



FRAGESTELLUNG

Massiver Personalabbau stößt häufig auf Widerstände seitens zentraler Anspruchsgruppen (Arbeitnehmer, Shareholder etc.). Daher haben Unternehmen ein Interesse daran, ein „Bild“ zu erzeugen, das den Personalabbau legitim erscheinen lässt.

Dies geschieht primär mit Mitteln der Sprache bzw. Rhetorik. Dabei ist insbesondere die Nutzung der „hauseigenen“ Medien der Massenkommunikation (Geschäftsberichte, Mitarbeiterzeitungen etc.) funktional, da sie unter vollständiger Kontrolle des Managements stehen.

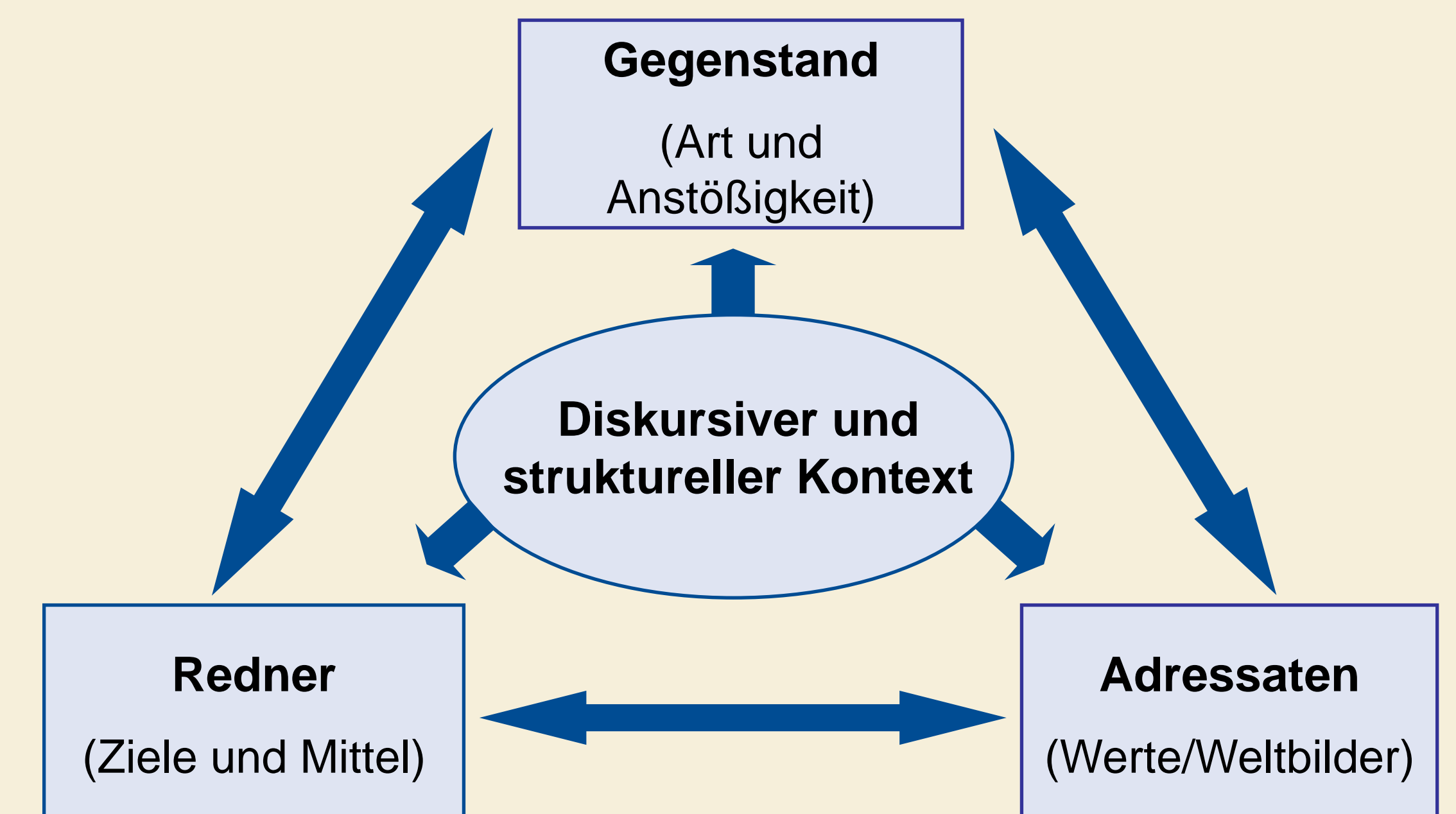
Ziel der Dissertation war es zu analysieren, wie Unternehmen ihre Kommunikationsmedien dazu einsetzen, ihre Entscheidungen gegenüber den Anspruchsgruppen zu legitimieren.

THEORIE / KONTEXT

(Wirksame) Rhetorik orientiert sich an den Werten und Weltbildern der Adressaten und den Besonderheiten des Gegenstandes der Persuasion. Diese wiederum werden maßgeblich von den jeweiligen diskursiven und strukturellen Kontextbedingungen beeinflusst, z.B. den herrschenden Diskursen über legitimes manageriales Verhalten oder den Begleitumständen einer „anstößigen“ managerialen Praktik.

Die diskursiven und strukturellen Rahmenbedingungen schränken das rhetorische Handeln daher ebenso ein wie sie Möglichkeiten bieten.

Spannungsfeld sprachlicher Legitimationspolitiken



STICHPROBE UND METHODIK

Empirisch wurden die sprachlichen Legitimationspolitiken von Unternehmen an zwei Fällen in der deutschen Kreditwirtschaft untersucht. Zwischen 2001 und 2003 reduzierten die privaten Großbanken ihre Mitarbeiterzahl um mehr als 20 Prozent. Dies wurde zum Anlass genommen, eine umfangreiche Analyse der (persuasiven) Sprache zweier dieser Großbanken – der Deutschen Bank sowie der Commerzbank – durchzuführen.

Zwei sprachliche Mittel standen im Mittelpunkt der Analyse: Argumentationen und Metaphern.

Fallstudie	Personalabbau zweier Großbanken 2001-2003
Textkorpus	Vollerhebung der öffentlich zugänglichen Medien der Massenkommunikation. Umfang: 1,3 Millionen Wörter
Methodik	Inhaltsanalyse, Mischung aus deduktivem und induktivem Vorgehen

AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE DER ANALYSE

GEMEINSAMKEITEN AUFGRUND ÄHNLICHER KONTEXTBEDINGUNGEN

a) Die Sprachpolitik wird dominiert vom herrschenden Diskurs der ökonomischen Rationalität: Legitim ist, was rational ist. Rational ist, was ökonomisch ist.

Kausal-Argumentationen, die entweder mit Bezug auf die Folgen bzw. Ziele des Personalabbaus oder dessen Ursachen argumentieren, dominieren mit 78 Prozent das gesamte Textkorpus. Hierbei werden primär Effizienzargumente oder andere ökonomische Argumente (Markterfolg etc.) herangezogen.

Emotionalisierende Argumentationen fehlen ebenso wie übermäßig „bildgewaltige“ Metaphern. Darüber hinaus versuchen beiden Banken, ihre Entscheidungen nachträglich als geplantes Verhalten zu rationalisieren.

b) Die hauseigene Massenkommunikation wird einseitig als Instrument der Erlangung von „Definitionsherrschaft“ genutzt: Unternehmen schaffen „ihre“ Version der Realität.

Legitimationsförderliche Bilder des Personalabbaus werden durchgängig in großer Zahl kommuniziert, während alternative Bilder unterdrückt werden: Alternativen zum Personalabbau werden zu keiner Zeit diskutiert, der Erfolg der Maßnahme wird unterstellt. Alternative Sinnstifter (z.B. Betriebsräte) kommen zu keiner Zeit selbst zu Wort. Im Rahmen von „Scheininterviews“ werden kritische Sinnstifter lediglich simuliert.

UNTERSCHIEDE NACH KONTEXTBEDINGUNGEN

Argumentations- und Metaphernanalyse ergaben, dass beide Banken mit rhetorischen Mitteln zwei unterschiedliche „Bilder“ der managerialen Praktik zeichnen:

- 1) **Proaktive Persuasion:** Hierbei wird die Praktik als „zukunftsweisende Strategie“ gezeichnet: Negative Aspekte werden in den Hintergrund gedrängt, stattdessen werden die positiven Folgen bzw. Ziele der Praktik hervorgehoben (pragmatische Argumentation). Unterstützt wird dies mittels Euphemismen sowie der Versicherung, dass der Erfolg „machbar“ ist.
- 2) **Reaktive Persuasion:** Die Praktik wird als „notwendiges Übel“ gezeichnet: Die Anstößigkeit der Praktik wird eingestanden, die Verantwortlichkeit hierfür jedoch verleugnet – „Schuld“ sind äußere Bedingungen (Topos der Notwendigkeit). Unterstützt wird dies mittels Versicherungen der fairen Durchführung (Sozialverträglichkeit) sowie Verweisen z.B. auf andere Banken, in denen der Personalabbau noch umfangreicher ist.

Die Art der Persuasion variiert systematisch mit den Kontextbedingungen. So wird die Persuasion im Zeitablauf – analog zu Prozessen der Institutionalisierung – immer proaktiver. Dabei zeigt sich folgender Phasenverlauf:

Phase 1: Unfreezing *Angriff bestehender Denkmuster:*

(vor Ankündigung)

- Vorbereitung des diskursiven Feldes durch Problematisierung des Ist-Zustandes („erdrückende Kostenflut“ etc.).

Phase 2: Transformation (bei Einführung)

Reduktion von Unsicherheit durch offene Problematisierung:

- Dominanz reaktiver Persuasion: Negative Aspekte des Personalabbaus sind nicht verschweigbar, weshalb sie offen problematisiert werden.
- Signalisierung von Empathie mit den Betroffenen (v.a. Topos der Sozialverträglichkeit).

Phase 3: Refreezing (nach Durchführung)

Konsolidierung neuer Denkmuster:

- Der Personalabbau ist „normal“ geworden, daher keine erneute Problematisierung durch reaktive Persuasion.
- Mittels proaktiver Persuasion wird fortlaufend die Richtigkeit bzw. Wünschenswertigkeit – und damit: „Normalität“ - der Praktik bestätigt.

LITERATUR

Hoßfeld, Heiko (2011): Sprachliche Legitimation von Personalabbaumaßnahmen – Eine Argumentations- und Metaphernanalyse der Massenkommunikation zweier Großbanken. Rainer Hampp Verlag. München, Mering.

