

Wolfgang Storz

Gute Arbeit – Kommunikationsarbeit für ein widerständiges Projekt

Manchmal leisten Menschen mit spontanen bildhaften Beschreibungen ihres Alltages mehr an markanter Aufklärung als wissenschaftliche Untersuchungen und die aufwändige Arbeit von Kommunikationsstäben. Klaus Pickshaus hat das folgende Zitat eines IG Metallers irgendwo und irgendwann eingesammelt: »Gute Arbeit ist, wenn es mir am Sonntag nicht vor dem Montag graust, ich am Mittwochabend nicht schon beim Vorabendprogramm einschlafe und am Freitagnachmittag Zeit und Geld für den Wochenendeinkauf habe.«

»Sie leisten gute Arbeit«, sagt der mittelständische Unternehmer und klopf seinem Beschäftigten auf die Schulter, der fleißig und unermüdlich für den Lohn schafft, den er schon vor drei Jahren erhalten hat: »Weiter so.« »Leisten Sie endlich gute Arbeit, wie Ihr Kollege da drüben«, sagt dieser Unternehmer eine Halle weiter zu demjenigen, dessen Ausschuss geringfügig höher ist. »Wir verlangen von Ihnen gute Arbeit für alle Beschäftigten«, sagt der Betriebsrat in den Verhandlungen mit dem Management. Und meint: Die Maschine, der Sitzplatz, die Materialien, die Taktzahlen, die Beleuchtung, der Lohn, die Belüftung in der Produktionshalle, die Arbeitsintensität, die Arbeitszeiten – das soll alles so geregelt sein, dass der Arbeitnehmer gut und sicher arbeiten kann, seine Gesundheit auf keinen Fall gefährdet, seine Familie nicht nur ordentlich ernähren, sondern auch häufiger als bisher sehen kann. »Da haben Sie aber gute Arbeit geleistet«, sagt die verzweifelte Hausfrau zu dem Handwerksmeister, der ihr soeben die leckende Wasserleitung zügig repariert hat.

Gute Arbeit ist auf den ersten Blick ein Begriff, mit dem viele hausieren, hantieren und ihn nach eigenem Gutdünken mit ihren Interessen auffüllen. Der Begriff Gute Arbeit ist also vielsagend. Sagt er zu viel? Und: Kann jemand überhaupt gegen Gute Arbeit sein? Wird dieser Begriff also die Kontroversen auslösen, die derjenige benötigt, der sich in dieser themen- und informationsüberfluteten Welt Aufmerksamkeit verschaffen will?

Warum der Begriff Gute Arbeit es schwer hat

Der Begriff Gute Arbeit hat es noch aus zwei weiteren Gründen schwer. *Der erste Grund:* Wie intensiv können sich Gewerkschaften aufgrund ihrer – im Grundsatz oder wenigstens im Detail – kapitalismuskritischen Einstellung darauf einlassen, Gute Arbeit auch als Standort- und Wettbewerbsvorteil im weltweiten

Konkurrenzkampf zu begründen, also dieses Konzept wenigstens als Standortvorteil zu akzeptieren? Oder: Inwieweit müssen sie sich aufgrund ihrer grundsätzlichen gesellschaftspolitischen Positionierung radikal festlegen auf eine Sicht von Guter Arbeit allein aus den Interessen und der Perspektive der Arbeitnehmer und der Gewerkschaften heraus? Ist da der frühere Begriff der »Humanisierung der Arbeit«, der humanen Arbeit, nicht klarer, kämpferischer, weil er sich Missbräuchen und allfälligen Instrumentalisierungen eher entzieht? Hans-Jürgen Urban und Klaus Pickshaus haben deshalb schon vor Jahren auf die (vorsorgliche) Feststellung wert gelegt, Gute Arbeit sei »ein gegentendenzielles Projekt«.

Der zweite Grund: Wie wägen Gewerkschaften und Betriebsräte die drei Aspekte ab, die ihre Gegner so gerne gegeneinander in Stellung bringen: die Zahl der Arbeitsplätze, die Höhe des Lohns, die Qualität von Arbeitsinhalt und Arbeitsplatz. Ich zitiere hier – aus einem Interviewband mit Betriebsräten, herausgegeben von der IG Metall – Alfred Holle, Betriebsrat und Vorsitzender des Vertrauensleute-Körpers bei Mercedes in Kassel: »Es gibt jedes Jahr neue Projekte, die allein das Ziel haben, in jeder Abteilung, an jedem Arbeitsplatz Kosten zu sparen und jeden Krümen herauszuquetschen. Das Personal wird verringert und die Arbeit verdichtet. So werden beispielsweise in der Montage ständig die Taktzeiten verkürzt, die Arbeitsinhalte werden immer eintöniger, die Arbeit wird zerstückelt in viele kurze Schritte und Handgriffe. Die psychischen Belastungen und Erkrankungen haben erheblich zugenommen.« Aber: »Das ist der große Widerspruch: Sehr viele leiden darunter, aber es ist noch nicht gelungen, Widerstand auf die Beine zu stellen. Da muss wirklich etwas passieren. Die Leute fressen eben die Belastungen in sich hinein.«

Das Geschäft des Agenda-Settings wird nicht einfacher, sondern fast jährlich schwieriger. Wie können in dieser von Informationen und Unterhaltung, von bedeutenden Ereignissen und Themen überfluteten Welt, in der sich jeder – zumindest online – seine eigene Öffentlichkeit schaffen kann, national noch Themen gesetzt werden? Mit der quasi grenzenlosen Vermehrung des informationellen Angebots schrumpft prozentual die Ressource Aufmerksamkeit. Denn die Aufnahmefähigkeit jedes Einzelnen ist begrenzt und nur sehr bedingt vermehrbar. Und diese Aufmerksamkeit ist nicht speicherbar, sehr unzuverlässig und fragil. Sie wird im Wortsinne einem Anbieter »geschenkt« und in der nächsten Sekunde ihm zugunsten eines anderen wieder entzogen.

Und dies alles in einer Öffentlichkeit, in der BILD zum Leitmedium der Zukunft zu werden droht, einer Zukunft, in der die Welt der Kommunikation mit immer weniger Journalismus auskommen wird, in der politische Kommunikation in einem Säurebad aus Unterhaltung und Spektakel zersetzt werden könnte. Wenn auch der geübte Bürger zwischen Information und Unterhaltung, Wer-

bung und PR nicht mehr unterscheiden kann und es über kurz oder lang auch nicht mehr will – weil zu unterscheiden trainiert werden muss, damit Zeit und Anstrengung kostet –, dann fließen Fakten und Fiktion untrennbar ineinander. Dann wird es auch für Fachleute, wie Journalisten welche sind, immer schwieriger, den Kern der Information herauszuarbeiten. Und für das Publikum erst recht. Der Wahrheitsbegriff – ungeachtet seiner Vielfältigkeit – erodiert. Wie viel Konstruktion von Wirklichkeit erlaubt, verträgt eine Demokratie? Gerade wenn die gefährlichsten Unwahrheiten die mäßig entstellten Wahrheiten sind.

Ein Thema setzen und – durchsetzen

Niemand kennt die Wirklichkeit. Denn jeder hat eine eigene Sicht auf sie. Deshalb ist Wirklichkeit verhandelbar und umkämpft: Wie werden Meinungen, Positionen, Strukturen eingeordnet und bewertet, und wer bestimmt darüber? Welche Vorstellung sich als Mainstream, als gegenwärtig mehrheitlich geglaubte Wahrheit durchsetzt – das ist die entscheidende Frage. Wer seine Sicht auf die Wirklichkeit durchsetzen will, der benötigt erst einmal die Energie und Fähigkeit zu einer aufmerksamkeitsstarken, die anderen, also das weite inhomogene Publikum überzeugenden Kommunikation. Am Ende braucht er – Macht. Macht, die in und von der Gesellschaft anerkannt wird, sonst ist sie keine.

Agenda-Setting ist eines der Instrumente, die in der Auseinandersetzung um diese Macht eingesetzt werden. Es geht dabei um das Setzen von Themen, um deren Durchsetzung und um mehr: Mit dem ausgewählten und in den Vordergrund gerückten Thema – in unserem Fall dem der Guten Arbeit – soll und muss auch die Struktur des mit dem Thema verbundenen Wissens, also der Kontext, in einer bestimmten Weise gedeutet werden. Es muss in einen bestimmten Frame, einen bestimmten Rahmen gestellt werden: die Definition des Problems, die Beschreibung und Zuschreibung der Ursachen, die Bewertung des Problems, die Empfehlung von Handlungen. Das eigene Thema muss unzweideutig so markiert werden, dass der Absender schon in der Darstellung der Zusammenhänge erkannt wird. Allein schon, damit »die anderen«, die Gegenseite, sich das schöne Thema nicht selbst »unter den Nagel reißen« kann.

Ein Beispiel, um diesen Aspekt ein bisschen anschaulicher zu machen: Ob Sie in einem Autohaus stehen, neben einem Unfallwagen oder im Sommer auf einem einsamen Parkplatz mit Freund oder Freundin – jedes Mal bedeutet das Auto etwas anderes. Und wenn Kommunikation auf diese unterschiedlichen Umstände keine Rücksicht nimmt, dann geht sie jedes Mal wirkungs- und spurlos am Publikum vorbei.

Die Kommunikation ist ihrem Erfolg ein Schritt näher, wenn dieser Kontext – also die Deutung, zu der es ja meist von anderen Akteuren und für die Ohren des

Publikums weitere plausible Alternativen gibt – explizit gar nicht mehr ausgeführt werden muss, sondern über bestimmte Attribute, Formulierungen, Vergleiche angedeutet und unterschwellig als quasi einzig mögliche Deutung mittransportiert wird. Wenn das ausgewählte Thema aufgerufen wird, dann soll es bei möglichst vielen Zuhörern automatisch einen bestimmten Wissenskomplex mit-aktivieren: bestimmte Interessen, Perspektiven, Forderungen. Ein Frame repräsentiert also eine komplexe Wissenseinheit. Das heißt: Gewonnen haben die Macher der Guten Arbeit erst, wenn alle sagen, ach, Gute Arbeit, gut, das ist dieses Ding von den Gewerkschaften, die wollen, dass die Arbeitsplätze gesund und der Lohn ordentlich ist, das ist eine sinnvolle Sache.

Kampagne – ein Gesamtkunstwerk

Themen oder Forderungen haben nur dann eine Chance sich durchzusetzen, wenn sie andocken an alltäglichen Erfahrungen von Menschen, an Tendenzen im Alltagsbewusstsein, und wenn sie mit der Alltagssprache verwoben sind. Sie müssen in der Sprache leicht verständlich und in der Sache so vereinfacht und zugespitzt sein, dass sie Aufmerksamkeit erregen, aber zugleich richtig und glaubwürdig bleiben. Und die Sache sollte von Menschen verkörpert werden, ohne dass diese Personifizierung den Blick auf die Strukturen verstellt. Eine erfolgreiche Kampagnen-Führung – nichts anderes ist Agenda-Setting aus Sicht eines Verbandes, einer politischen Organisation – muss noch weitere Anforderungen erfüllen, weitere Hürden nehmen, Hürden, die auf den ersten Blick so niedrig scheinen, es aber dann doch nicht sind:

- die Glaubwürdigkeit und Reputation der (sichtbaren) Kommunikatoren,
- die Aktualität (neu und bedeutend) der Aussagen, was konkret heißt, dass das Alt-Vertraute, der Kern der Botschaften, immer wieder mit neuem Ähnlichem verknüpft, modernisiert, aktualisiert und variiert werden sollte. Dies erlaubt auch dem Publikum, das Neue gut zu verarbeiten, handelt es sich doch um »vertraute Neuigkeiten«;
- die Verbindung der aktuellen Aussagen und Forderungen mit Normen und Werten;
- der systematisch crossmediale Aufbau der anstehenden Kommunikationsarbeit;
- Hartnäckigkeit und ein langer Atem;
- der Aufbau des gesamten Vorhabens als kommunikative Pyramide, deren unteres breites Fundament eng verwoben ist mit dem Alltagsleben, und deren Spitze sich eine Schneise durch diese vielfach verstellte Öffentlichkeit zu bahnen vermag.

Wir reden also bei einem großen wichtigen Thema wie dem der Guten Arbeit von einem kommunikativen Gesamtkunstwerk, das einer langfristig angelegten

Kraftanstrengung gleichkommt. Und wenn dieses Anliegen mit Aktionen, gar mit Streiks und aktuellen Konflikten verbunden und verknüpft werden kann, dann umso besser. Denn: Erfolgreiches Agenda-Setting bedarf der Aufmerksamkeit, und Konsens tötet eben diese Aufmerksamkeit ab.

Ist die Kommunikation erfolgt, ist sie noch lange nicht erfolgreich. Deshalb sind Pressespiegel Tätigkeitsnachweise von Öffentlichkeitsarbeitern und keine Erfolgsbarometer. Erfolgreiche Kommunikation ist – aus der Perspektive der Absender – auf die Zustimmung der Adressaten angewiesen. Aus Sicht des Pressespiegels heißt das: Erst wenn die in ihm dokumentierten Medienberichte vom Publikum auch gelesen, gehört und verstanden wurden, erst wenn das Publikum in nennenswerten Teilen den Inhalten auch zustimmt, erst dann nähert sich die Kommunikations-Arbeit nach und nach ihrem Erfolg.

Zwei Mangelercheinungen linker Öffentlichkeitsarbeit

An den Grundregeln der Öffentlichkeitsarbeit kann man sich Mangelercheinungen linker Auftritte, manchmal auch gewerkschaftlicher Auftritte klar machen. Zwei schnelle Gedanken dazu. Die linke Szene ist ein Sammelsurium von Einzelstimmen. Sie kommuniziert nach dem Karl-Valentin-Prinzip, es ist schon alles gesagt, aber noch nicht von jedem. Selbst bei herausragenden Ereignissen gibt es keine koordinierte und konzentrierte Kommunikation. Das macht es leicht, das lädt geradezu dazu ein, linke Stimmen zu überhören oder sie gegeneinander auszuspielen.

Der zweite schnelle Hinweis: In Öffentlichkeitsarbeit kommt das Wort Arbeit vor. Öffentlichkeit ist in unserer Gesellschaft ein schwer umkämpftes Gebiet. Die Inflation der Agenturen, der Kampagnenplaner und Kommunikationsmanager weist darauf hin: Es ist nicht einfach der Heimvorteil der herrschenden Ideologie, der linken Argumenten das Leben schwer macht. Die Geld- und Machteliten lassen viele Leute hart daran arbeiten, dass die öffentliche Kritik an ihnen nicht überhand nimmt.

Und wie sieht es links aus? Wir sind zu oft bereit, uns stundenlang über eine politisch korrekte Formulierung zu streiten, aber wir haben danach meist leider keine Zeit mehr, eine gut verständliche und aufmerksamkeitsstarke öffentliche Erklärung zu formulieren.

Gegen den Mainstream

Man hätte sich unter diesen eben erläuterten Aspekten der Kampagnenführung einen leichteren Begriff vorstellen können: Denn unter dem Begriff der Guten Arbeit können sich viele versammeln – die Verbraucher, die Beschäftigten, die Unternehmer, die Standort-Vorteils-Fanatiker, die meisten Politiker. Noch ein Beispiel: Auch unter den Begriff des gerechten Lohnes können sich inzwischen

viele versammeln, drohen Begriffe wie Gerechtigkeit doch zu Allerwelts-Begriffen und damit zu Leerstellen zu werden, die bald jeder mit seinen Inhalten auffüllen kann. Anders ist dies, wie gesagt, beim Mindestlohn oder der humanen Arbeit.

Und trotzdem: Die Idee war gut – den Begriff der Guten Arbeit als politischen Begriff zu nehmen. Denn seit den siebziger Jahren, in denen die Projekte der »Humanisierung der Arbeit« prägend waren, hat sich zu viel geändert, als dass an diesen Begriffen bruchlos angeknüpft werden könnte. Mehr noch: Es ist ein Begriff, der eigentlich exzellent passt. In der Zeit, in der er kreiert wurde, mit all den inhaltlichen und medialen Konzepten darum herum, war er von Anfang an der Gegenbegriff zu dem auch via Sozialdemokratie bestens eingeführte und deshalb leider im Alltagsbewusstsein tief verankerte Spruch: »Sozial ist, was Arbeit schafft.« Das war der Slogan einer ungebremsen Dumping-Politik auf dem Arbeitsmarkt. Auch der dreckigste schlecht bezahlte Arbeitsplatz ist danach sozial. Alles war reduziert auf die Frage der Menge. Die Qualität, Ansprüche an Arbeitsbedingungen sollten damit weggewischt werden.

Dem stellte sich der Begriff Gute Arbeit entgegen. Wer dies damals tat, der stand – abgesehen von den eben ausgeführten handwerklichen Anforderungen – vor zwei weiteren Herausforderungen:

- Er stellte sich dem damaligen Mainstream in den Weg. Derjenige, der vom Mainstream abweicht, ist latent von sozialer Isolation und dem Verlust von Reputation bedroht. Dazu bedarf es Mut.
- Und die zweite Herausforderung: Akteure wie die Gewerkschaften dürfen – in Achtung der eigenen Werte und Traditionen – nicht bedenkenlos jedes kommunikative Mittel einsetzen.

Agenda-Setting, Mainstreaming, das kann ich so oder so betreiben: aufrichtig-aufklärerisch oder manipulativ. Im ersten Fall versuchen Akteure mit Wissen, Argumenten und Fakten, offen und nicht-manipulativ ein Thema und seine Deutung gesellschaftlich gegen andere Themen mit Methoden durchzusetzen, die den Ansprüchen der Wahrhaftigkeit, der Verständlichkeit, der Richtigkeit, der Transparenz und der Überprüfbarkeit entsprechen. Die jeweiligen Akteure stellen ihr Thema und seine Deutung zur Disposition. Es ist nicht ihr Ziel, alle anderen Deutungen und Themen zu verdrängen. Sie wollen und riskieren den offenen Diskurs. Sie wollen überzeugen, nicht überreden.

Im zweiten Fall stehen diese eben genannten Ansprüche (an eine deliberativ demokratische Debatte) zur Disposition oder sollen bewusst mit manipulativ geprägten Kommunikationsstrategien konterkariert werden. Für Gewerkschaften kommt nur die erste Variante in Frage, eindeutig der mühevollere, wenn auch nachhaltigere Weg.

Ein gut gewählter Gegen-Begriff

Die Sprache – direkt oder massenmedial vermittelt – spielt in dieser Auseinandersetzung eine ausschlaggebende Rolle. Man muss sie beherrschen, um eine Botschaft, in Sprachbildern gekleidet, knapp, griffig und verständlich zuzuspitzen. Die Botschaft muss einleuchten. Sie muss einen Widerhall im Alltag der Menschen finden. Steuererleichterungen, Krieg gegen den Terror, Sozialschmarotzer, Zeitenwende – mit Begriffen werden Verhältnisse gedeutet, gefestigt oder aufgebrochen. Denn jeder Begriff schleppt jeweils weitreichende Deutungen und Festlegungen mit sich.

Beispiel Steuererleichterungen. Dieses Wort ist in deutschen Medien überall und ständig zu lesen und zu hören. Was also sind Steuern? Sie sind eine Last. Dann gilt die Regel: Je niedriger die Steuern, desto erleichterter und befreiter der Bürger. Und von hier aus ist der Weg zur Freiheit nicht mehr weit. Der Begriff steht parat: Steuerbefreiung. Wir benützen diese Worte ganz selbstverständlich, wenigstens die meisten von uns. Selten denken wir darüber noch nach. Dabei spiegelt sich in unserem Reden wenigstens der halbe Sieg der Gegner von Staat und Sozialstaat wieder. Denn so werden – in diesem Beispiel – Steuern in der Alltagssprache negativ gedeutet. Man will sie abschütteln, loswerden. Man könnte ja auch neutral von niedrigeren und höheren Steuern sprechen. Oder man könnte sie in einen positiven Deutungsrahmen setzen: Mit wachsenden Steuereinnahmen können bessere Schulen, Straßen, Bibliotheken ... gebaut werden.

Gute Arbeit. Dieser Be-Griff setzt zwei vertraute und positive Wörter zusammen: gut und Arbeit. Er sagt, dass Arbeit gut ist. Er fordert, dass Arbeit gut sein muss – Arbeit gibt es nur als eine gute Arbeit. Er schleppt die Deutung mit, dass es um Leistung geht. Und ist damit auch ein aktueller Gegen-Begriff zu einer Wirtschafts- und Finanzwelt, in der leistungslose Einkommen selbstverständlich sind, Erfolg zum alleinigen Maßstab für Leistung geworden ist, Reichtum und hohe Einkommen anstelle von Leistung zum Leitbild geworden sind.

Der renommierte Soziologe Sighard Neckel, der sich mit diesen Fragen der Erfolgs- und Leistungskultur intensiv beschäftigt, erinnert zur Illustration dieser Tendenzen gerne an die Postbank: »In der Werbung für ihren Investmentfonds hat die Postbank diese Entwicklung vor einigen Jahren auf die knappe Formel gebracht: ›Wer arbeitet, hat keine Zeit, Geld zu verdienen.«

In unserem Begriff, der aus einer anderen als dieser Finanzwelt stammt, steckt jedoch noch etwas drin: Er sagt nicht nur etwas über den Produktionsprozess, sondern auch etwas über das hergestellte Produkt: Wenn einer das neu hergestellte Auto oder die neu hergestellte Maschine anschaut und anerkennend sagt, das ist eine gute Arbeit.

Was zeigen und sagen diese Beispiele? Der Begriff ist positiv, vertraut und irgendwie klar. Aber irgendwie auch vieldeutig. Am Anfang ist mein Argument, in

dieser Vieldeutigkeit liegt eine Schwäche. Vielleicht. Es kann darin auch Stärke stecken. In der Tat: Es kommt darauf an. Beispielsweise auf die Härte des Kerns. Auf die Entschlossenheit der Akteure. Auf ihre Hartnäckigkeit.

Gute Arbeit hat einen klaren Kern, der nicht verhandelbar ist. Aber er ist nicht hermetisch abgeriegelt. Er lässt neben seinem klaren Kern viele Schattierungen zu. Er lässt Spielraum für Phantasien und Wünsche. Jeder von uns, Junge und Alte, Frauen und Männer, kann ein bisschen etwas anderes in ihn hineingeheimnissen. Das kann die Stärke von Begriffen ausmachen: dieses Duo aus klarem Kern und vielen Schattierungen.

Lohn für gute (Kommunikations-)Arbeit

Abschließend ein Wort zur »Erfolgskontrolle«. Zwei willkürlich ausgewählte Beispiele:

Ver.di hat im Sommer 2010 eine Grundsatzerklärung verabschiedet, in deren Mittelpunkt unter anderem steht: die Proklamation des Rechts auf Gute Arbeit.

Auf dem Plakat des DGB zum 1. Mai steht es ganz oben: »Gute Arbeit für Europa«.

Viele Politiker hantieren mit dem Begriff Gute Arbeit. Der Name hat sich durchgesetzt. Ich zitiere aus einer Medienanalyse des Hamburger Büros für Publizistik: »Die Vorstellung des DGB-Index Gute Arbeit 2009 erzielte eine quantitativ starke, qualitativ sehr gute Resonanz in der Tagespresse und auf den bestbesuchten Nachrichten-Websites. Bemerkenswert ist der hohe Anteil außerordentlich informationsdichter Berichte, die sich eng an die im Report präsentierten Befunde hielten und aus den Erklärungen zitieren, die dazu auf der Pressekonferenz abgegeben wurden.« Die Analyse der folgenden Jahre dürfte ähnlich ausgefallen sein. Das ist der Lohn:

- Für den guten Begriff – der noch wirksamer wird, wenn andere Konfliktfelder und Kampagnen wie die zur Leiharbeit, zum Mindestlohn nicht »alleine laufen«, sondern inhaltlich auf diesen Dachbegriff »zulaufen«.
- Für das Unermüdliche, die hartnäckige Arbeit: Seit wenigstens 2002 wird dieses Thema mit hoher Intensität und Sachverstand bearbeitet.
- Für den crossmedialen Ansatz: Es gibt Bücher, Initiativen, Kampagnen, das Online-Portal »wiki gute arbeit«, Tagungen, Umfragen, am prominentesten und erfolgreichsten darunter der DGB-Index Gute Arbeit. Es gibt die inhaltlich und grafisch gut aufbereitete (fast) monatliche Zeitschrift »Gute Arbeit«, als unentbehrliche verlässliche Plattform, als geistiges Fundament, auf der alle anderen Aktivitäten aufbauen können. Das ist der Lohn – für die rundum gute (Kommunikations-)Arbeit.