der Arbeitspsychologie konzentrieren sich beispielsweise primär auf „individuell durchgeführte Arbeitstätigkeiten“ (Weber 1999, S. 204). Einzelne Ansätze zur Analyse „arbeitsbezogener Kommunikation“ (Oesterreich, Resch 1985) brachten hier keine grundsätzliche Erweiterung. Diese Konzepte beschränken sich auf Kommunikation in besonderen Situationen, in denen es notwendig wird, sich mit anderen in „sprachlicher Form“ auszutauschen. Hier werden Kooperation und Kommunikation nicht als integrale Bestandteile des „alltäglichen“ Arbeitshandelns begriffen.

Auch in der industriesoziologischen Analyse gerät die Integration von Kooperation und Kommunikation in das tägliche Arbeitshandeln nicht in den Blick. Hier ist eine Differenz zwischen der Betrachtung von Kooperation bei der Analyse der Arbeitsorganisation und ihrer gleichzeitigen weitgehenden Ausgrenzung bei der Analyse einzelner Arbeitstätigkeiten festzustellen. Zu erwähnen sind hier die frühen Untersuchungen von Popitz, Bahrdt u.a. (1964) in denen der grundsätzliche „kooperative Charakter“ industrieller Arbeit betont und zwischen team- und gefügeartiger Kooperation unterschieden wird. Die gefügeartige Kooperation wird als typische Form der Kooperation bei fortschreitender Technisierung und industrieller Organisation von Arbeit betrachtet. Diese Untersuchungen stellen das Merkmal der kooperativen Verpflichtung des Arbeitsvollzugs des Arbeiters heraus, das nur durch die Vermittlung der technischen Anlage hergestellt wird. Daran knüpfen Untersuchungen mit der zusätzlichen Unterscheidung zwischen kolonnenartiger und linienartiger Kooperation an (Kern, Schumann 1970/1985). 1978 wurde in einer Studie zu „Formen technisierter und nichttechnisierter Ar-

<sup>1</sup> Vgl. hierzu den Antrag zum BMBF-Rahmenkonzept „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“, Kooperationsplattform Interaktive Arbeit – Erweiterung des objektbezogenen Arbeitsbegriffs und die in Vorbereitung befindliche Veröffentlichung Böhle, Fritz / Bolte, Annegret (2002): Die Entdeckung des Informellen – Kooperation im Arbeitsalltag, Campus Verlag, Frankfurt/New York, Teil A, I.

beit“ eine Typologie von zehn unterschiedlichen Kooperationsformen entwickelt (vgl. Altmann u.a. 1978, S. 128 f.), doch auch hier spielen in der Analyse Anforderungen an kooperatives und kommunikatives Arbeitshandeln und –verhalten kaum eine Rolle (vgl. auch Fürstenberg 1969; Kern, Schumann 1970/1984; Böhle, Altmann 1972; Mickler u.a. 1976; Benz-Overhage u.a. 1983; Bergmann u.a. 1986). Wie tief Arbeit im modernen Verständnis insgesamt als eine von Kooperation und Kommunikation befreite Tätigkeit galt, zeigt sich paradigmatisch an der von Jürgen Habermas getroffenen Unterscheidung zwischen Arbeit und Interaktion (1968; 1981).

Auch die in den 80er Jahren im Bereich beruflicher Bildung geführte Diskussion um „soziale Kompetenzen“ berücksichtigt diese eher im Sinne „extrafunktionaler“ Fähigkeiten und nicht als immanente Bestandteile des für die Bewältigung von Arbeitsaufgaben und –anforderungen notwendigen Arbeitshandelns (vgl. Brater, Bauer 1990/1992).

Die selbstgesteuerte Kooperation und der Wissensaustausch als Anteile des interaktiven Arbeitens gewinnen allerdings immer mehr an Bedeutung. Durch Veränderungen in der Organisation wie der Dezentralisierung und Flexibilisierung ergeben sich weitreichende Folgen in der inhaltlichen Ausformung von Kooperation und Kommunikation im Unternehmen. So bestehen beispielsweise neben Abstimmungen in Meetings, Team- und Gruppengesprächen neue Anforderungen an die Kooperation und Kommunikation im alltäglichen Arbeitshandeln, die jeweils situativ und selbstgesteuert hergestellt werden müssen. Eine Abstimmung in selbstgesteuerten Abstimmungsprozessen, die in das alltägliche Arbeitshandeln integriert sind, kann sowohl kommunikativ als auch durch praktisches Handeln erfolgen und vollzieht sich überwiegend außerhalb formal geregelter Abstimmungen. Zudem sind im Rahmen des Wissensmanagements und der Wissensarbeit nicht nur die Dokumentation und der Zugriff auf vorhandenes Wissen von Bedeutung. Der laufende Austausch von Wissen zwischen den Mitarbeitern und hierbei insbesondere der Austausch von implizitem Wissen und Erfahrungswissen wird immer wesentlicher. Für die Mobilisierung und den Austausch von Wissen, das sich nicht oder nur begrenzt objektivieren und vom konkreten Arbeitshandeln abgelöst dokumentieren läßt, sind besondere handlungsbezogene Formen der Darstellung und des Austausches von Wissen erforderlich. Wie die Praxis zeigt, wird dadurch auch implizites Wissen und Erfahrungswissen mittelbar.

Die Forschungsperspektive „Interaktive Arbeit“ soll in den Blick rücken, wie die Gesamtheit der in die Arbeitsvollzüge selbst eingelassenen Prozesse sozialer Abstimmung kategorial neu zu fassen ist und berücksichtigen, daß sich Arbeitskräfte dabei immer mit ihrem je konkreten Gegenüber arrangieren müssen. Dabei ist auch der ins Arbeitshandeln integrierte Wissensaustausch mit einer Vermittlung impliziten Erfahrungswissens, das in hohem Maße an unmittelbare Interaktionsbeziehungen gebunden ist, zu berücksichtigen.

Da sich in der bisherigen Arbeitsforschung die Analyse von Arbeit primär auf den Umgang mit materiellen wie auch immateriellen „Objekten“ richtet und die hierzu entwickelten Konzepte Arbeit als zweckrationales, planmäßig strategisches oder instrumentelles Handeln thematisieren, kommen die personenbezogenen interaktiven Bestandteile von Arbeit etwas kurz. Um aber den selbstgesteuerten Abstimmungsprozessen im „alltäglichen“ Arbeitshandeln sowie der Mobilisierung und dem Austausch von Wissen aus dem Blickwinkel interaktiver Arbeit näher zu kommen, muß der traditionell eng objektbezogen definierte Arbeitsbegriff zunächst erweitert und die Besonderheiten im Unterschied zur Arbeit mit „Objekten“ sowohl hinsichtlich der geforderten Leistungen als auch der Anforderungen und Belastungen für die Arbeitskräfte in einem integrierten Konzept erst noch näher bestimmt werden.

## 2) Anknüpfungspunkte

Selbstgesteuerte Kooperation im täglichen Arbeitshandeln und handlungsbezogene Formen der Darstellung und des Austausches von Wissen sind keine völlig unerforschten Untersuchungsgebiete. Ein neues und erweitertes Verständnis für die sogenannte informelle Kooperation und Kommunikation ist teilweise in den workplace studies (z.B. Knoblauch 1996) aufgezeigt worden. Darüber hinaus gehende Erkenntnisse zur selbstgesteuerten Kooperation im täglichen Arbeitshandeln konnten z.B. in den Projekten KOEF mit Untersuchungen zur Überwindung von Kooperationsbarrieren zwischen Entwicklung und Fertigung und in OrgIn – Untersuchungen zur Organisation des Informellen als Voraussetzung für erfolgreiche Unternehmens- und Beschäftigungsentwicklung gewonnen werden, die vom ISF München e.V. in Kooperation mit weiteren Instituten durchgeführt wurden.

Hierbei wurden Grundlagen für die arbeitsbezogene Betrachtung von Kooperation erarbeitet. Drei Ebenen der Unterscheidung stellten sich als wesentlich heraus: Die Herstellung von Kooperation durch die Arbeitskräfte im Unterschied zur technisch-organisatorischen und hierarchischen Koordination (zu bezeichnen als Selbststeuerung vs. Fremdsteuerung und horizontale versus hierarchische Kooperation). Die Betrachtung der Kooperation zur Bewältigung technisch-funktionaler Anforderungen im Unterschied zur soziokulturellen Integration sowie der interessenspolitischen Regulierung (primäre vs. sekundäre Funktionen und die Betrachtung von Kooperation als Bestandteil von Arbeit versus als Bestandteil von Rahmenbedingungen).

Unter der besonderen Berücksichtigung interaktiver Arbeit konnte zum Thema Wissensaustausch in bisherigen Untersuchungen zu Anforderungen an Kooperation und Kommunikation und deren Veränderung aufgezeigt werden, dass der Austausch von Erfahrungswissen nicht innerhalb homogener Arbeitsgruppen, sondern auch berufs- und abteilungsübergreifend einen hohen Stellenwert besitzt. Die leicht unterschätzte Kooperation und Kommunikation im „alltäglichen“ Arbeitshandeln spielt auch hier eine wichtige Rolle.

Es gibt Hinweise darauf, dass sowohl hinsichtlich der konkreten Ausprägungen als auch bezüglich des Stellenwertes im Rahmen der Unternehmenspolitik ein Wandel der in den Arbeitsprozess integrierten „informellen“ Kooperation und Kommunikation festzustellen ist. Im Rahmen interaktiver Arbeit soll dieser Entwicklung durch die Weiterentwicklung der konzeptionellen Erfassung Rechnung getragen werden. Dabei sind sowohl Methoden zur Erfassung der Mobilisierung impliziten Erfahrungswissens von Arbeitskräften auszuarbeiten als auch die hierfür hilfreiche selbstgesteuerte Kooperation und Kommunikation differenziert zu betrachten und zu erfassen.

Es gilt auch neue Ansätze der „Gestaltung“ informeller Kooperation und Kommunikation in den Unternehmen zu berücksichtigen. Dabei rücken die hierfür förderlichen Rahmenbedingungen in den Mittelpunkt der Betrachtung. So ist beispielsweise den Fragen nachzugehen, inwieweit Erfahrungsräume aufgebaut werden können, die es ermöglichen, dass sich Vertrauen auf individuelle und kollektive erfahrungsbasierte Gewissheiten stützen kann. Weitere Erkenntnisse zur Nutzung und Weiterentwicklung liegen neben den bisher vorgestellten Forschungsergebnissen u.a. mit der Unterscheidung von instrumentellen und integrativen betrieblichen Sozialordnungen vor. Hier wird aufgezeigt, dass sich eine gemeinschaftliche integrative Sozialordnung gegenüber einer instrumentalistischen z.B. durch die selbstverständliche Wahrnehmung von Kooperation und Konsens auszeichnet (Kotthoff, Reindl 1990; Pullig 2000). Weitere für diesen Kontext heranzuziehende Arbeiten stellen die wachsende Rolle

der Gemeinschaften von Praktikern, den sogenannten ‚Communities of Practice‘ heraus. Bei diesen steht das freiwillige Zusammentreffen von Beteiligten im Dienste einer gemeinsamen Sache mit im Mittelpunkt. Thema ist hier auch der Diskussionspunkt, für den oftmals informell stattfindenden intensiven Austausch der Fachkenntnisse und Erfahrungen verstärkt Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen (Wenger, Snyder 2000). In Ansätzen wie dem „story telling“ werden bereits andere Möglichkeiten eines Wissensaustausches aufgezeigt. Wesentlicher Aspekt ist hierbei die illustrative Schilderung dessen, was jeweils mit der Geschichte identifiziert wird, an konkrete Gegenüber. Das ‚Geschichten-Erzählen‘ über und für arbeitsrelevante Belange stellt sich als besonders wichtig heraus, wenn die Fragen nach dem Was und Warum nur schwer beantwortbar sind (Orr 1987; Brown, Duguid 2000).

An die kurz vorgestellten Ansätze kann im Rahmen einer prospektiven Arbeitsforschung zu interaktiver Arbeit angeknüpft werden. Die konzeptionelle Grundlage für die Betrachtung selbstgesteuerter Kooperation und einem in das tägliche Arbeitshandeln integrierten Wissensaustausches soll in der Perspektive der Arbeitskräfte (Subjektperspektive), aus der Sicht von Arbeit bzw. Arbeitsaufgaben und –anforderungen (technisch-funktionale Perspektive) und unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Formen des Arbeitshandelns im Projekt weiter entwickelt werden.

## Literatur

- Altmann, N.; Bechtle, G.; Lutz, B. (1978): Betrieb – Technik – Arbeit – Elemente einer soziologischen Analytik technisch-organisatorischer Veränderungen, Campus, Frankfurt/New York.
- Benz-Overhage, K.; Brumlop, E.; Freyberg, T. v.; Papadimitriou, Z. (1983): Computergestützte Produktion – Fallstudien in ausgewählten Industriebetrieben, Campus, Frankfurt/New York.
- Bergmann, J.; Hirsch-Kreinsen, H.; Springer, R.; Wolf, H. (1986): Rationalisierung, Technisierung und Kontrolle des Arbeitsprozesses – Die Einführung der CNC-Technologie in Betrieben des Maschinenbaus, Campus, Frankfurt/New York.
- Böhle, F.; Altmann, N. (1972): Industrielle Arbeit und Soziale Sicherheit – Eine Studie über Risiken im Arbeitsprozeß und auf dem Arbeitsmarkt, Athenäum, Frankfurt.
- Brater, M.; Bauer, H.G. (1990): Schlüsselqualifikationen – Der Einzug der Persönlichkeitsbildung in die berufliche Bildung? In: H. Herzer u.a. (Hrsg.): Methoden betrieblicher Weiterbildung, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft, Eschborn, S. 51-69 (2. Aufl. 1992).
- Brown, John Seely / Duguid, Paul (2000): Rigide Dienstanweisung contra flexible Praxis – ein Balanceakt. In: Harvard Business Manager, Jg. 22, Heft 6, S. 65 – 72
- Fürstenberg, F. (1969): Die Soziallage der Chemiarbeiter – Industriesoziologische Untersuchungen in rationalisierten und automatisierten Chemiebetrieben, Luchterhand, Neuwied u.a.
- Habermas, J. (1968): Technik und Wissenschaft als „Ideologie“, Suhrkamp, Frankfurt.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. I, Suhrkamp, Frankfurt.
- Kern, H.; Schumann, M. (1970): Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein – Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt (Suhrkamp, Frankfurt 1985).
- Kern, H.; Schumann, M. (1984/85): Das Ende der Arbeitsteilung? – Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmungen, 2. Aufl., Beck, München.
- Knoblauch, H. (1996): Arbeit als Interaktion – Informationsgesellschaft, Post-Fordismus und Kommunikationsarbeit. In: Soziale Welt, Heft 3, 47. Jg., S. 344-362.
- Kotthoff, Reindl (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe, Wirtschaften Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen
- Mickler, O.; Dittrich, E.; Neumann, U. (1976): Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit – Eine empirische Untersuchung in der automatisierten Produktion, Aspekte, Frankfurt.

- Oesterreich, R.; Resch, M.G. (1985): Zur Analyse arbeitsbezogener Kommunikation. In: Zeitschrift für Sozialforschung und Erziehungssoziologie, Heft 2, S. 271-291.
- Orr, J. (1987): „Narratives at Work, Story Telling as Cooperative Diagnostic Activity“. In: Field Service Manager, June, pp. 47-60.
- Popitz, H.; Bahrtdt, H.P.; Jüres, E.A.; Kesting, H. (1964): Technik und Industriearbeit – Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, 2. Aufl., Mohr (Siebeck), Tübingen.
- Pullig (2000): Innovative Unternehmenskulturen. Zwölf Fallstudien zeitgemäßer Sozialordnungen, Leonberg
- Weber, W.G. (1999): Kollektive Handlungsregulation, kooperative Handlungsbereitschaften und gemeinsame Vergegenständlichungen in industriellen Arbeitsgruppen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 4, 40. Jg., N.F. 17, S. 202-215.
- Wenger, E.C.; Snyder, W.M. (2000): Communities of Practice – Warum sie eine wachsende Rolle spielen. In: Harvard Businessmanager, Heft 4, 22. Jg., S. 55-62.