

Prof. Dr. Erhard Tietel  
Zentrum für Arbeit und Politik der  
Universität Bremen  
E-Mail: [etietel@uni-bremen.de](mailto:etietel@uni-bremen.de)  
Homepage: [www.uni-bremen.de/zap/ueber-uns/mitglieder/prof-dr-erhard-tietel.html](http://www.uni-bremen.de/zap/ueber-uns/mitglieder/prof-dr-erhard-tietel.html)

## Was ist gute Arbeit? Gesellschaftliche und philosophische Perspektiven<sup>1</sup>

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

es ist mir eine große Freude, auf dieser Tagung über „Gute Arbeit“ zu sprechen und damit die Arbeitswelt einmal aus einem anderen Blickwinkel präsentieren zu können, als dies im Kontext von Supervision und Coaching meist geschieht. Mit meinem Forschungs- und Beratungsschwerpunkt auf Arbeitsbeziehungen und betrieblichen Interessenvertretungen, sprich: Betriebsräten, Personalräten und Mitarbeitervertretungen fühle ich mich doch immer eher am Rande des Supervisionsdiskurses – so wie es umgekehrt auch nicht gerade einfach ist, in gewerkschaftlichen Kontexten mit reflexiven Beratungsformen zu punkten. Zugleich ergibt sich aus diesem Grenzgang aber auch die Chance, sowohl arbeitspolitische als auch professionsorientierte Perspektiven miteinander ins Gespräch zu bringen. Genau das ist es, was ich im heutigen Vortrag zu tun gedenke. „Gute Arbeit“ ist gegenwärtig einer der zentralen arbeitspolitischen Begriffe und „professionell gute Arbeit“ ist zugleich etwas, worum unsere Supervisanden – wie auch wir Berater – beständig ringen.

Eine weitere Vorbemerkung ist mir ein großes Anliegen: Ich widme diesen Vortrag meiner viel zu früh verstorbenen Kollegin Brigitte Hausinger. Wie kaum eine zweite hat Brigitte Hausinger schon sehr früh die Bedeutung von Arbeit und des Wandels der Arbeitswelt für die Supervision betont. So in ihrer Dissertation „Ökonomie und Arbeit“ (2002), in ihrem Buch: „Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung“ (2008) und zuletzt in einem Aufsatz mit dem Titel: „Vita activa – Der folgenreiche Wandel des Arbeitsbegriffs“ (2012). Brigitte hatte mit mir über Jahre die Redaktionsleitung der Zeitschrift Supervision inne und auch hier vor Ort ist sie keine Unbekannte, hat sie doch maßgeblich die Supervisions- und Organisationsberatungs-Studiengänge in Schloss Hofen und an der FH Voralberg mit entwickelt. Es hätte ihr gebührt, an dieser Stelle über „gute Arbeit“ zu sprechen.

Wenn in der Vergangenheit im Umfeld der Supervision von „Arbeit“ die Rede war – dann meist in Gestalt von „Sozialer Arbeit“, „biografischer Arbeit“, „Beziehungsarbeit“, „Identitätsarbeit“ und „Fallarbeit“, oder von „Arbeitsfeldern“, „Arbeitsbeziehung“, „Arbeitsbündnis“, „Arbeitsaufgabe“ oder aber von der „Arbeit des Beraters“. Nur wenige Autoren/innen beschäftigten sich mit „Arbeit“ im Sinne von **Erwerbsarbeit** und folgerichtig tauchten Beschäftigten weniger als Arbeitnehmer, denn als Professionelle bzw. Berufsausübende auf. Die Beruflichkeit und die Arbeitsbeziehung zu den Klienten

---

<sup>1</sup> Vortrag bei der 6. Internationalen Supervisionstagung: „Supervision und Coaching – Gute Arbeit in widersprüchlichen Arbeitswelten!“ am 26. / 27. Mai 2017 im Festspielhaus Bregenz am Bodensee (A)

stand (und steht) im Fokus des supervisorischen Blicks auf die Arbeitswelt (siehe Belardi 1994, S. 338 sowie Weigand 2007, S. 5).

Dieser berufs- und beziehungsorientierte Arbeitsbegriff führte dazu, dass Supervision, obgleich sie sich als arbeitsweltbezogene Beratungsform (Hausinger 2011, S. 9) verstand, die Arbeitswissenschaften kaum zur Kenntnis nahm.<sup>2</sup> Auch die Ausdehnung der Supervision über das Feld der sozialen Arbeit hinaus (Weigand 2007, S. 11) auf den – wie es manchmal etwas nebulös heißt – „Profit-Bereich“ hat daran wenig geändert.<sup>3</sup>

Vielleicht kann man sagen, dass sich zunächst weniger die Supervision der arbeitspolitischen Realität von Arbeitnehmern näherte, als vielmehr die Arbeitswelt sich in einer Weise veränderte, dass die Perspektiven und Zugangsweisen von Supervision für die alltägliche Bewältigung der Arbeit (auch in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen) mehr und mehr erforderlich wurden. Brigitte Hausinger fasst dies wie folgt: „Die Gestaltung und Bewältigung von Beruf, Funktion, Tätigkeiten sowie Prozessen benötigt Reflexion. Tätige müssen sich, ihre Handlungen und ihre Tätigkeiten beobachten und interpretieren können. Es gilt, über den eigenen Standpunkt und die eigene Handlung nachzudenken, die eigenen Gründe zu überprüfen sowie die Beweggründe oder Handlungen der anderen Beteiligten in die Überlegungen mit einzubeziehen. (...) Arbeitsbezogene Reflexion und Selbstreflexion sind eine Daueraufgabe geworden, die es zu lernen und zu integrieren gilt“ (Hausinger 2008, S. 191). Nicht zuletzt dadurch hat sich Supervision – Busse (2012, 67) zufolge – „zunehmend von ihrem ‚Ursprungsland‘ der Sozialen Arbeit gelöst, um sich als generelles Beratungsangebot für Professionals“ der Arbeitswelt zu entwickeln.

Hinzu kam ein weiteres: Durch die verstärkte Ökonomisierung, Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit auch in den zentralen Feldern der Supervision musste sich diese – wie ihre Klientel auch – „stärker mit der Realität ökonomischer Verwertung“ (Busse 2008, S. 65) und deren Folgen auf Führungskräfte, Beschäftigte, Klienten sowie die Struktur und Kultur in Organisationen auseinandersetzen. Die DGSv nahm diese Herausforderung – und hier muss man einfach an Jörg Feller mann erinnern – aktiv auf und initiierte die Studien von Haubl und Voß zu „Arbeit und Leben in Organisationen“ (Haubl und Voß 2009, Haubl und Voß 2011, Haubl u.a. 2013).

Seit 2015 steht die „Arbeitswelt“ an erster Stelle der strategischen Positionierung der DGSv und ist damit deren „zentraler Bezugsrahmen“ geworden. Ich zitiere: „Unser Feld ist die Arbeitswelt. Sie ist so zentral wie dynamisch für den Einzelnen wie für die Gesellschaft im Ganzen, deren Nutzen wir uns verpflichtet fühlen. Wir beraten unsere Auftraggeber / Kunden / Klienten / Ratsuchenden, damit die Verbindung von Humanität und Ökonomie und die Güte der Arbeit gelingt, wiederhergestellt und entwickelt wird – bei Personen, Teams und Organisationen“ (DGSV 2015, S. 16). Es ist nicht zufällig, dass auch die ÖVS das Jahr 2015 mit einem Heft zum Thema „Gute Arbeit – Gutes Leben“ begrüßte (ÖVS 2015). Arbeit – und in diesem Kontext auch „Gute Arbeit“ – ist in der Supervision zu einem Thema geworden.

---

<sup>2</sup> Mit Unterstützung der DGSv haben wir deshalb im letzten Jahr in Bremen eine Tagung zu Supervision und Arbeitswissenschaften durchgeführt, um nach Anschlusspunkten und Kooperationsmöglichkeiten Ausschau zu halten. (Siehe hierzu: <http://www.dgsv.de/2016/10/achtsame-organisationen-und-emotionale-reflexionsraeume-eine-tagungsnachlese/>)

<sup>3</sup> Ausnahmen bestätigen auch hier die Regel. Verwiesen sei auf Buchingers Buch zur Zukunft der Supervision (1999) und auf Gotthardt-Lorenz Ansätze zur Organisations supervision (bspw. Gotthardt-Lorenz 2009 und 2011).

## Zum Begriff „Arbeit“

„Was ist Arbeit?“ Diese Frage hat die Ökonomie, die Philosophie und vor allem die Arbeitssoziologie immer wieder beschäftigt und zahlreiche historische Arbeitsverständnisse und Arbeitsbegriffe hervorgebracht. Dennoch – so Günter Voß (2010) in einem fulminanten Überblick – gibt es nach wie vor keine zufriedenstellende Antwort auf diese Frage. Sie wird Voß (2010, S. 64) zufolge auch in Zukunft „unbestimmt“ bleiben, da „Arbeit grundlegend vielgestaltig, historisch variabel und gerade derzeit in einer äußerst dramatischen Entwicklung begriffen“ ist. Zudem sei Arbeit und nicht zuletzt auch ihre Begriffsbestimmung wesentlich eine „machtvolle Interessen berührende kulturelle und politisch-praktische Problematik“ (ebenda, S. 65) – was auch auf das Thema „gute Arbeit“ zutrifft.

Sprachgeschichtlich ist das deutsche Wort „Arbeit“ ein „uraltet, viel merkwürdige seiten darbietendes wort“ (Grimm) mit indogermanischen Wurzeln, die auf „schwere körperliche Anstrengung, Mühsal, Plage“ und daraus abgeleitet auf eine „unwürdige mühselige Tätigkeit“ (Duden; Zitate aus Voß 2010, S. 25) verweisen. Dies klingt an die antike Bedeutung von Arbeit an, der zufolge Arbeit bedeutete, „der Notwendigkeit der Erhaltung des Körpers und der Welt untertan zu sein“ (Hausinger 2012, S. 188.). An diesen Arbeitsbegriff knüpft Hannah Arendt (1998) in der Vita activa an; ihre Trias von Arbeiten, Herstellen und Handeln hat in den letzten Jahren erneut Popularität erlangt – in der Supervision wurde sie u.a. von Kurt Buchinger (1999) und Brigitte Hausinger (2012) aufgenommen.

Auffallend ist, so Voss, „dass fast alle Vorstellungen von Arbeit durch Ambivalenzen gekennzeichnet sind: Arbeit belastet das menschliche Leben und bereichert es zugleich“ neben dem Aspekt der Plage wird sie oft auch „als Grundlage für eine erhoffte Befreiung aus Mühsal und Elend, wenn nicht gar als Feld der schöpferischen Selbstentfaltung des Menschen gesehen“ (Voß 2010, S. 27).

In der Arbeitssoziologie wurde Arbeit lange Zeit ausschließlich als erwerbsförmige Tätigkeit lohnabhängiger Arbeitskräfte begriffen und es bedurfte der Frauenforschung, um einem erweiterten Arbeitsbegriff Geltung zu verschaffen, der die überwiegend von Frauen ausgeführten Arbeitstätigkeiten wie Hausarbeit, Kindererziehungsarbeit, Pflegearbeit etc. mit aufnimmt (Senghaas-Knobloch 2011). Die gegenwärtige Diskussion um gute Arbeit bezieht zwar die Vereinbarkeit von Arbeit und häuslichem Leben mit ein, beschränkt sich hierbei aber doch wesentlich auf die Perspektive der Erwerbsarbeit.

Aus der langen Tradition von Arbeitsbegriffen möchte ich nur einen Denker aufgreifen, der bis heute nicht an Aktualität verloren hat: Karl Marx. Marx sah in der Arbeit nicht nur eine Tätigkeit, mit der sich der Mensch die Natur aneignete und diese in lebensdienlicher Weise gestaltete. Für ihn ging damit eine „Selbstveränderung des Menschen“ einher, in der dieser die in der menschlichen Natur schlummernden Potenzen entfaltete und sich damit als Einzelnen und als Gattungswesen erzeugte (siehe hierzu Voß 2010, S. 34f.). Im berühmten Arbeitskapitel des „Kapital“ liest man:

„Die Arbeit ist zunächst ein Prozeß zwischen Mensch und Natur, ein Prozeß, worin der Mensch seinen Stoffwechsel mit der Natur durch seine eigne Tat vermittelt, regelt und kontrolliert. Er tritt dem Naturstoff selbst als Naturmacht gegenüber. Die seiner Leiblichkeit angehörigen Naturkräfte, Arme und Beine, Kopf und Hand, setzt er in Bewegung, um sich den Naturstoff in einer für sein eignes Leben brauchbaren Form anzueignen. Indem er durch diese Bewegung auf die Natur außer

ihm wirkt und sie verändert, verändert er zugleich seine eigne Natur. Er entwickelt die in ihr schlummernden Potenzen und unterwirft das Spiel ihrer Kräfte seiner eignen Botmäßigkeit“ (Marx 1969, S. 192).

Im Unterschied zu diesem analytischen Begriff von Arbeit im „Kapital“, hielt sich Marx in den Ökonomisch-philosophischen Manuskripten aus dem Jahr 1844 hinsichtlich der Kritik entfremdeter – bzw. wie er es nennt: entäußerter – Arbeit weniger zurück. Aus der Perspektive des Arbeitenden formuliert Marx:

„Worin besteht nun die Entäußerung der Arbeit? Erstens, daß die Arbeit dem Arbeiter äußerlich ist, d.h. nicht zu seinem Wesen gehört, daß er sich daher in seiner Arbeit nicht bejaht, sondern verneint, nicht wohl, sondern unglücklich fühlt, keine freie physische und geistige Energie entwickelt, sondern seine Physis abkasteit und seinen Geist ruiniert. Der Arbeiter fühlt sich daher erst außer der Arbeit bei sich und in der Arbeit außer sich. Zu Hause ist er, wenn er nicht arbeitet, und wenn er arbeitet, ist er nicht zu Haus. Seine Arbeit ist daher nicht freiwillig, sondern gezwungen, Zwangsarbeit. Sie ist daher nicht die Befriedigung eines Bedürfnisses, sondern sie ist nur ein Mittel, um Bedürfnisse außer ihr zu befriedigen. Ihre Fremdheit tritt darin rein hervor, daß, sobald kein physischer oder sonstiger Zwang existiert, die Arbeit als eine Pest geflohen wird. (...) Endlich erscheint die Äußerlichkeit der Arbeit für den Arbeiter darin, daß sie nicht sein eigen, sondern eines andern ist, daß sie ihm nicht gehört, daß er in ihr nicht sich selbst, sondern einem andern angehört“ (Marx 1968, S. 514).<sup>4</sup>

Angesichts dieser Generalkritik verwundert es nicht, dass Utopien zu einer „Befreiung von der Arbeit“ – von Marx über Marcuse bis Gorz – lange Zeit die Oberhand behielten. Die konkrete Utopie guter Arbeit (Schmucker 2016) basiert auf einer anderen Tradition: Hier geht es nicht um die Befreiung von der Arbeit (auch wenn die Forderung nach einer allgemeinen Senkung von Arbeitszeit in diese Richtung weist), sondern um die „Befreiung in der Arbeit“.

In der Tradition der „Befreiung in der Arbeit“ steht ein Autor, der in den letzten Jahren die gesellschaftstheoretische Debatte über Arbeit sehr bereichert hat: der Jenaer Soziologe Hartmut Rosa. Hatte die Analyse der Beschleunigung schon Aufsehen erregt, legte er unlängst mit seinem Buch „Resonanz“ eine „Soziologie des guten Lebens“ (Rosa 2016, S. 14) vor, die auch nach den Bedingungen guter Arbeit fragt. „Resonanz“, so Rosa, ist die Grundsehnsucht nach einer Welt, die einem antwortet“ (SPIEGEL online 2016). Beim „guten Leben“ geht es darum, „sich in einer antwortenden, entgegenkommenden Welt *getragen* oder sogar *geborgen* zu fühlen“ (Rosa 2016, S. 59).

---

<sup>4</sup> Einem weiteren bedeutenden Denker möchte ich wenigstens eine Fußnote widmen: Sigmund Freud. Im „Unbehagen in der Kultur“ schreibt er: „Keine Technik der Lebensführung bindet den Einzelnen so fest an die Realität als die Betonung der Arbeit, die ihn wenigstens in ein Stück der Realität, in die menschliche Gemeinschaft sicher einfügt. Die Möglichkeit, ein starkes Ausmaß libidinöser Komponenten, narzisstische, aggressive und selbst erotische, auf die Berufstätigkeit und auf die mit ihr verknüpften menschlichen Beziehungen zu verschieben, verleiht ihr einen Wert, der hinter ihrer Unerlässlichkeit zur Behauptung und Rechtfertigung der Existenz in der Gesellschaft nicht zurücksteht. Besondere Befriedigung vermittelt die Berufstätigkeit, wenn sie eine frei gewählte ist, also bestehende Neigungen, fortgeführte oder konstitutionell verstärkte Triebregungen durch Sublimierung nutzbar zu machen gestattet“ (Freud 1930, S. 438).

Was hat dies mit guter Arbeit zu tun? Rosa (2016, S. 393) zufolge bestimmt sich Arbeit über den „Umgang mit Materialitäten“: Es geht um „das Berühren, Bewegen, Verändern, Gestalten der Dinge und damit die Erfahrung handelnder Selbstwirksamkeit“ (ebenda). Ganz im Marx’schen Sinne bezeichne Arbeit „eine primäre Form der menschlichen Weltbeziehung; sie begründet ... die Herausbildung eines aktiven Wechselverhältnisses von Mensch und Natur und damit von Subjekt und Objekt“ (ebenda, S. 394). „Im *Abarbeiten* an der Welt, in der Auseinandersetzung mit ihrer (auch geistigen und symbolischen) Materialität formt sich (...) die ‚menschliche Seele‘, entsteht das, was wir heute als Subjektivität bezeichnen. Zugleich formt und bildet sich dabei das, was wir als (äußere und geistige) Welt erfahren, und darüber hinaus ... bildet die durch Arbeit vermittelte Form der Weltbeziehung den Konstitutionsgrund für die Sozialität und Gesellschaftlichkeit des Menschen und daher für die sozialen Verhältnisse“ (ebenda, S. 394). Rosa kritisiert an dieser sozialphilosophischen Traditionslinie, dass sie die „*Sozialität* der Arbeit“ über- und ihre „*Materialität*“ unterbetont habe (ebenda, S. 394).

Mit Bezug auf MacIntyre formuliert Rosa: „Jeder Tätigkeit wohnt (...) ein eigener *standard of excellence* inne, den zu erreichen oder dem nahe zu kommen die Erfahrung von tätigkeitsbezogener Selbstwirksamkeit ermöglicht“ (ebenda, S. 395). Diese Maßstäbe des Guten bilden „immer schon einen inhärenten, konstitutiven Teil einer Praxis: Die Tätigkeit, ein Brot zu backen oder Fußball zu spielen, impliziert bereits, was es heißt, *gut* zu spielen oder zu backen“ (ebenda, S. 395). Als Gewährsmann zieht er Richard Sennett hinzu, der in seinem Buch „Handwerk“ den Wunsch „eine Arbeit um ihrer selbst willen gut zu machen“, als „ein dauerhaftes menschliches Grundstreben“ ausweist (in ebenda, S. 395). Dieser Stoffbezug bezieht sich nun nicht nur auf handwerkliche oder maschinelle Arbeit, wir können uns auch als „Eltern oder Staatsbürger“ verbessern, „wenn wir diese Tätigkeit mit handwerklichem Geschick ausüben“ (Sennett, in ebenda). Wenngleich, so Rosa, die Standards für gute Arbeit „immer auch sozial definiert“ seien, ist es doch „primär der *Stoff*, mit dem das arbeitende Subjekt in Wechselwirkung tritt und an dem es sich selbst formt“ (ebenda). Zentral sei, dass sich zwischen Arbeitendem und dem Gegenstand seiner Arbeit eine „genuine Antwortbeziehung“ (ebenda) herausbildet. Daran ändert sich nichts, wenn dieser Gegenstand – wie es sozialen oder gesundheitlichen Dienstleistungsberufen der Fall ist – Menschen bzw. die Beziehungen zu Menschen sind.

Der Gegenbegriff zu Resonanz ist „Entfremdung“ und folgerichtig steht im Zentrum von Rosas Entfremdungsbegriff das durch die Notwendigkeit zum Verkauf der Arbeitskraft und durch verdinglichte Arbeitsbedingungen bewirkte „Verstummen“ von Resonanz. Die arbeitsvermittelte Resonanzbeziehung ist Rosa zufolge jedoch so elementar, dass sie sich durch Kapitalismus und Ökonomisierung nicht völlig zum Verstummen bringen lässt. Mehr noch: Die Erwerbsarbeit bildet – wie Studien zur subjektiven Bedeutung von Arbeit zeigen – nach wie vor eine „essentielle Resonanzsphäre“ (ebenda, S. 397).

Vor dem Hintergrund dieser „Resonanzaufladung der Arbeitssphäre“ (ebenda, S. 398) bestätigt das Ringen um „gute Arbeit“ – weit über Fragen des Einkommens und der Arbeitsplatzsicherheit hinaus – „das Verlangen, die stoffliche Resonanzbeziehung gegen die unterminierenden Imperative der Ökonomisierung zu verteidigen“ (ebenda, S. 398). Arbeitende, so Rosa, haben „ein tiefgehendes Verlangen, ihre Arbeit gut zu machen und das ‚Material‘ gleichsam zum Sprechen zu bringen. Das gilt für Bäckerinnen wie für Verkäufer; für Pflegenden wie für Lehrende und Schreibende ebenso wie für Forschende“ (ebenda, S. 398f.). Doch in jeder Tätigkeit, so Rosa, gibt es „Umschlagspunkte, jenseits deren wir zwar noch funktionieren und Vorgaben (zum Beispiel Kennziffern) erfüllen können, aber

den inneren Kontakt und Bezug zur Tätigkeit verloren haben“ (ebenda, S. 399). Diese „Umschlagpunkte“ signalisieren das Verstummen der Resonanzachse und können das Einnehmen der zynischen Arbeitshaltung zur Folge haben, die wir in vielen Berufen beobachten. Nicht zuletzt auch einen Burnout: Ich ackere Tag für Tag und es kommt einfach nichts zurück.

Was für industrielle Arbeit, gilt in erhöhtem Maße für Arbeit in den Feldern, in denen Supervisoren überwiegend arbeiten: die Interaktionsarbeit. Hier hat der ‚Arbeitsgegenstand‘, sprich: die zu Pflegenden, zu Unterrichtenden, zu Erziehenden, zu Therapierenden, zu Betreuenden „von sich aus“ starke Resonanzenerwartungen. Rosa: „In jedem Blick eines Kranken oder eines Kindes liegt eine Resonanzaufforderung; und mehr noch: ohne Resonanzbeziehungen lässt sich weder adäquat pflegen noch angemessen erziehen“ (ebenda, S. 400).

Rosa geht davon aus, dass sich viele Arbeitnehmer ‚ihren‘ Betrieb als einen „Resonanzhafen“ wünschen – ein Wunsch, der in einer „gnadenlos kompetitiven Welt“ jedoch zunehmend ins Leere läuft. Und doch können wir aus seiner Studie die Frage gewinnen, wie es gelingen kann, in der Arbeit und in Arbeitsorganisationen partielle und temporäre ‚Resonanzräume‘ zu schaffen, in denen über „gute Arbeit“ als „resonante Arbeit“ nachgedacht werden kann.

### **Schlaglichter aus der gegenwärtigen Arbeitswelt**

Bevor ich mich der „guten Arbeit“ im engeren Sinne zuwende, möchte ich einige Erkenntnisse der Arbeitssoziologie präsentieren, die nahelegen, dass der Weg zu „Guter Arbeit“ eher steinig sein wird.

Dass „gute Arbeit“ überhaupt zum Thema geworden ist, zeigt zweierlei: Zum einen, dass die Akzeptanz dafür gesunken ist, sich allein schon damit zufrieden zu geben, überhaupt eine Arbeit zu haben. Im letzten Jahrzehnt hat sich in Deutschland der öffentliche Fokus von der *Arbeitsplatzperspektive* der Krisenjahre zur *Arbeitskraftperspektive* verschoben, was nicht zuletzt mit dem rasanten Anwachsen arbeitsbedingter psychischer Krankheiten zu tun hat. Damit einher geht die Erkenntnis, dass trotz ökonomischem, technischem und wissenschaftlichem Fortschritt die Bedingungen und die Organisation von Arbeit nicht besser geworden sind. Im Gegenteil: Dem Frankfurter Sozialphilosophen Axel Honneth zufolge, hat es „noch nie in den letzten zweihundert Jahren (...) um Bemühungen, einen emanzipatorischen, humanen Begriff der Arbeit zu verteidigen, so schlecht gestanden wie heute. Die faktische Entwicklung in der Organisation von Industrie- und Dienstleistungsarbeit scheint allen Versuchen, die Qualität der Arbeit zu verbessern, den Boden entzogen zu haben“ (Honneth 2008, S. 327).

Sehen wir genauer hin: Seit den 90er Jahren ist Deutschland – und ich spreche im Folgenden wesentlich aus der deutschen Perspektive – die in der Nachkriegsordnung geltende Grundidee der sozialen Marktwirtschaft, also des fairen Interessenausgleichs zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Gruppierungen, weitgehend aufgekündigt worden. Ein Anzeichen davon ist die rasante Zunahme an prekären Arbeitsverhältnissen: Leiharbeit, Befristungen, Werkverträge, Minijobs, Niedriglöhne usw., die zu Armut, sozialem Abstieg und gesellschaftlicher Ausgrenzung führen.

Arbeitspolitisch können wir heute von einer *Dreiteilung* der Gesellschaft sprechen: Steht die *Prekarisierung* am unteren Ende und gibt es in der Mitte – vor allem in Branchen mit

gewerkschaftlich gut organisierten Belegschaften und durchsetzungsfähigen Betriebsräten, aber auch im Öffentlichen Dienst – nach wie vor einen Kern an *Normalarbeitsverhältnissen* mit unbefristeten Stellen, tariflicher Vergütung und akzeptablen Sozialleistungen, so etabliert sich am oberen Ende der Arbeitswelt ein Bereich *privilegierter Arbeitsverhältnisse*. Die Rede ist von Berufen mit einer hohen Selbständigkeit in der Arbeit, zeitlich und räumlich flexiblen Arbeitszeiten, der Möglichkeit, die eigene Subjektivität und Kreativität in der Arbeit zu verwirklichen, dem Gefühl, sinnvolle Arbeit zu leisten – und nicht zuletzt relativ gut bezahlter Arbeit.

Die Zunahme an psychischen Belastungen, Stress und Burnout weist jedoch darauf hin, dass die neue Selbständigkeit eine Kehrseite hat. Axel Honneth (2002: 146) zeichnet nach, in welcher Weise die rapide gewachsenen Ansprüche auf individuelle Selbstverwirklichung zu einem „institutionalisierten Erwartungsmuster“ geworden sind. Die Prozesse, so Honneth, „die einmal eine Steigerung qualitativer Freiheit versprochen, (sind) nunmehr zur Ideologie der Deinstitutionalisierung geworden“ und treten den Einzelnen als Forderungen von außen entgegen: „Zunächst zögerlich, dann schließlich massiver werden die Individuen nun nämlich mit der Erwartung konfrontiert, sich als biografisch flexible, veränderungsbereite Subjekte präsentieren zu müssen, um beruflich oder gesellschaftlich Erfolg haben zu können“ (ebenda: 151f.).

Der zentrale Mechanismus, der diesen Umschlag von Freiheit in Zwang in der Arbeitswelt befördert ist die *indirekte Steuerung*: Unternehmensleitungen reichen die Überlebensbedingungen des Unternehmens bis auf das einzelne Team, Projekt oder den einzelnen Arbeitsplatz durch, die Beschäftigten werden direkt mit den Markt- und Kundenanforderungen konfrontiert. Zugleich setzt das Management über Kennzahlen und Zielvereinbarungen die Rahmenbedingungen, an deren Erreichung die Beschäftigten gemessen werden.

Nur wer immer wieder aufs Neue die Ziele erreicht und sich im Wettbewerb bewährt, hat es weiterhin verdient, dazuzugehören. Wer die von Jahr zu Jahr prozentual steigenden Ziele nicht erreicht, gilt als „low-performer“, der um seinen Arbeitsplatz fürchten muss. Für die Beschäftigten wird die Arbeit damit zu einer Art permanenter Bewährungsprobe. Der Zwang, sich immer wieder neu beweisen zu müssen, und die damit verbundenen Unsicherheiten belasten enorm (siehe Boes u.a. 2014: 18). Aus einem Anerkennungsverhältnis wird Boes zufolge mehr und mehr ein „Schuldverhältnis“, der psychologische Vertrag verändert sich (Tietel 2015).

Wurde um die Jahrhundertwende die neue Autonomie in der digitalen Arbeitswelt noch überwiegend positiv besetzt, hat dies einer Ernüchterung Platz gemacht. Gerade in der IT-Branche ist inzwischen von der „industrialisierten Nutzung von Subjektleistungen“ die Rede (Boes u.a. 2014: 17). Neckel (2013) bringt das Dilemma subjektiver Arbeit auf den Punkt: Auf der einen Seite lautet die Mitteilung: „Bringe deine ganze Persönlichkeit in deine Arbeit ein, nicht nur deine kognitiven Fähigkeiten, sondern deine Gefühle, deine Werte, deine Kreativität, stelle dir selbst deine Aufgaben, erledige deine Projekte eigenständig, uns als Management interessiert nur dein Ergebnis“ und auf der anderen Seite bleibt diese Mobilisierung der besten Seiten des Menschen auf das „ökonomisch Verwertbare“ begrenzt und die implizite Mitteilung lautet: „es zählt von dem, was du eingebracht hast, aber nur das, was auch Gewinn abwirft, und du sollst zwar selbständig sein, aber unsere Hierarchien gibt es selbstverständlich weiter“.

Prekäre Arbeitsbedingungen lassen sich übrigens nicht nur in den Feldern einfacher Tätigkeit finden, sondern gerade auch in Bereichen der digitalisierten Arbeit. Neueren Studien zufolge setzt sich die

gesellschaftliche Spaltung in den Bereichen von Cloud- oder Crowdwork bruchlos fort: „Auf der einen Seite stehen relativ gut bezahlte Spezialisten, auf der anderen Seite bildet sich ein digitales Prekariat heraus“ (Hinck 2016): – die sog. Klickworker. Eine Studie titelte unlängst: „Kreative im Hamsterrad“ – für „viel Mühe und Zeitdruck gibt es oft wenig Geld“ (HBS 2017).

Die Erkenntnisse der Arbeitssoziologie weisen eine große Übereinstimmung mit der oben genannten DGsv-Studie auf. Ich zitiere: „Die befragten Supervisor/innen sind sich darin einig, dass sich zunehmend mehr Beschäftigte einer beschleunigten Dynamisierung und Ausdünnung von Orientierung gebenden Strukturen ausgesetzt erleben. Was den Beschäftigten als ‚Freiheit‘ versprochen wird, erweist sich bei genauerem Hinsehen als höchst ambivalente Selbstverantwortlichkeit.“ (Haubl und Voß 2009, S. 7). Die befragten Supervisoren stellen vor allem heraus, „dass der Druck sachlich, vor allem aber ökonomisch ununterbrochen hoch *effizient* sein zu müssen, weithin erheblich zunimmt und die psychophysischen Kräfte vieler Beschäftigter verschleißt. Insbesondere ist es die Anforderung, kontinuierlich *innovativ* sein zu müssen, die schnell überfordert. (...) Oft sind (...) die *Qualität* und *Professionalität* der Arbeit gefährdet, was sich nicht wenige Beschäftigte als eigenes Versagen zuschreiben“ (ebenda). „Dass unter all dem *Kollegialität* leidet und die Einzelnen in ganz neuer Quantität und Qualität ihre Arbeit als erschöpfende *Belastung* erleben, wundert daher nicht“ (ebenda).

Für Supervision hat dies zur Folge, dass „die Reflexion der Beziehung zum Klientel (...) im Vergleich mit den unmittelbaren Arbeitsbedingungen in den Hintergrund rückt. Der Blick verschiebt sich auf die Strukturebene, die sich einer direkten Kontrolle durch die Supervisand/innen entzieht. Nicht mehr der Inhalt der Arbeit wird thematisiert und stellt den Beweggrund für Hilfesuche, sondern die Kontextbedingungen der Arbeit und die damit verbundenen Belastungen“ (Haubl und Voss 2011, S. 71). Damit nähern sich die Supervisionsthemen dem arbeitspolitischen Themenspektrum, das in den Arbeitswissenschaften unter dem Label „Gute Arbeit“ verhandelt wird.

### **Arbeitswissenschaftliche Ansätze zur Bewertung von Arbeitstätigkeiten**

Modelle und Studien zur Bewertung der Qualität von Arbeitstätigkeiten reichen bis in die 1970er Jahre zurück. Im Mittelpunkt dieser Ansätze stehen die Arbeitsaufgabe, die Ausführungsbedingungen von Arbeit und die Aufgabengestaltung. Im Zuge der Humanisierungsforschung verschob sich der Fokus von der Analyse schädigender Bedingungen auf die Entwicklung fördernder Aspekte.

Ein differenziertes Modell zur Bewertung von Arbeitstätigkeiten wurde von Hacker und Richter (1980) entwickelt, dessen zentrale Kriterien die Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit, Beeinträchtigungsfreiheit und Persönlichkeitsförderlichkeit waren.

„Unter dem Kriterium ‚*Ausführbarkeit*‘ wird die Frage gestellt, ob die Voraussetzungen für ein zuverlässiges, forderungsgerechtes, langfristiges Ausführen der Tätigkeit gegeben sind. Unter dem Aspekt ‚*Schädigungslosigkeit*‘ geht es darum, physische Gesundheitsschädigungen auszuschließen, und das Kriterium ‚*Beeinträchtigungsfreiheit*‘ bezieht sich auf den Ausschluss von psychischen Befindensbeeinträchtigungen. Die Frage, ob sich die Arbeitstätigkeit auf den Erhalt bzw. auf die Weiterentwicklung spezieller Fähigkeiten und Einstellung auswirkt, wird unter dem Bewertungskriterium ‚*Persönlichkeitsförderlichkeit*‘ verhandelt“ (Fuchs 2006, S. 54).

Eberhard Ulich von der ETH Zürich hat dieses Modell weiterentwickelt und um das Kriterium der „Zumutbarkeit“ ergänzt, das über die unmittelbare Arbeitstätigkeit hinausgeht und gesellschaftliche Normen und Werte einbezieht. Vor dem Hintergrund dieser Modelle kann humane Arbeitstätigkeit wie folgt definiert werden: „Als human werden Arbeitstätigkeiten bezeichnet, die die psychophysische Gesundheit der Arbeitstägigen nicht schädigen, ihr psychosoziales Wohlbefinden nicht – oder allenfalls vorübergehend – beeinträchtigen, ihren Bedürfnissen und Qualifikationen entsprechen, individuelle und/oder kollektive Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme ermöglichen und zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit im Sinne der Entfaltung ihrer Potentiale und Förderung ihrer Kompetenzen beizutragen vermögen“ (Fuchs 2006, S. 56). Bei Ulich gerät zudem ein Aspekt in den Blick, der in der heutigen Diskussion um ‚gute Arbeit‘ ins Zentrum rückt: die Einflussnahme der Beschäftigten selbst auf ihre Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme.

Im Zuge des Wandels von der fordistischen zur postfordistischen Arbeitsorganisation stießen diese Analyseansätze an ihre Grenzen, die formulierten Kriterien erwiesen sich als zu normativ und zu starr, um der Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit gerecht zu werden. Heute verfügen viele Arbeitsbereiche über große Handlungsspielräume, umfassende Autonomie und in hohem Maße die Möglichkeit, die eigene Kreativität und Subjektivität einzubringen – und sind dennoch nicht humaner oder gesünder geworden. Im Gegenteil: die moderne Arbeitswelt zeichnet sich durch die Widersprüche und Dilemmas aus, die ich eben skizziert habe. Wir erleben heute die Gleichzeitigkeit von Autonomie *und* Zwang, von Aufgabenintegration *und* Überforderung, von Subjektivierung *und* prekärer Selbstständigkeit, von Flexibilität *und* neuen Normierungen etc.

Hinzu kommt, dass die traditionelle Humanisierungsforschung sehr technik- und arbeitsplatzorientiert war und damit der Bedeutung von *organisationalen* Prozessen ebenso wenig gerecht wurde wie der zunehmenden *Verschränkung der Arbeits- und Lebenswelt*, die mit dem Begriff der ‚Work-Life-Balance‘ gefasst wird (siehe Pickshaus 2014, S. 32f.). Hier setzt das arbeitspolitische Projekt „guter Arbeit“ an.

### **Studien zur „Guten Arbeit“**

Mit Bezug auf die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse und unter Einbezug der veränderten Realitäten heutiger Arbeit entstanden in den letzten Jahren eine Reihe von Studien zur Qualität der Arbeit. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Qualität der Arbeit aus der *Perspektive der Beschäftigten* untersuchen.

Den Anfang machte im Jahr 2006 eine unter dem Namen „*Initiative Neue Qualität der Arbeit*“ (abgekürzt: INQA) firmierende Initiative von Bund, Ländern, Sozialversicherungen, Gewerkschaften und Arbeitgebern, die die „wahrgenommenen Qualität der gegenwärtigen Arbeitssituation aus der Perspektive der Erwerbstätigen“ untersuchte (INQA 2006, S. 8).

Aus Sicht von Arbeitnehmern/innen bedeutet „Gute Arbeit“ dieser Studie zufolge „ein festes, verlässliches Einkommen zu erhalten, unbefristet beschäftigt zu sein, die fachlichen und kreativen Fähigkeiten in die Arbeit einbringen und entwickeln zu können, Anerkennung zu erhalten und soziale Beziehungen zu entwickeln. Positiv wird Arbeit bewertet, wenn ausreichend Ressourcen vorhanden sind, z.B. Entwicklungs-, Qualifizierungs- und Einflussmöglichkeiten und gutes soziales Klima zu den

Vorgesetzten und Kolleg/-innen. Eine weitere wichtige Bedingung ist, dass das Anforderungsniveau nicht zu stark als belastend empfunden wird“ (ebenda, S. 8).

Um wenigstens ein paar Zahlen zu nennen: „Mit Abstand das wichtigste Kriterium von guter Arbeit aus der Sicht von abhängig Beschäftigten ist ein *festes, verlässliches Einkommen* – 92% der Befragten sind dieser Auffassung.“ Mit 88% auf Platz 2 wird ebenfalls ein Aspekt aus dem Bereich **Einkommens- und Beschäftigungssicherheit** genannt, nämlich ein sicherer *Arbeitsplatz*. „Die hohe Bedeutung, die 83% Arbeitnehmer/-innen einem *unbefristeten Arbeitsverhältnis* (Platz 5) ... beimessen, zeigen deutlich, dass der Bereich Einkommens- und Beschäftigungssicherheit [nach wie vor] eine zentrale Stellung in der subjektiven Charakterisierung von guter Arbeit einnimmt“ (ebenda, S. 12).

„Daran schließen sich **sinnliche und kreative Aspekte** der Arbeit an: *Arbeit soll Spaß machen* (Platz 3) und *als sinnvoll empfunden werden* (Platz 8). Die Möglichkeit, *stolz auf die eigene Arbeit zu sein*, ist für 73% der Arbeitnehmer/-innen ein sehr wichtiges Kriterium guter Arbeit (Platz 9) und schließlich soll Arbeit *abwechslungsreich und vielseitig* sein (Platz 10). Eine ähnlich gewichtige Stellung nehmen **soziale Aspekte der Arbeit** ... ein: *Von den Vorgesetzten in erster Linie ›als Menschen‹ wahrgenommen und geachtet – und nicht lediglich als Arbeitskraft betrachtet zu werden* – dieser soziale Aspekt des Führungsverhaltens gilt für 84% als sehr wichtiges Kriterium von guter Arbeit (Platz 4). Darüber hinaus halten 76% die *Förderung von betriebs- bzw. abteilungsübergreifender, kollegialer Zusammenarbeit und Unterstützung* für sehr wichtig (Platz 6)“ (ebenda, S. 13).

**Einfluss- und Handlungsspielraum, Entwicklungsmöglichkeiten** und die **Führungsqualität der unmittelbaren Vorgesetzten** stehen auf den weiteren Plätzen.

Die *tatsächliche Qualität der Arbeit* wird dieser Studie zufolge „im Wesentlichen durch das Arbeitseinkommen, das Fehlbeanspruchungsniveau sowie die Ressourcenkonstellation bestimmt“ (ebenda, S. 21). „Mit keinem anderen Bereich der Arbeitsgestaltung sind abhängig Beschäftigte derart unzufrieden wie mit dem Verhältnis von Einkommen und Leistung – und in keinem anderen Feld wird ein derart hoher Handlungsbedarf gesehen wie bei den Einkommen“ (ebenda, S. 16).

Hinsichtlich der tatsächlichen Verbreitung „Guter Arbeit“ liefert die Studie ernüchternde Ergebnisse:

- Nur 3 % der Beschäftigten haben einen Arbeitsplatz, der den Kriterien guter Arbeit entspricht: einem Einkommen von mindestens 2000 Euro, ein geringes Fehlbelastungs- und ein hohes Ressourcenniveau.
- 13% der Arbeitsplätze haben gute, ausbaufähige Grundlagen: Sie bieten ein existenzsicherndes Einkommen, Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten und soziale Einbindung und Ressourcen, aber das Spektrum der Fehlbelastungen muss reduziert werden.
- 84% der Arbeitsplätze sind entweder durch extrem geringe Ressourcen und/oder durch ein bedenklich hohes Fehlbeanspruchungsniveau gekennzeichnet, oder/und sie bieten Beschäftigten kein existenzsicherndes Einkommen. (ebenda, S. 29)

## Der DGB-Index gute Arbeit

Der DGB-Index „Gute Arbeit“, dem sich die gegenwärtige Popularität dieses Begriffs in Deutschland verdankt, knüpft an die INQA-Studien an. Seit 2007 werden jedes Jahr bundesweit repräsentativ ausgewählte Berufstätige aller Branchen befragt – unabhängig von ihrer Gewerkschaftsmitgliedschaft. Auch im DGB-Index „Gute Arbeit“ werden Arbeitsgestaltung und Arbeitsbeziehungen von denen beurteilt, die sie erleben. Durch die jährlich wiederkehrende Befragung lassen sich über die Jahre Veränderungen der Arbeitsgesellschaft ablesen und Entwicklungstrends erkennen. Ich möchte zumindest erwähnen, dass es in Österreich mit dem „*Arbeitsklima-Index*“ ein ähnliches Instrumentarium gibt.

Das Projekt „Gute Arbeit“ ist ein Versuch, in den Gewerkschaften, die sich lange Zeit eher auf die klassischen Themen wie Beschäftigungserhalt, Tarifverträge und Arbeitszeit konzentriert haben, „Aspekten der Qualität moderner Erwerbsarbeit neue Aufmerksamkeit zu verschaffen und neuen Schwung in die betriebliche und gewerkschaftliche Arbeitsgestaltungspolitik“ zu bringen (Urban 2014, S. 13).

In den DGB-Index geht ein,

- ob und in welchem Maße Arbeitnehmer/innen ... entwicklungsförderliche Ressourcen, d.h. Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung und soziale Einbindung bzw. Sicherheit, kreative Potenziale, eine ausgewogene Abforderung ihrer vorhandenen Qualifikationen und Fähigkeiten finden,
- ob, in welchem Maße und in welchem Bereich Arbeit als subjektiv belastend empfunden wird,
- und in welchem Maß die Beschäftigten ihre Einkommen- und Beschäftigungssicherheit als ausreichen beurteilen (siehe Pickshaus 2014, S. 42f.).

Der DGB-Index löste in der Arbeitswissenschaft Kontroversen aus, bei Arbeitgeberverbänden wurde er schlicht als „gewerkschaftliche Kampagne“ abgetan. Alexander Böhne von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände schreibt ziemlich unverblümt, dass es bei aller Diskussion um eine neue Kultur der Arbeit zunächst einmal um den „wirtschaftlichen Erfolg“ gehen müsse, damit der „Fortbestand am Markt nachhaltig“ gesichert werden kann (Böhne 2011, S. 39). Daher sei „jedweden Normierungs- oder Regulierungsversuchen ... eine Absage zu erteilen“ (Böhne 2011, S. 39f.) – Deregulierung pur.

Die Vorschläge zur Überarbeitung, die aus den Betrieben, aus der Arbeitswissenschaft und hinsichtlich der statistischen Gütekriterien von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin kamen, führten 2012 zu einer Weiterentwicklung des DGB-Indexes. Im überarbeiteten Modell werden nun elf Kriterien zur Ermittlung der Arbeitsqualität angegeben – und damit auch eine differenzierte Bestimmung von „Guter Arbeit“.

Der DGB-Index ist unterteilt in drei große Abschnitte: **Ressourcen, Belastungen** sowie **Einkommen & Sicherheit**. Die vier Kriterien, die den Teilindex Ressourcen bilden, will ich etwas ausführlicher vorstellen:

1. **Gestaltungsmöglichkeiten.** Hier geht es um die Frage, inwieweit die Beschäftigten Einfluss auf die Arbeitsmenge und die Gestaltung ihrer Arbeitszeit nehmen und ihre Arbeit selbstständig planen können.
2. **Entwicklungsmöglichkeiten.** Bietet der Betrieb berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten? Können die Beschäftigten eigene Ideen in ihre Arbeit einbringen? Ihr Wissen und Können weiterentwickeln? Haben sie Aufstiegschancen?
3. **Betriebskultur.** Gibt es Wertschätzung durch Vorgesetzte und Hilfe von KollegInnen? Ein offenes Meinungsklima? Wird rechtzeitig informiert? Planen die Vorgesetzten gut? Wird Kollegialität gefördert?
4. **Sinn der Arbeit.** Haben die Beschäftigten den Eindruck, dass sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leisten? Einen wichtigen Beitrag für den Betrieb? Identifizieren sie sich mit ihrer Arbeit?

Stichpunktartig die beiden anderen Teilindizes:

Die **Belastungen** werden mit folgenden Kriterien ermittelt: Arbeitszeitlage, Emotionale Anforderungen, Körperliche Anforderungen und Arbeitsintensität.

Zu **Einkommen und Sicherheit** schließlich zählen: Einkommen, Betriebliche Sozialleistungen und Beschäftigungssicherheit.

Klaus Pickshaus, der maßgeblich an der Entwicklung des DGB-Indexes beteiligt war, fasst die zentralen Erkenntnisse wie folgt zusammen:

„Aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist Arbeit nur dann als ‚gut‘ zu bezeichnen, wenn berufliche Zukunftssicherheit gewährleistet wird und die Einkommen als ausreichend und leistungsgerecht empfunden werden“ (Pickshaus 2014, S. 44) – zu diesem Ergebnis war bereits die INQA-Studie gekommen. Darüber hinaus, so Pickshaus, „heben die befragten Beschäftigten – quer durch alle Altersgruppen – hervor, dass Gute Arbeit durch einen umfassenden Gesundheitsschutz gekennzeichnet ist: Dazu gehört einerseits der ‚klassische‘ Schutz vor zu hohen körperlichen Belastungen und gleichermaßen der Schutz vor emotionalen Belastungen durch einen respektvollen Umgang; und schließlich der Schutz vor psychischer Überforderung durch ausreichend Zeit, um die Arbeitsaufgaben zu erledigen (...). Gute Arbeit bedeutet jedoch auch, in einem wertschätzenden und unterstützenden Team von Kollegen, Kolleginnen und Führungskräften zu arbeiten, eine lernförderliche Arbeitsgestaltung mit Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, kreative Potentiale, Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, Sinn und Nützlichkeit in der eigenen Arbeit zu erkennen und durch eine gute Gestaltung der Arbeitsorganisation zu unterstützen“ (Pickshaus 2014, S. 44).<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Das diesjährige Jahrbuch „Gute Arbeit“ greift eines der gegenwärtig virulenten Kernthemen auf, den „Streit um Zeit – Arbeitszeit und Gesundheit“ (Schröder und Urban 2017). In der Einleitung wird der Grundkonflikt um die Zeit wie folgt umrissen: „Wer über die eigene Zeit verfügt ... hält den Schlüssel für eine autonome, eine selbstbestimmte Lebensführung in der Hand. Wer über die Zeit anderer verfügt, übt Fremdherrschaft aus“ (ebenda, Vorwort, S. 5). Arbeitszeit ist in allen Branchen ein drängendes Thema. In der Bauindustrie nehmen belastende Arbeitszeiten stark zu, verbunden mit Arbeitszeitverdichtung und prekären Beschäftigungsverhältnissen, in der Gastronomie sind lange und unregelmäßige Arbeitszeiten an der

Damit will ich es mit dem Nachvollzug der arbeitswissenschaftlichen und arbeitspolitischen Perspektive bewenden lassen. Sie steht im Zentrum meines Vortrags, da hier der Begriff „Guter Arbeit“ differenziert entfaltet, die Kriterien empirisch validiert und Gestaltungsansätze in der Praxis erprobt sind – und zugleich die genannten Studien m.E. in der Beratungsszene wenig zur Kenntnis genommen werden.

Daneben gibt es jedoch zwei weitere Perspektiven, die für Beratungsansätze wie die Supervision eine hohe Relevanz besitzen:

- die **beruflich-professionelle** und die
- die **ökonomische** Perspektive

Diese Perspektiven will ich zum Abschluss kurz umreißen.

### **Gute berufliche und professionelle Arbeit**

Die gewerkschaftliche Perspektive auf Gute Arbeit adressiert die Beschäftigten vor allem in ihrer Funktion als Arbeitnehmer und fokussiert auf die Ausführungs- und Rahmenbedingungen der Arbeit.

In neueren auf qualitativen Interviews basierenden Studien kommen weitere Aspekte guter Arbeit zur Sprache: Beschäftigte wollen ihre Arbeit ihren *beruflich-professionellen* Kriterien entsprechend „gut“ machen und gut machen können. So liest man bei Stephan Voswinkel: „Viele Beschäftigte halten den Anspruch an Beruflichkeit und fachliche Kompetenz, also die Gebrauchswertseite ihrer konkreten Arbeit, gegenüber den Ökonomisierungsanforderungen aufrecht (...).

Missachtungserfahrungen der eigenen Fachlichkeit sind ein verbreitetes Thema. Auch wenn hierbei bisweilen eine gewisse Romantisierung der ‚guten alten Facharbeit‘ und des ehemaligen Expertentums (...) mitschwingen mag, so fällt doch auf, wie nachhaltig fachliche Anerkennung reklamiert und als Basis für Selbstbewusstsein in Anspruch genommen wird (Voswinkel 2012, S. 420).

Hier finden wir uns als Berater auf vertrautem Feld wieder: gute professionelle Arbeit steht im Zentrum des supervisorischen Blicks auf Arbeit<sup>6</sup> und auch die von Rosa genannten ‚stofflichen Resonanzbeziehungen‘ siedeln sich hier an.

---

Tagesordnung. Nicht zu vergessen die sich in vielen Branchen ausbreitende Schichtarbeit, die gesundheitlich besonders belastend ist. Bisher wenig erforscht und von der Öffentlichkeit kaum wahrgenommen, breitet sich die „Arbeit auf Abruf“, die für Beschäftigte zusätzliche Unplanbarkeit und Unsicherheiten mit sich bringt, enorm aus. Nach Schätzungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) arbeiten in Deutschland 1,5 Millionen Beschäftigte auf Abruf (Friedrichs 2017, S. 21). Diese Arbeitnehmer leben quasi in einer „Dauerbereitschaft“ und wissen zugleich nicht, wieviel sie voraussichtlich verdienen werden. Der Arbeitsmarktexperte des DIW, Karl Brenke, spricht von „modernen Tagelöhnern“ (ebenda).

<sup>6</sup> Dass die Beschäftigten erwarten, „dass Betrieb wie Unternehmen der jeweils gebotenen Sach- und Arbeitslogik Rechnung tragen und Vorgesetzte in technischer und fachlicher Hinsicht kompetent sind und entsprechende Entscheidungen treffen“ (Kratzer u.a. 2016, S. 3) – sich also an arbeitsinhaltlichen und professionellen Kriterien orientieren, fand auch eine qualitative Studie über „Ansprüche von Beschäftigten an die Erwerbsarbeit“ heraus, die das ISF in München und das SOFI in Göttingen gemeinsam durchgeführt haben. Die Gefährdung der Qualität und Professionalität der Arbeit war ja nicht zuletzt auch eines der Kriterien, das in der DGSv-Studie zu Arbeit und Leben in Organisationen beklagt wurde.

Beruflichkeit und Professionalität der Arbeit als Kriterien „guter Arbeit“ geraten besonders in Studien in den Blick, die sich mit Arbeit im Dienstleistungsbereich und hier vor allem mit personenbezogenen Dienstleistungen beschäftigen. Für den Bereich der Altenpflege formulieren Becke und Bleses (2015b, S. 37), dass „gute Dienstleistungsarbeit als Arbeit für, an und mit Menschen“ über die traditionellen arbeitswissenschaftlichen Kriterien hinausweist, als „sie zugleich die Interessen der Menschen, für die die Dienstleistungen erbracht werden, einbezieht. Nicht nur gute Arbeitsbedingungen, sondern auch eine fachlich und professionell gute Leistung sind ihre Ziele“ (ebenda). Denn die „arbeitsbezogenen oder beruflichen Ansprüche von Beschäftigten an eine gute Dienstleistungs- und Unterstützungsqualität für ihnen anvertraute Klienten und Klientinnen“ bilden die „Basis für das Arbeits- bzw. Berufsethos von Beschäftigten“ und damit „eine zentrale Quelle der sozialen Anerkennung von Beschäftigten“ (ebenda). Dies kann man m.E. auf andere Bereiche personenbezogener Dienstleistungen übertragen. Stefan Busse geht noch einen Schritt weiter, indem er für die Bereiche „professionalisierter Dienstleistungen“ – mit denen es die Supervision nach wie vor überwiegend zu tun hat – die Gestaltung eines „Arbeitsbündnisses“ ins Zentrum professionell guter Arbeit rückt: Die Beschäftigten in professionalisierten Dienstleistungsberufen betreiben häufig eine Art von „stellvertretender Krisenbewältigung“, indem sie *für* eine Person tätig werden und *an* dieser Handlungen vornehmen, die deren Autonomie vorübergehend beschränkt. Dies können sie jedoch nur *mit* der Person tun, der damit die Rolle eines Ko-Produzenten zukommt (Busse 2015, S. 5). Hier stehen sich also zwei oder mehrere Personen gegenüber, denen ein je „eigener Expertenstatus“ zu eigen ist, der Dienstleister „ist Experte für ein hilfreiches Verfahren und Setting, indem sich dieses entfalten kann“, der Patient oder Klient ist Experte „in eigener Sache“ (ebenda). Das Entscheidende dieses Dienstleistungstypus besteht Busse zufolge darin, dass es in ein gemeinsames „Arbeitsbündnis“ eingeschrieben ist. Im Arbeitsbündnis ist „die persönliche Beziehung eine Beziehung sui generis, die sie anfällig für Verstrickungen und Verwicklungen macht, die einer hilfreichen Arbeitsbeziehung entgegenstehen können“ (ebenda). „Gute Arbeit“ impliziert Busse zufolge in auf einem Arbeitsbündnis fußenden Dienstleistungen – als die er auch die Supervision sieht – „hohe professionelle Standards“ (ebenda).

Ich will es bei diesen Andeutungen belassen und wende mich jetzt ebenso stichpunktartig der dritten Perspektive zu:

### **Die ökonomische Perspektive auf „gute Arbeit“**

Moldaschl (2002, S. 85) schreibt hierzu lapidar: „Aus **ökonomischer** Perspektive ist eine Arbeit gut, die bei möglichst geringem Aufwand möglichst viel einbringt.“ Ich hatte ja bereits eingangs darauf hingewiesen, dass es nach Ansicht von Arbeitgebervertretern bei aller Diskussion um „gute Arbeit“ vor allem um den „wirtschaftlichen Erfolg“ gehen müsse, damit der „Fortbestand am Markt nachhaltig“ gesichert werden kann (Böhne 2011, S. 39). Nicht einmal übertrieben polemisch könnte man hinzufügen: damit die Kennzahlen stimmen, die Shareholder zufrieden sind, die Geschäftsführungen ihre Boni erhalten und ihre Verträge verlängert bekommen.

Doch vielleicht greift diese Sichtweise zu kurz, denn natürlich hat auch die ökonomische Perspektive ihre Rationalität und auch diesbezüglich sollte man die Beschäftigten nicht verkennen. Eine aktuelle Studie zweier bedeutender deutscher Sozialforschungsinstitute, dem ISF in München und dem SOFI in Göttingen hat ergeben, dass Beschäftigte neben Gerechtigkeits-, Anerkennungs- und

Humanitätsansprüchen ihrerseits „Erwartungen an Rationalität und Effizienz“ haben. In den Worten von Kratzer (2016, S. 1): „Die Beschäftigten wollen einen gut funktionierenden, erfolgreichen Betrieb.“ Der Studie zufolge – und dies mutet für die kritische Sozialforschung fast wie ein Tabubruch an – fordern Beschäftigte offensive eine „ökonomische Rationalität“ ein: das Unternehmen soll an „ökonomischen Kriterien gemessen erfolgreich und innovativ“ sein, „sich auch unter schwierigen Marktbedingungen auf dem Markt behaupten und die eigenen Ressourcen effizient“ einsetzen (ebenda, S. 3). „Gute Arbeit“ als effiziente und rationale Arbeit ist also keineswegs nur die Perspektive des Managements. Vor dem Hintergrund meiner eigenen Forschungen im Feld der betrieblichen Arbeitsbeziehungen würde ich hinzufügen, dass auch Betriebsräte am ökonomischen und Markterfolg ihres Unternehmens interessiert sind und nicht zuletzt selbst die Gewerkschaften – auch wenn diese über den ‚Betriebsegoismus‘ hinaus die gesellschaftliche Perspektive im Auge behalten. Was es mit dieser Effizienz- und Marktorientierung von Beschäftigten auf sich hat, wie es zu dieser kommt und was daran problematisch ist, bleibt der weiteren Analyse überlassen. Mir war wichtig, den Blick dafür zu öffnen, dass die ökonomische Perspektive auf „gute Arbeit“ nicht einfach den ‚üblichen Verdächtigen‘ zuzuschreiben ist.

Meine Bremer Kollegen Guido Becke und Peter Bleses zeigen am Beispiel sozialer Dienstleistungen, wie sehr es gerade hinsichtlich „guter Arbeit“ zu charakteristischen Interessen- Anspruchs-, und Erwartungskollisionen kommt. „Die ökonomische Dimension, also die Effizienz sozialer Dienstleistungen, die Maßstäbe des zertifizierten Qualitätsmanagements, die professionellen Qualitätsvorstellungen von Fachkräften, die Qualitätserwartungen der Hilfesuchenden und ihrer Angehörigen und schließlich die Anforderungen der Beschäftigten an gute Arbeit“ können stark auseinanderklaffen. Jede dieser Perspektiven impliziert eine je eigene Vorstellung von guter Arbeit. Ganz abgesehen von den Qualitätsmaßstäben und -kriterien der Träger sozialer Dienste, der Aufsichtsbehörden und –instanzen oder der Auftraggeber sozialer Dienstleistungen (Becke und Bleses 2015a, S. 9, s.a. Busse und Ehlert 2017).

Die Herausforderung für Organisationen – und ich denke: auch für die Supervision – besteht darin, die genannten Perspektiven auf Arbeit zu vermitteln. Dies sieht auch Paul Fortmeier so, der zu Beginn seiner Amtszeit als Geschäftsführung der DGSv formulierte: „Ich glaube, dass Humanität und Ökonomie mit dem Ziel guter Arbeit in der Arbeitswelt grundsätzlich in Balance sein müssen. Und ich glaube, dass wir als Supervisoren/innen und Coaches da Entscheidendes leisten können“ (Fortmeier 2015, S. 21).

Damit komme ich zum Schluss und formuliere einige Thesen:

**These 1:** Die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über gute Arbeit und die Ergebnisse des DGB-Indexes „Gute Arbeit“ können Supervisoren für arbeitspolitische Aspekte von Arbeit sensibilisieren. Die Fragen des DGB-Indexes geben Beratern Kriterien für die gemeinsame Untersuchung der Arbeitsrealitäten in Betrieben und Einrichtungen an die Hand. Und sei es als innerer ‚Fahrplan‘.

**These 2:** Supervision und die gestaltungsorientierte Arbeitswissenschaft sollten über den gemeinsamen Gegenstand „gute Arbeit“ in einen stärkeren Austausch kommen, da ihre unterschiedlichen Perspektiven dazu beitragen können, in der Praxis gute Arbeit – und gute

Organisation – zu befördern. Hierbei gilt es, einen weiteren Arbeitsbegriff aufzugreifen, der über die Erwerbsarbeit hinausreicht.

**These 3:** Die Entwicklung und Umsetzung guter Arbeit ist immer weniger aus der Expertenperspektive oder als Stellvertreterpolitik denkbar. Gerade angesichts der Heterogenität und Vielgestaltigkeit heutiger Arbeitswelten bedarf es der partizipativen Einbeziehung der Beschäftigten. Dies ist für die Gewerkschaften und die betrieblichen Interessenvertretungen eine Herausforderung, bei der sie Unterstützung durch reflexive Beratungsformen brauchen können.

**These 4:** Supervision ist schon immer die Beratungsform, die dem „Verstummen“ in der Arbeitswelt – seien es Dienst nach Vorschrift, Resignation, abnehmende Bindung, depressiver Rückzug oder Zynismus – die Kraft von „Resonanzräumen“ (Rosa) entgegensetzt, in denen Zuversicht und eine Verständigung auf ein realistisches Maß von Verantwortung entstehen kann.

**These 5:** In den Gewerkschaften ist gegenwärtig im Kontext von Guter Arbeit viel von Beschäftigtenpartizipation und die Rede. Ich würde die These vertreten – und dies gerne auch einmal erforschen – dass Supervisionen in gewisser Weise Orte der Partizipation sind, in denen um professionell gute Arbeit geht, zunehmend aber auch mit den Folgen der Ökonomisierung und knappen Ressourcen gerungen wird.

**These 6:** „Gute Arbeit“ braucht Bündnisse. Meiner Erfahrung nach haben Supervisoren wenig Kontakt zu den Interessenvertretungen der Organisationen, in denen sie arbeiten – und oft ihnen gegenüber eher Vorbehalte. Dabei gibt es gute Gründe für partielle und themenbezogene Kooperationen (siehe Tietel 2009 u. 2017). Im betrieblichen Gesundheitsmanagement gibt es im Kontext von Gefährdungsanalysen bereits vielfältige Kooperationen von Gesundheitsexperten, Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Betriebsräten, Betriebsärzte und Beschäftigten. Betriebliche Initiativen zur „Guten Arbeit“ können sich daran orientieren.

**These 7** möchte ich mit Marx einleiten: „Das Kapital“ – schreibt Marx – ist „rücksichtslos gegen Gesundheit und Lebensdauer des Arbeiters, wo es nicht durch die Gesellschaft zur Rücksicht gezwungen wird“ (Marx 1972, S. 285). Gute Arbeit braucht normative, institutionelle und gesetzliche Absicherungen, die der Deregulierung und „Re-Kommodifizierung der Arbeit“ (Sauer 2005) Grenzen setzen. Die finanzmarktgetriebene „Landnahme“ (Dörre 2011) kennt keine nationalen Grenzen. Das globale Gemeinwohl, wie es in den 17 UN Nachhaltigkeitszielen 2030 formuliert worden ist, kann hier ein Bezugspunkt sein (siehe Agenda 2030).<sup>7</sup>

**These 8:** Hier schließt sich der Kreis zur Ethik, wie sie von der DGSv formuliert wurde: „Supervision ist als Profession gebunden an gesellschaftliche Verantwortung für Bildung, Gesundheit, Grundrechte, Demokratie, Gerechtigkeit, Frieden und nachhaltige Entwicklung. Sie ist einer Ethik verpflichtet, die diesen Werten entspricht.“ (DGSV 2012, S. 8). „Gute Arbeit“ könnte in diesen Werte-Reigen aufgenommen werden.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit

---

<sup>7</sup> Diese Anregung verdanke ich Roland Kunkel.

## Literatur

**Agenda 2030**, verabschiedet beim UNO Nachhaltigkeitsgipfel am 25. September 2015 [siehe: [http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030\\_agenda/17\\_ziele/index.html](http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/17_ziele/index.html) - letzter Aufruf 21. Mai 2017]

**Arendt**, Hannah (1998): Vita activa. München und Zürich: Piper

**Becke**, Guido und Peter **Bleses** (2015a): Koordinations- und Interaktionsarbeit als Voraussetzungen für die Produktivitätsgestaltung sozialer Dienstleistungen – Zur Einführung. In: dies. (Hrsg.): Interaktion und Koordination. Wiesbaden: Springer, S. 7-19

**Becke**, Guido und Peter **Bleses** (2015b): Koordination *und* Interaktion – ein konzeptioneller Rahmen zur Analyse ihres Wechselverhältnisses bei sozialer Dienstleistungsarbeit. In: dies. (Hrsg.): Interaktion und Koordination. Wiesbaden: Springer, S. 23-49

**Belardi**, Nando (1994): Zur geschichtlichen Entwicklung. Von der zur Organisationsentwicklung. In: Harald Pühl (Hrsg.): Handbuch der Supervision 2, Berlin: Edition Mahrhold, S. 335-343

**BMAS** - Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität. Forschungsbericht 456. Freiburg u.a.

**Boes**, Andreas, Tobias Kämpf, Barbara Langes und Thomas Lühr (2014): Informatisierung und neue Entwicklungstendenzen von Arbeit. In: Arbeits- und industriesoziologische Studien (AIS), Jahrgang 7, Heft 1, S. 5-23

**Busse**, Stefan (2008): Supervision – über die Verhältnisse reflektieren und in ihnen handeln. In: Forum Kritische Psychologie, Heft 52, S. 52-70

**Busse**, Stefan (2012): Zur Pragmatik beraterischen Handelns in Supervision und Coaching. In: Busse, Stefan / Ehmer, Susanne (Hg.): Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, S. 55-103

**Busse**, Stefan (2015): Coaching als Dienstleistung? – Stolpersteine beim Verständnis einer professionalisierungsbedürftigen Beratungsleistung. In: Positionen, Hrsg. von Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller und Christiane Schiersmann, Ausgabe 3/2015, Kassel university press

**Busse**, Stefan und Gudrun **Ehlert** (2017): Organisationsveränderungen im Allgemeinen Sozialdienst (ASD). In: Zeitschrift Supervision, Heft 2, S. 49-55

**Böhne**, Alexander (2011): „Humanisierung“ der Arbeit und Wirtschaftlichkeit. In: Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 11, S. 38-40

**Buchinger**, Kurt (1999): Die Zukunft der Supervision – die Zukunft der Arbeit. Heidelberg: Carl-Auer

**DGSv** (2012): Supervision ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit. Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V., Köln

**DGSv** (2015): Unignorierbar werden: Die DGSv positioniert sich. Die strategische Positionierung der DGSv. In: Journal Supervision, Heft 4, S. 16-19

**Dörre**, Klaus, Anja **Hänel**, Hajo **Holst** und Ingo **Matuschek** (2011): Guter Betrieb, schlechte Gesellschaft? Arbeits- und Gesellschaftsbewusstsein im Prozess kapitalistischer Landnahme. In: Cornelia Koppetsch (Hrsg.): Nachrichten aus den Innenwelten des Kapitalismus, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 21-50

- Fortmeier, Paul** (2015a): „Der Neue“, Interview mit Paul Fortmeier. In: Journal Supervision, Heft 3, S. 20-22
- Freud, Sigmund** (1932): Das Unbehagen in der Kultur. In: Gesammelte Werke, Bd. XIV, S. 421-516
- Friedrichs, Julia** (2017): Bei Anruf Arbeit. In: DIE ZEIT, Nr. 13, 23. März 2017, S. 21
- Fuchs, Tatjana** (2006): Was ist gute Arbeit? Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.), Band 19, Dortmund
- Gotthardt-Lorenz, Angela** (2009): Organisations-supervision – Raum für wachsende Anforderungen. In: Harald Pühl (Hrsg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 147-160
- Gotthardt-Lorenz, Angela** (2012): Arbeitsbeziehungen – Arbeitszusammenhänge. Zur Supervision in komplexen Organisationen heute. In: Integrative Therapie, Heft 1, S. 61-72
- Hacker, Winfried und Richter, Peter** (1980): Psychologische Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen – Ziele und Bewertungsmaßstäbe. Spezielle Arbeits- und Ingenieurpsychologie. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften, Berlin: 1980
- HBS - Hans Böckler-Stiftung** (2017): Crowdwork. Kreative im Hamsterrad. Böckler-Impulse, Heft 7, Düsseldorf, S. 4-5
- Haubl, Rolf und G. Günter Voß** (2009): Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen 2008. In: Rolf Haubl, Heidi Möller und Christiane Schiersmann (Hrsg.): Positionen. Heft 1. Kassel: University Press
- Haubl, Rolf und G. Günter Voß** (Hrsg.) (2011): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Haubl, Rolf, G. Günter Voß, Nora Alsdorf und Christoph Handrich** (Hrsg.) (2013): Belastungsstörung mit System. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Hausinger, Brigitte** (2002): Ökonomie und Arbeit. Der Kontext von Supervision. Dissertation, Universität Kassel
- Hausinger, Brigitte** (2008): Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung. Zur Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen in der Arbeitswelt. München und Mering: Rainer Hampp
- Hausinger, Brigitte** (2012): Vita activa – Der folgenreiche Wandel des Arbeitsbegriffs. In: Wolfgang Weigand (Hrsg.): Philosophie und Handwerk der Supervision. Gießen: Psychosozial-Verlag, S. 187-200
- Hinck, Gunnar** (2016): Mr. Cloud. In: Magazin Mitbesimmung. Heft 2, Online-Ausgabe [siehe: [https://www.boeckler.de/64540\\_64701.htm](https://www.boeckler.de/64540_64701.htm) - letzter Zugriff am 4. Mai 2017]
- Honneth, Axel** (2002): Organisierte Selbstverwirklichung. Paradoxien der Invidualisierung. In: ders. (Hrsg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Frankfurt/New York: Campus, S. 141-158
- Honneth, Axel** (2008): Arbeit und Anerkennung. Versuch einer Neubestimmung. In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie, Jg. 56, Heft 3, S. 327-341
- INQA - Initiative Neue Qualität der Arbeit** (2015): Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität. Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Broschüre

- Kratzer**, Nick; Wolfgang **Menz**, Knut **Tullius** und Harald **Wolf** (2016): Beschäftigte wollen Gerechtigkeit- und einen effizient geführten Betrieb. In: Hans Böckler-Stiftung: Policy Brief Nr. 2, Düsseldorf
- MacIntyre**, Alasdair (1987): Der Verlust der Tugend. Zur moralischen Krise der Gegenwart. Frankfurt/M.: Campus
- Marx**, Karl (1969): Das Kapital Bd. 1. Marx-Engels-Werke (MEW 23), Berlin: Dietz Verlag
- Marx**, Karl (1968): Ökonomisch-philosophische Manuskripte aus dem Jahre 1844 („Pariser Manuskripte“). In: Marx-Engels-Werke (MEW), Ergänzungsband 1, Berlin: Dietz Verlag, S. 465-588
- Moldaschl**, Manfred (2002): Was ist Gute Arbeit? Neue Antworten auf alte Fragen. In: Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec) (Hrsg.): Gute Arbeit? Gute Umwelt? Gute Technik. artec-paper Nr. 98, Universität Bremen
- ÖVS** (2015) – ÖVS news, „Gute Arbeit – Gutes Leben“, Heft 1, 2015, Wien
- Pickshaus**, Klaus (2014): Rücksichtslos gegen Gesundheit und Leben. Gute Arbeit und Kapitalismuskritik – ein politisches Projekt auf dem Prüfstand. Hamburg: VSA
- Rosa**, Hartmut (2016): Resonanz. Berlin: Suhrkamp
- Sauer**, Dieter (2005): Arbeit im Übergang. Hamburg: VSA
- Sennett**, Richard (2008): Handwerk. Berlin: Taschenbuch-Verlag
- Schmucker**, Rolf (2016): „Gute Arbeit“ als konkrete Utopie. In: Zeitschrift Supervision, Heft 3, S. 48-49
- Schröder**, Lothar und Hans-Jürgen **Urban** (Hrsg.) (2017): Streit um Zeit – Arbeitszeit und Gesundheit. Jahrbuch Gute Arbeit 2017. Frankfurt: Bund-Verlag
- Senghaas-Knobloch** (2011): Arbeitskraft ist mehr als eine Ware. Arbeit in der postfordistischen Dienstleistungsgesellschaft. In: Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 11, S. 24-31
- SPIEGEL** online (2016): Langsamer machen reicht nicht. Interview mit Hartmut Rosa. 21. März 2016 [siehe: <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/resonanz-statt-beschleunigung-hartmut-rosas-gegenentwurf-a-1082402.html> - letzter Zugriff 17. Mai 2017]
- Tietel**, Erhard (2009): Der Betriebsrat als Partner des Beraters in Reorganisationsprozessen. In: Thomas Leithäuser, Sylke Meyerhuber und Michael Schottmayer (Hrsg.): Sozialpsychologisches Organisationsverstehen. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 265-298
- Tietel**, Erhard (2015): Psychologischer Vertrag und organisatorisches Commitment. In: Zeitschrift Supervision, Heft 2, S. 20-25
- Tietel**, Erhard (2017): Nach dem Betriebsrat. Berufliche Perspektiven einer paradoxen Führungskraft. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC), Heft 2, S. 145-158
- Urban**, Hans-Jürgen (2014): Geleitwort. In: Pickshaus (2014), S. 12-14
- Voswinkel**, Stephan (2012): Verstreungen der Fluidität : Ansprüche von Beschäftigten und Politiken von Organisationen im Wandel der Anerkennungsverhältnisse. In: Industrielle Beziehungen, Heft 4, S. 412-431. [siehe: URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-342687> – letzter Zugriff 13. Mai 2017]

**Voß, Günter G.** (2010): Was ist Arbeit? Zum Problem eines allgemeinen Arbeitsbegriffs. In: Fritz Böhle, G. Günter Voß und Günther Wachtler (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 23-80

**Weigand, Wolfgang** (2007): Zurück zu den Anfängen. Zur Geschichte der Supervision in Deutschland. In: Zeitschrift Supervision, Heft 2, S. 5-13