Essay: Rainer Zech

Artikeltags: Arbeit, gute; Arbeitsbegriff; Aristoteles; Arlt, Hans-Jürgen; Bröckling, Ulrich; Gerechtigkeit; Gronemeyer, Marianne; Leben, gutes; Luhmann, Niklas; Null-Fehler-Toleranz; Ortmann, Günther; Qualität; Qualitätsmanagement; Rawls, John; Sen, Amartya; Skidelsky, Edward; Skidelsky, Robert; Zech, Rainer; Zusammenarbeit

Arbeit, Qualität und Zusammenarbeit

Was zählt: Qualitätsmanagement oder gute Arbeit?

Qualitätsmanagement ist unverzichtbar. Heißt es. Und kaum jemand widerspricht. Alle unterziehen sich dem allgemeinen Dokumentations- und Zertifizierungszwang, ohne zu fragen, was Qualität denn eigentlich sei. Qualität aber gibt es nicht an sich, sondern nur für uns: als gute Arbeit in einer gerechten Gesellschaft. Und das heißt auch: sinnvolle Arbeit und gelingende Zusammenarbeit.

Qualitätsmanagement ist heute unverzichtbar – so heißt es üblicherweise. Niemand wagt, dem offen zu widersprechen. Trotzdem beteiligen sich viele nur mit zusammengebissenen Zähnen daran. Wirtschaftsunternehmen, Krankenhäuser, Bildungs- und Kulturorganisationen, Behörden, Verbände, Jugendhilfe- und Pflegeeinrichtungen – fast alle unterziehen sich dem Zwang externer Zertifizierungen, ohne die ein "ernst zu nehmendes" Qualitätsmanagement heute nicht mehr auszukommen glaubt.

Meine These ist, dass die in Industrie und Dienstleistung gebräuchliche Form des Qualitätsmanagements nicht Qualität managt, sondern die möglichst reibungslose Anpassung der Arbeit an ökonomische Erfolgskriterien. Qualität ist nicht mit der Kosten-Nutzen-Optimierung eines rational kalkulierenden Homo oeconomicus gleichzusetzen, sondern hat vor allem eine gesellschaftliche Dimension. Ohne eine gefüllte Vorstellung von einem guten Leben in einer gerechten Gesellschaft ist das Managen von Qualität sinnlos.

Von der Qualität der Produkte zur Dokumentation der Managementprozesse

Das Problem des Qualitätsmanagements beginnt damit, dass viel über Management diskutiert wird und wenig über Qualität. Schon das Wort "Management" ist so eng verknüpft mit Vorstellungen wie Kompetenz, Effizienz und Qualität, dass es müßig erscheint, noch zu klären, um *welche* Qualität es denn dabei gehen soll. Qualität mit der Befriedigung von Kundenbedürfnissen gleichzusetzen, führt nicht aus dem Zirkel der Selbstbestätigung heraus, weil unterstellt wird, die Kunden wüssten ohne Weiteres, welche Qualität gute Qualität ist. Ohne inhaltlich bestimmtes Ziel führt der Anspruch der permanenten Optimierung ("continuous improvement process") in eine Steigerungsspirale der Erschöpfung.

Dass es bei allen diesen Anstrengungen nicht wirklich um die Qualität, sondern um das "survival of the fittest" im gnadenlosen ökonomischen Wettbewerb geht, zeigt sich zum Beispiel daran, dass Produkte heute teilweise so produziert werden, dass sie den Garantiezeitraum nur knapp überstehen.

Alle Rechte vorbehalten, all rights reserved. 2015 changeX

Als Blaupause des heutigen Total Quality Management sieht Ulrich Bröckling in seinem Aufsatz "Totale Mobilmachung" die Qualitätssicherungsnormen der amerikanischen und britischen Streitkräfte für die Lieferanten von Rüstungsgütern. Auch der Ursprung des Deutschen Instituts für Normung, das Deutschland in der International Organization for Standardization vertritt, liegt in der Kriegswirtschaft des Deutschen Reiches, als es darum ging, Normen für die Rüstungsproduktion festzulegen. In der Folge dieser Entwicklungen entstand das heute als DIN EN ISO 9000 ff. bekannte Verfahren der Normierung aller betrieblichen Abläufe. Um Mängel und Abweichungen aufzudecken und zukünftig zu vermeiden, wurde ein System der möglichst lückenlosen Kontrolle entwickelt, das einer regelmäßigen prüfenden Zertifizierung durch externe Instanzen unterzogen wird. Noch heute geht es bei der ISO-Zertifizierung vorrangig um Effizienzsteigerungen in den Produktionsprozessen und nicht um nachhaltige Qualität der Produkte und Dienstleistungen.

So kritisiert Günther Ortmann an der ISO-Zertifizierung, dass sie den Fokus von Wesentlichem auf Unwesentliches verschiebt, und das gleich dreifach: weg von qualitativen Standards für die Substanz von Leistungen hin zu der Standardisierung der Leistungs *prozesse* (Ersetzung erster Ebene). Sodann weg von den tatsächlichen organisationalen Abläufen hin zur Standardisierung des *Managements* dieser Prozesse (Ersetzung zweiter Ebene). Schließlich sogar weg vom tatsächlichen Management hin zu dessen *Dokumentation* mithilfe einer großen Zahl auszufüllender Formblätter, mit denen detailliert festgelegt wird, wer was zu tun, auszufüllen, zu dokumentieren, zu kontrollieren und zu ändern hat (Ersetzung dritter Ebene).

Im Fokus der ISO steht also nicht mehr die Qualität der Leistung, sondern die Qualität der Dokumentation des Managements der Leistungsprozesse. Ob auf diese Weise wirklich Qualität entsteht und was diese ausmacht, bleibt bei diesem Vorgehen offen.

Inhumane Fehlerintoleranz und Arbeit als Dauerassessment

Das Gesamtbild ändert sich nicht, wenn wir von der Systemebene auf die Ebene der dabei angewendeten Strategien wechseln.

Fehler behindern den reibungslosen Ablauf betrieblicher Prozesse, vergeuden Zeit und damit letztlich Kapital, so die verbreitete Einstellung. Die ebenso verbreitete wie sinnlose Null-Fehler-Strategie verhindert nun allerdings nicht nur, dass aus Fehlern gelernt werden kann. Sie verstärkt sogar die Gefahr mittlerer und großer Katastrophen, wenn dann unvermeidliche Fehler doch einmal passieren. Statt organisationale Strukturprobleme aufzuspüren und zu beheben, wird in der Regel nach Sündenböcken gesucht. Die Strukturschwächen der Organisation indes bleiben unangetastet; somit sind die nächsten Fehler vorprogrammiert.

Keine Fehler machen zu dürfen, ist zudem nicht nur inhuman, weil Menschen nun mal Fehler machen. Es ist auch eine Kreativitätsbremse, weil alle darauf achten, nicht von Routinen abzuweichen. Innovationen brauchen hingegen eine Kultur, die nicht die Einhaltung von Standards belohnt, sondern das begründete Abweichen. Eine Alternative wären Achtsamkeit und eine offene, nicht moralisierende und lernbereite Kommunikation über sogenannte "critical incidents", das heißt über Fehlersituationen, die gerade noch einmal gut gegangen sind, um aus ihnen zu lernen und so "critical accidents" erst gar nicht entstehen zu lassen. Fehlertoleranz vermeidet Katastrophen auf jeden Fall besser als der Zwang zur Fehlerlosigkeit.

Die Null-Fehler-Toleranz wirkt sich nicht nur negativ auf die Arbeitsergebnisse aus, sondern auch auf die Arbeitsbedingungen. Da offensichtlich das Verhalten der Beschäftigten einen bedeutsamen Faktor im betrieblichen Ablauf darstellt, greifen viele Unternehmen mit dem Ziel der Verhaltenssteuerung zu einer Form der panoptischen Totalüberwachung durch ein *360-Grad-Feedback*, bei dem sich die Beschäftigten sowohl entlang der Hierarchie wie auch auf gleicher Ebene wechselseitig Rückmeldung anhand normierter Kompetenz- und Verhaltensstandards geben müssen. Dabei wird jeder Beschäftigte zugleich zum Beobachter und zum Beobachteten. Diese umfassende und wechselseitige Beobachtung führt zu einer selbst gesteuerten Disziplinierung, da – wie man aus der Sozialpsychologie weiß – beobachtete Personen ihr Verhalten ändern und an die unterstellten Erwartungen der Beobachter anpassen. Faktisch geht es also um eine Invisibilisierung von organisationsinternen Machtverhältnissen, da es nicht mehr die Vorgesetzten sind, die ein bestimmtes Verhalten verlangen und gegebenenfalls per Sanktion

Alle Rechte vorbehalten, all rights reserved. 2015 changeX

durchsetzen, sondern anonyme Kompetenzstandards, an die sich die Beschäftigten "freiwillig" anpassen. Die kontinuierliche Verbesserung betrifft hier nicht mehr nur die betrieblichen Abläufe, sondern wird als Verfahren der Selbstmodellierung von den Beschäftigten internalisiert. Arbeiten wird zum Dauer-Assessment, und externe Verhaltenskontrolle wird als Lernunterstützung umgedeutet.

So ein Vorgehen liegt allerdings in der Logik einer Wirtschaft, der es vor allem um den Absatz von Waren und Dienstleistungen geht. Wenn man also Arbeit nicht unter Qualitätsgesichtspunkten einer vernünftigen Bedarfsbefriedigung betrachtet, sondern rein ökonomisch denkt, ist ein solches Qualitätsmanagement folgerichtig. Mit Qualität von Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten und einem guten Leistungsergebnis im Interesse einer nachhaltigen Bedarfsdeckung einer guten Gesellschaft hat dies allerdings nichts mehr zu tun.

Die Qualität guter Arbeit in einer gerechten Gesellschaft

Seine etymologische Herkunft vom lateinischen "qualitas", also Merkmal, Eigenschaft, Zustand, weist dem Wort "Qualität" eigentlich eine neutrale Bedeutung zu: Qualität meint die Beschaffenheit oder den Zustand von etwas und sagt ursprünglich noch nichts darüber aus, ob diese Beschaffenheit nun gut oder schlecht sei. In unserem Zusammenhang geht es natürlich um *gute Qualität*, um die Güte der Dinge, Prozesse und Zustände, die uns umgeben und betreffen, kurz gesagt: um gute Arbeit als Prozess und Ergebnis.

Das Gute ist dann das Hochwertige, das Geeignete. In diesem Sinne verwende ich den Begriff auch in dieser Qualitätsdiskussion. Qualität soll hier Hochwertigkeit, Geeignetheit bedeuten. Deren Bewertungsmaßstab kann nur in den Lebensumständen derjenigen gefunden werden, für die etwas gut respektive geeignet ist. Dabei geht es immer um die Frage, wie wir miteinander leben wollen und wie wir uns deshalb den anderen Menschen gegenüber verhalten sollen. Eine Bestimmung guter Qualität, die nicht in einer ethischen Reflexion gelingenden Lebens wurzelt, wird zum abstrakten Managementverfahren mit Verwertungs-, aber ohne Wertebezug – was beim Qualitätsmanagement besonders absurd ist, weil der Begriff "Qualität" ja bereits auf einen Wert verweist, der eben zu bestimmen wäre, *bevor* man mit dem Managen anfängt.

Die wesentliche Qualität, um die sich alles dreht, ist die eines gelingenden Lebens in einer gerechten Gesellschaft. Erst von dieser Position aus lässt sich die Qualität aller anderen Dinge, Prozesse und Verhältnisse bestimmen, also die Qualität von Arbeit und die der produzierten Produkte und der konzipierten Dienstleistungen. Eine solche Qualitätseinstellung erfordert ein radikales Umdenken in unserer leistungs- und erfolgsfixierten Gesellschaft, für die Fortschritt immer noch durch materielles Wachstum definiert ist und die in Kauf nimmt, dass dieses Wachstum Natur und gesellschaftliche Kohäsion zerstört. Eine gute Qualität hat stattdessen all das, was ein demokratisches Zusammenleben fördert, was die Menschen in ihren Fähigkeiten entwickelt, was ihnen gerechte Verwirklichungschancen in der Gesellschaft zur Verfügung stellt und die uns umgebende Natur erhält und pflegt.

Ein gutes organisationales Qualitätsmanagement würde zur Grundlage haben, dass wir zunächst bestimmen, was wir wirklich brauchen. Wir können dies mit John Rawls "Grundgüter" oder mit Robert und Edward Skidelsky "Basisgüter" nennen. Auf jeden Fall geht es um unverzichtbare Grundbedürfnisse aller. Auf dieser Basis sollten die Eigenschaften – also die Qualität – der Produkte und Dienstleistungen bestimmt werden, die in dieser Hinsicht förderlich sind. Als Nächstes wäre es nötig, diejenige Art von Arbeitsverhältnissen zu gestalten, die menschenwürdige Produktion von lebensdienlichen Produkten und Dienstleistungen hervorbringen.

Qualität gibt es also nicht an sich, sondern nur für uns, und zwar in doppelter Hinsicht: für uns als Arbeitende und für uns als Gebrauchende. Weil diejenigen, die die Arbeitsleistung erbringen, und diejenigen, die Gebrauch von ihr machen, in arbeitsteiligen Gesellschaften selten dieselben Personen sind, liegt hier ein Spannungsverhältnis. Es muss im Bewusstsein voneinander und füreinander ausgetragen werden, es bedarf der Verständigungsprozesse. Wenn wir Qualität

Alle Rechte vorbehalten, all rights reserved. 2015 changeX

wollen, sind wir auf die Frage verwiesen, in was für einer Gesellschaft wir leben wollen und was wir uns unter guter Arbeit vorstellen.

Arbeit als Einheit von Bedarf, Leistung und Gebrauch

Arbeit ist für den modernen Menschen so allumfassend und damit "normal" geworden, dass wir übersehen, dass unser modernes Arbeitsverständnis eben nur so alt ist wie die Moderne selbst. Ältere Gesellschaften unterschieden verschiedene Tätigkeitsformen, für die der Überbegriff "Arbeit" fehlte. Heute hat der Arbeitsbegriff alle anderen menschlichen Tätigkeitsformen kolonialisiert. Alles ist zu Arbeit geworden oder auf den Arbeitsprozess bezogen. Erziehungsarbeit zum Beispiel, vor allem die der Schulen, ist keine Bildung menschlicher Persönlichkeiten, sondern Selektion für den Arbeitsmarkt. Und was von der Arbeit an freier Zeit übrig bleibt, dient der Reproduktion der Arbeitskraft.

Für unseren Zweck will ich darum Arbeit weniger allumfassend, sondern spezifischer definieren: Ich nenne Arbeit denjenigen Teil sozialen Handelns, der sich auf die subsistenzsichernde Reproduktion des gesellschaftlichen und damit auch des individuellen Lebens richtet. Damit ist eines bereits unterstellt: Arbeit ist ebenso wie Kommunikation eine Form gesellschaftskonstituierenden sozialen Handelns.

Deshalb wird Arbeit als Verhältnis bestimmt, das erstens auf *Bedarf* beruht, zweitens eine *Leistung* für die Gesellschaft zur Verfügung stellt, die drittens diesen Bedarf im *Gebrauch* der Leistungen befriedigt. So haben es Hans-Jürgen Arlt und ich aktuell beschrieben. Die Sozialität wohnt der Arbeit also systematisch inne: Sie beruht auf einer gesellschaftlichen Bedarfslage und auf Bildungsprozessen, die Kompetenzen entwickeln. Die Kompetenzen setzen sich um in Leistungen, die in unmittelbarer oder zumindest mittelbarer Kooperation realisiert werden. Da die produzierten Leistungen auf einem realen Bedarf beruhen, werden sie von anderen auch wirklich gebraucht – und zwar im doppelten Sinne: Die anderen benötigen die Leistungen und nutzen sie. Der Kreis hat sich geschlossen.

Da nun allerdings – wie Niklas Luhmann festgestellt hat – im Kapitalismus nicht die Wirtschaft der Logik des Bedarfs, sondern der Bedarf der Wirtschaft folgt, ist dieser natürliche Kreislauf gestört. Arbeit ohne Ende und Arbeitslosigkeit ereignen sich gleichzeitig. Kapitalistisch interessant ist einzig und allein das Verhältnis zwischen den Kosten der Leistung und den Einnahmen für den Gebrauch. Um solche Einnahmen zu generieren, muss möglichst unablässig, möglichst produktiv, möglichst billig geleistet werden. Zum Zweck der Mehrwertproduktion werden Güter hergestellt, die keiner braucht beziehungsweise für die erst ein künstlicher Bedarf geschaffen werden muss. Dafür sind die Marketingabteilungen und die Werbeagenturen zuständig. Was gekauft wird, wird im Nachhinein zu einem Bedarf umgedeutet, den es vorher gar nicht gegeben hat.

Die kreisförmige Logik der Arbeit

An dieser Stelle wird nachvollziehbar, weshalb ein Qualitätsmanagement, das sich umstandslos in den Dienst der Wirtschaft stellt, Kundenorientierung und Prozessoptimierung als zentrale Orientierungsgrößen propagieren muss. Wenn kein Bedarf existiert, sondern die Leistung sich ihren Gebrauch erst suchen oder ihn erfinden muss, hängt alles davon ab, Kunden dafür zu gewinnen, sich einen Gebrauch dieser Leistung vorstellen zu können und letztlich sogar für wünschenswert zu halten. Das kann nur mit optimaler Kundenorientierung funktionieren. Wenn zum anderen die Leistungserbringung möglichst produktiv und kostengünstig vonstattengehen muss, ist Prozessoptimierung der Königsweg.

Bedarf, Leistung und Gebrauch sind drei so grundlegende gesellschaftliche Dimensionen, dass die Art und Weise, wie sie realisiert werden, maßgeblich darüber entscheidet, ob wir es mit einer guten und gerechten Gesellschaft zu tun haben. Umgekehrt lassen sich sozial gespaltene, ökologisch unverantwortliche oder gesundheitlich schädliche Verhältnisse daran erkennen, ob der Bedarf wirklich ein gesellschaftlicher ist oder nur der Wirtschaft dient, ob unter humanen Arbeitsbedingungen geleistet wird und ob der Gebrauch nachhaltigen Nutzungsinteressen

Alle Rechte vorbehalten, all rights reserved. 2015 changeX

entspricht. Die Frage nach der Qualität ernst genommen, muss eine Auseinandersetzung mit jeder der drei Komponenten der Arbeit geführt werden.

Die kreisförmige Logik der Arbeit gerät allerdings in Turbulenzen, sobald die Wirtschaft die Führung übernimmt. Zu den Symptomen gehört zum Beispiel, dass jeder Gebrauch recht ist, vor allem wenn er in einen schnellen Verbrauch mündet, und dass nur zahlungsfähiger Bedarf von Interesse ist. Nicht zuletzt gilt die größte Aufmerksamkeit der Differenz zwischen den Kosten der Leistung und den Einnahmen, die für den Gebrauch bezahlt werden. Ökonomisch werden die Qualitäten der Arbeit, also die Merkmale und Eigenschaften des Bedarfs, der Leistung und des Gebrauchs, zu Dienerinnen der Quantitäten des Geldes. Noch so dringender Bedarf wird ignoriert, solange Zahlungsfähigkeit nicht erwartet wird. Die Werteorientierung der Gesellschaft bestimmt die Ziele von Wirtschaft und Arbeit und damit deren Organisation.

Dimensionen einer gerechten Gesellschaft und Kriterien guter Arbeit

Gute Arbeit ist also grundsätzlich nur in einer *guten Gesellschaft* möglich, die ihren Individuen ausreichende Möglichkeiten zu einem gelingenden Leben bietet. Schon Aristoteles hatte in seiner *Nikomachischen Ethik* darauf verwiesen, dass ein gutes Leben nur in einer gerechten Gesellschaft möglich ist. Deshalb ist die Gerechtigkeitsthematik auch für die Frage guter Arbeit unverzichtbar. Gerecht ist eine Gesellschaft aber nicht schon, wenn sie allen in ausreichender Form die unverzichtbaren Basisgüter – wie Gesundheit, Sicherheit, Bildung, gegenseitigen Respekt, persönliche Autonomie, Harmonie mit der Natur und Muße für selbstzweckhafte Aktivitäten, die für den Tätigen Erfüllung bedeuten – zur Verfügung stellt, wie Robert und Edward Skidelsky meinen.

Gerecht ist eine Gesellschaft erst, wenn sie ihren Mitgliedern darüber hinaus auch die notwendigen Verwirklichungschancen bietet, die Menschen also die Möglichkeit haben, ein von ihnen als gut bewertetes Leben zu verwirklichen. Die Verwirklichungschancen sind zwar einerseits abhängig von den Fähigkeiten, die ein Individuum entwickeln konnte; sie liegen aber andererseits auch auf einer gesellschaftlich-strukturellen Ebene der zur Verfügung gestellten realen Möglichkeiten, so Amartya Sen.

Gute Arbeit kann nun grundsätzlich über drei unverzichtbare Selektionskriterien definiert werden: Vorausgesetzt werden ein *gesellschaftlicher Bedarf* und die *Bildung* von Kompetenzen, die sich in der *Leistungserstellung* realisieren. Dabei geht es nicht nur um Ausbildung, sondern darüber hinaus auch um eine Bildung, die die Arbeitenden als gesellschaftliche Persönlichkeiten entwickelt, verstanden als allseitige Entfaltung ihrer geistig-rationalen, musisch-ästhetischen und sinnlich-körperlichen Kräfte. Diese menschlichen Gestaltungskräfte realisieren sich in der Herstellung von Produkten und Dienstleistungen.

Neben der gesellschaftskonstituierenden Form von Arbeit realisiert sich im Herstellungsprozess eine zweite Form der Sozialität: die Zusammenarbeit. Gute Arbeit meint nun allerdings mehr als arbeitsteilige Kooperation; vielmehr geht es um gelingende kollektive Praxisformen, die auf das real Gemeinsame eines guten Lebens verweisen und in ihm wurzeln. Dieser Gesamtprozess findet seinen Beweggrund und seinen Abschluss darin, dass etwas produziert wurde, das zur Reproduktion des gesellschaftlichen Lebens wirklich gebraucht wird, also einen echten Bedarf befriedigt.

Im Gebrauch findet Arbeit ihren Abschluss. Die daran beteiligten Individuen haben jenseits dieses Prozesses dann die Möglichkeiten, ihr Menschsein in anderen Formen sozialen Handelns zu realisieren, sei es, dass sie sich ihren Partnern, Kindern und Freunden widmen, sich kulturell betätigen oder an der Gestaltung ihres Gemeinwesens beteiligen. Mit Arbeit haben diese anderen Formen sozialen Handelns dann jedoch nichts mehr zu tun.

Gute Arbeit funktioniert allerdings dann nicht mehr, wenn das Arbeiten kapitalistisch überformt wird. Denn wenn das Movens der Arbeit nicht mehr im Bedarf, sondern in der erweiterten Reproduktion des investierten Kapitals liegt, springt der Prozess aus seiner Verankerung; er wird selbstzweckhaft und beginnt "ein Steigerungsspiel in der Logik des Suchtverhaltens", wie Hans-Jürgen Arlt es formuliert hat.

Beispielhaft sollen noch Kriterien resümiert werden, die an gute Arbeit in einer gerechten Gesellschaft anzulegen wären. Als wichtigstes Gütekriterium von Arbeit nennt Marianne

Alle Rechte vorbehalten, all rights reserved. 2015 changeX

Gronemeyer die Rückerstattung. Gut ist ihrer Ansicht nach eine Arbeit, wenn sie in der Lage ist, die menschlichen und natürlichen Kräfte, aus denen sie sich nährt, nicht nur zu erhalten, sondern auch zu entwickeln. Damit ist einerseits gemeint, dass die Fähigkeiten der Arbeitenden nicht nur genutzt, sondern auch gebildet werden, und dass die Arbeit nicht nur erschöpft, sondern auch befriedigt. Andererseits müssen auch die natürlichen Ressourcen nicht nur verbraucht, sondern auch erhalten werden, und die Produktion von Müll sollte so gering wie möglich ausfallen. Daher gelten als Gütekriterien etwa Dauerhaftigkeit, Haltbarkeit, Reparabilität und Ressourcenschonung.

Grundsätzlich sollte gute Arbeit sich aus dem gesellschaftlichen Nutzen legitimieren, den sie stiftet. Gute Arbeit ist sinnvolle Arbeit. Dafür müssen die Arbeitenden das Wozu der Arbeit im Blick haben und es mitbestimmen, mindestens aber bejahen können. Diese Mitbestimmung beziehungsweise Bejahung bezieht sich auf die Ziele, die Mittel, die Zeitdisponibilität und die Ergebnisse der zu leistenden Arbeit. Schließlich ist ein ganz wesentliches Kriterium die gelingende Zusammenarbeit der Arbeitenden. Und dies meint mehr als die ständig beschworene Teamarbeit; es geht um eine grundsätzlich konkurrenzfreie Kooperation jenseits herrschaftlicher Unterordnung.

Voraussetzungen einer gelingenden Qualitätsentwicklung

Gute Arbeit als Prozess und Ergebnis ist daher nicht voraussetzungslos und unter allen Bedingungen gleichermaßen möglich. Ein gelingendes Leben und das dazugehörige gute Arbeiten hängen strukturell nicht in der Luft, sondern brauchen absichernde institutionelle Bedingungen:

Zu den **individuellen Voraussetzungen** gehört zwingend ein Qualitätsethos. Die Arbeitenden müssen Qualität an sich anstreben, denn die Qualität ihrer Arbeit verrät viel über die Arbeitenden. Sie müssen durch die Art, wie sie ihre Arbeit verrichten, zeigen, dass ihnen an den Menschen, für die und mit denen sie arbeiten, und an den Produkten und Dienstleistungen, die sie erbringen, etwas liegt.

Die **interaktionellen Voraussetzungen** bestehen im Wesentlichen in gelingenden Kooperationsformen, die in einem realen Gemeinsamen wurzeln. Das Gemeinsame sind ein gutes gesellschaftliches Zusammenleben und eine nachhaltige Zukunftsentwicklung für die kommenden Generationen. Es drückt sich in den angestrebten Zielen, aber auch in den Formen der Zusammenarbeit aus.

Die **organisationalen Voraussetzungen** bestehen in der Konzeptions-, Prozess- und Strukturqualität der Unternehmen, die sich schlussendlich in der Ergebnisqualität ihrer Produkte und Dienstleistungen widerspiegeln müssen. Qualität besteht in diesen Kontexten nicht darin, dass man irgendwelche Verfahren einführt, Prozesse standardisiert und die Arbeitenden dann an diese Verfahren anpasst. Qualität besteht hier im Kern darin, dass reflektiert und begründet produziert wird, was der Gesellschaft und den Menschen nutzt.

Die **gesellschaftlichen Voraussetzungen** spielen selbstverständlich eine besondere Rolle. In einer Gesellschaft, deren Ökonomie auf unkontrolliertem Wachstum und rücksichtsloser Ausbeutung der fossilen und humanen Ressourcen beruht und die die Zerstörung der Umwelt deshalb in Kauf nimmt, ist Qualität nur von nachrangiger Bedeutung. Ordnet sich die Gesellschaft den Kriterien ökonomischer Erfolge unter oder wird die Wirtschaft im Sinne gelingender Arbeit und eines guten Lebens gestaltet? Eine nachhaltig wirtschaftende Gesellschaft ist die entscheidende Voraussetzung dafür, dass dauerhaft und nachhaltig die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, aber auch der Arbeits- und Lebensformen an erster Stelle steht.

Erst bei Erfüllung dieser Voraussetzungen und der Realisierung der entsprechenden Gütekriterien von Arbeit können wir von *guter Arbeit* sprechen. Darauf hätte gutes Qualitätsmanagement sich zu richten.

Alle Rechte vorbehalten, all rights reserved. 2015 changeX

Prof. Dr. *Rainer Zech* ist Geschäftsführer der ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH in Hannover und bearbeitet mit Prof. Dr. Hans-Jürgen Arlt von der Universität der Künste in Berlin das Projekt "Arbeit und …", das sich mit unterschiedlichen Aspekten von Arbeit in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft beschäftigt. kontakt@artset.de

Dieser Essay beruht auf der Veröffentlichung *Qualitätsmanagement und gute Arbeit* von Rainer Zech, erschienen im Springer-Verlag, Wiesbaden 2015.

Rainer Zech:
Qualitätsmanagement und gute Arbeit.
Grundlagen einer gelingenden Qualitätsentwicklung für Einsteiger und Skeptiker.
Springer-Verlag, Wiesbaden 2015,
47 Seiten, 9.99 Euro,
ISBN 978-3-658-07503-3

Literatur

Aristoteles (1995): *Nikomachische Ethik. Philosophische Schriften in sechs Bänden* , Band 3. Hamburg, Felix Meiner

Arlt, Hans-Jürgen (2014): "Weiß der Hering, dass er im Wasser lebt? Über Arbeit". In: *Ästhetik & Kommunikation,* Heft 162/163, S. 124-131

Arlt, Hans-Jürgen; Zech, Rainer (2015): *Arbeit und Muße. Ein Plädoyer für den Abschied vom Arbeitskult.* Heidelberg, Springer

Bröckling, Ulrich (2000): "Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement". In: Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne; Lemke, Thomas: *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen.* Frankfurt am Main, Suhrkamp, S. 131-167

Gronemeyer, Marianne (2012): *Wer arbeitet, sündigt… Ein Plädoyer für gute Arbeit.* Darmstadt, Primus

Luhmann, Niklas (1974): "Wirtschaft als soziales System". In: ders.: *Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme.* Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 204-231

Ortmann, Günther (2010): *Organisation und Moral.* Weilerswist, Velbrück

Rawls, John (1979): *Eine Theorie der Gerechtigkeit.* Frankfurt am Main, Suhrkamp

Sen, Amartya (1993): "Capability and Well-Being". In: Nussbaum, Martha; Sen, Amartya (Hrsg.): *The Quality of Life.* Oxford, University Press, S. 30-53

Skidelsky, Robert; Skidelsky, Edward (2013): *Wie viel ist genug? Vom Wachstumswahn zu einer Ökonomie des guten Lebens.* München, Antje Kunstmann

Alle Rechte vorbehalten, all rights reserved. 2015 changeX