

# «Das hab' ich nicht so gemeint» Rechtfertigungsrituale als kommunikative Kunstform

Von Vazrik Bazil und Manfred Piwinger

**In diesem Beitrag erfahren Sie,**

- ▶ was «Rechtfertigung» bedeutet,
- ▶ warum Menschen und Organisationen sich täglich rechtfertigen,
- ▶ nach welchem allgemeinen Muster Rechtfertigungen vollzogen werden,
- ▶ wie Rechtfertigungen instrumentalisiert werden können,
- ▶ wie man aus der Defensive herauskommen kann,
- ▶ wie Organisationen sich auf Rechtfertigungssituationen vorbereiten können,
- ▶ wie Organisationen Rechtfertigungen als Chance begreifen können, um ihren Ruf zu verbessern,
- ▶ wie Rechtfertigungen mit der Wertekultur von Gesellschaft und Unternehmen zusammenhängen.

**Inhalt:**

	Seite
1 Einführung .....	3
2 Was bedeutet «Rechtfertigung»? .....	6
3 Funktionen der Rechtfertigung .....	12
4 Das allgemeine Schema jeder Rechtfertigung .....	16
5 Rechtfertigungen als Mittel zum Zweck .....	24
6 Der strategische Dreiklang jeder erfolgreichen Rechtfertigung .....	26
6.1 Vorhandlung als Vorfeldkommunikation ..	26
6.2 Handlung als Rechtfertigung .....	29
6.3 Nachhandlung als Imageaufbau .....	31
7 Fazit .....	33
8 Literatur .....	34

## 1 Einführung

Wir rechtfertigen uns täglich – privat und beruflich. Kommen wir spät zu einem Termin, verweisen wir auf den dichten Verkehr oder die fehlenden Parkplätze. Rufen wir einen Freund spät zurück, berufen wir uns auf unseren hektischen beruflichen Alltag, und vergessen wir den Namen eines Menschen, der uns bei einem Umtrunk mit ausnehmender Freundlichkeit grüßt, schieben wir unsere Unachtsamkeit auf das Alter und schmunzeln mit verstohlenem Blick und ratlosem Kopfschütteln: «Man wird ja nicht jünger.»

Ähnlich verläuft es im Geschäftsleben. Dieter Zetsche, der DaimlerChrysler-Chef, antwortet in einem SPIEGEL-Interview auf die Frage, ob er bis 2008 insgesamt 16.000 Arbeitsplätze streichen wolle, um allen zu zeigen, wie hart er sei: «Ich hoffe, Sie trauen mir nicht ernsthaft zu, dass mich solche eher oberflächliche Absichten antreiben. Zu den Zahlen kann ich nur sagen: Wir haben einen Beschluss über den Abbau von 8.500 Arbeitsplätzen, der jetzt umgesetzt wird. Diese Umsetzung läuft auf Basis unserer Vereinbarung zur Zukunftssicherung. Daran halten wir fest» (DER SPIEGEL 1/2006, S. 72). Zetsche rechtfertigt die Pläne des Unternehmens, Arbeitsplätze zu streichen, mit dem Hinweis auf einen internen Beschluss, der die Zukunft des Unternehmens sichern soll. Hinter diesen Sätzen verstecken sich aber auch andere Botschaften: «Ich halte mich an Beschlüsse», «ich bin Teamplayer» («wir haben beschlossen», «daran halten wir fest») und «ich kümmerge mich um die Zukunft des Unternehmens» – Gründe, die ebenfalls ehrenwert sind, wie der Erhalt von Arbeitsplätzen.

In Bezug auf den VW-Skandal will die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung Näheres vom VW-Chef Pischetsrieder über die Lustreisen des Betriebsrats und die mangelhaften Kontrollsysteme des Unternehmens erfahren. Pischetsrieder antwortet: «Hier geht es um die

Verwendung von Spesen, die in der Tat nicht kontrolliert worden sind. Teilweise hatten wir dazu auch kein Recht, da dem Betriebsrat vertrauliche Spesen im Betriebsverfassungsgesetz zugesichert werden. So, wie das System von einzelnen Personen [...] dann ausgenutzt worden ist, war das natürlich vom Gesetzgeber und auch von uns nicht gemeint» (FAZ v. 25. 12. 2005, S. 38). Dem Teilgeständnis folgen der Hinweis auf die Gesetzeslage und die persönliche Verantwortung einzelner Manager, die unabhängig vom Unternehmen gehandelt hätten. Auch hier teilt uns der VW-Chef zwischen den Zeilen mit: «Unsere Hände waren gebunden; schließlich hatten wir kein Kontrollrecht», «wir stehen mit dem Gesetzgeber auf einer Seite; die verantwortlichen Manager haben auf eigene Faust gehandelt; damit haben wir nichts zu tun».

Und auf die SPIEGEL-Frage nach Steuererhöhungen, die schädlich für die Konjunktur sein würden, antwortet Finanzminister Peer Steinbrück: «Ich weiß auch, dass die Mehrwertsteuer für sich genommen konjunkturell bremsend wirkt. Bloß was ist die Alternative? Ausgabenkürzungen, sagen dann viele. Darauf stelle ich die Frage: Kennen Sie den Bundeshaushalt? Wissen Sie, dass allein der Zuschuss zur Rentenversicherung fast ein Drittel ausmacht? Wollen Sie gern, dass ich dort streiche ...?» (DER SPIEGEL 1/2006, S. 27). Mit dem Hinweis auf eine noch fragwürdigere Lösung rechtfertigt er die Erhöhung der Mehrwertsteuer.

#### Rechtfertigungen begleiten unseren Alltag

Diese Beispiele zeigen, dass «Rechtfertigungen» zum kommunikativen Alltag im privaten wie im beruflichen Leben gehören. Ständig geben wir persönliche Erklärungen zu einem Vorgang, einer Handlung, einem Vorwurf, einer Anschuldigung ab. Wir rechtfertigen uns, weil wir nach den Gründen unserer Handlungen gefragt werden. Manchmal werden diese Fragen explizit gestellt und manchmal von uns vorweggenommen und wohlweislich auch vorab beantwortet – wie es die obigen Beispiele aus dem beruflichen Bereich zeigen.

Sind Rechtfertigungen überzeugend und glaubwürdig, so können die betreffenden Menschen und Organisationen ohne weiteres handeln. Sind sie aber unglaubwürdig, gerät nicht nur die einzelne Handlung in Kritik, sondern leidet die Glaubwürdigkeit der Menschen und Organisationen insgesamt. Die Beziehungsebene ist nunmehr gestört, alle weiteren Handlungen werden argwöhnisch betrachtet, ein angekratztes Image ist nicht selten die Folge.

Oft werden Rechtfertigungen auch als Mittel benutzt, um Konkurrenten in die Enge zu treiben, unliebsame Personen unter Druck zu setzen und ein schlechtes Licht auf sie zu werfen. Beliebte Instrumente dazu sind die Streuung von Gerüchten und die Inszenierung von Skandalen: Sie münden häufig in Krisen und lenken gleichzeitig die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit von denen ab, die eine negative Kampagne angezettelt haben.

Das Thema Rechtfertigung wird sowohl in der Theologie (Rechtfertigung des Bösen oder die so genannte «Theodizeefrage») als auch in der Moralphilosophie (Rechtfertigung von moralischen Handlungen) seit Jahrhunderten unter Gelehrten erörtert. In der PR blieb dieses Thema bisher aber relativ unbelichtet. Doch der gekonnte Umgang mit Rechtfertigungen und – im Anschluss daran – auch mit Entschuldigungen ist eine unverzichtbare Fertigkeit, welche die Organisationen befähigt, sich zu legitimieren, ihre Handlungen der Öffentlichkeit zu erklären und mögliche Krisen abzuwenden. In einem werteorientierten Umfeld, in dem das Risikobewusstsein gewachsen ist, die Öffentlichkeiten sensibler geworden sind und wirtschaftliches Handeln immer mehr ethischen Ansprüchen genügen muss, kommen «Rechtfertigungen» maßgebliches Gewicht zu.

Aber welche Rechtfertigung ist eine «sinnvolle» Rechtfertigung? Soll sich eine Organisation überhaupt rechtfertigen? Wenn ja, wann ist dafür der richtige Zeit-

punkt? Wie viel Ehrlichkeit ist nötig? Wie sollten Unternehmen mit dem künstlich inszenierten Rechtfertigungsdruck umgehen? Und schließlich: Wann sind Rechtfertigungen glaubwürdig und wann nicht?