

# Die Guten tun sich schwer mit Kritik



## VON ADRIAN TEETZ

Adrian Teetz ist Strategie- und Organisationsberater mit Erfahrung in Krisenstäben. Er war Journalist, Ministeriumssprecher und Bereichsleiter im DRK-Generalsekretariat. Im vorigen Jahr erschien sein neues Buch »Krisenmanagement. Rational entscheiden, entschlossen handeln, klar kommunizieren« (vgl. Seite 38).

[www.adrianteetz.de](http://www.adrianteetz.de)

**Auch sozialwirtschaftliche Akteure sollten sich auf Krisen vorbereiten. Wenn sich soziale Organisationen und Unternehmen einer kritischen Entwicklung ausgesetzt sehen, ist es oft zu spät, sich darüber klar zu werden, was unmittelbar zu tun ist.**

Ein Dienstwagen wird mit 96 km/h geblickt, wo 70 erlaubt sind. Der Firma wird das Führen eines Fahrtenbuches auferlegt, der Geschäftsführer zieht dagegen vor das Verwaltungsgericht. Normalerweise kein besonders spannender Fall für Gerichtsreporter, wäre da nicht das Auto selbst: ein Maserati im Wert von mehr als 100.000 Euro. Der Halter: die Treberhilfe Berlin gGmbH, eine der wichtigsten Einrichtungen für Obdachlosenhilfe und Straßenbetreuung in der Millionenmetropole. Mehr als 250 Mitarbeiter betreuen 3.000 Hilfsbedürftige – eine anerkannte Größe der Sozialwirtschaft, Partner von Politik und Verwaltung, Mitglied in namhaften Wohlfahrtsverbänden.

Diese Episode machte das – in Berlin bereits zuvor keineswegs verborgen gebliebene – Ausstattungsgebaren der Treberhilfe bundesweit bekannt. Plötzlich kündigten Kostenträger und Zuwendungsgeber die Verträge, die Spitzenverbände schlossen die Treberhilfe von der Mitgliedschaft aus, gut eineinhalb Jahre später war das Unternehmen pleite.

Sicher: Die Treberhilfe ist ein außergewöhnlicher Fall. Dennoch wirft sie ein Schlaglicht auf viele typische Risiken von gemeinnützigen Organisationen. Längere Zeit hat niemand etwas gegen eine offensichtliche Fehlentwicklung unternommen. Plötzlich eskaliert die Situation und ist das Vertrauen erst einmal tangiert, hilft es der Organisation nichts, dass ihre fachliche Arbeit im Übrigen anerkannt wird.

Deutlich wird, in welchem besonderen Maße der Sektor auf das Vertrauen der

Öffentlichkeit und also von Kostenträgern und Zuwendungsgebern abhängig ist. Ist die Reputation beschädigt, steht der Daseinszweck zur Disposition. Sozialwirtschaftliche Akteure stehen unter zunehmendem fiskalischen sowie ordnungspolitischen Legitimationsdruck und müssen damit rechnen, dass ihre Arbeit öffentlich stärker kritisch reflektiert wird.

Vor diesem Hintergrund sollen hier zwei Voraussetzungen näher beleuchtet werden, die beim Krisenmanagement für sozialwirtschaftliche Institutionen berücksichtigt werden müssen: extern die Restriktionen des gemeinnützigen Images und intern die Besonderheiten der Willensbildung in sektortypischen Organisationsstrukturen.

## Externe Bedingungen

Nach dem Schweizer Soziologen Mark Eisenegger setzt sich die Reputation einer Organisation aus drei Komponenten zusammen: dem »funktionalen« Gesichtspunkt, der sich schlicht an kompetentem Handeln in den Kernaufgaben bemisst. Hinzu kommen der »expressive« Aspekt, inwieweit sich jemand vorteilhaft oder herausragend darzustellen vermag und schließlich die »Sozialreputation«, deren Gradmesser die Einhaltung gesellschaftlicher Normen und Werte ist.

Die Sozialreputation, so Eisenegger, »ist ein Minenfeld. In der Mediengesellschaft ist sie der größte Risikofaktor. Denn moralisches Fehlverhalten anzuprangern, erzeugt mehr Aufmerk-

samkeit und Schlagzeilen als sozialverantwortliches Handeln zu würdigen.« (Eisenegger 2008). Institutionen, deren Selbstdarstellung vorrangig auf gesellschaftliche Werte abhebt, sind in der modernen Mediengesellschaft besonders angreifbar. Die Medienwissenschaftler Bernhard Pörksen und Hanne Detel beschreiben das Image als »eine Art mediale Zwangsjacke, die sich nicht nach Bedarf und nach Belieben abstreifen lässt«. (Pörksen/Detel 2012: 101).

Das Image des gemeinnützigen Sektors in Deutschland ist insgesamt von romantisierenden Voreinstellungen der Öffentlichkeit geprägt (vgl. Kreuzer 2004: 4 ff., Steinbach 2010. 127 f.). In ihrem Auftreten, insbesondere in der Spendenwerbung, unterstützen viele Akteure selbst diese Klischees. Fällt nun durch ein besonderes Ereignis ein kritischer Blickwinkel auf eine Organisation, wird deren tatsächliches Verhalten an diesen idealisierenden Maßstäben gemessen. Praktisch jede beliebige Praxis – auch weit weniger auffallende Normabweichungen als die Exzesse der Treberhilfe – erscheint dann im schlechten Licht.

Dazu ein Beispiel: Ihren ersten kritischen Artikel über die Hilfsorganisation Unicef in Deutschland, der Ende 2007 eine mehrmonatige Skandalisierung mit weitreichenden Folgen nach sich zog, eröffnete die Frankfurter Rundschau mit dem Satz: »Im Spendenshop von Unicef kostet ein Moskitonetz sechs Euro. (...) Für ein ganzes Nothilfepaket müssen Spender 50 Euro zahlen – mit etwas

Glück kann ein Kind damit überleben.« (Frankfurter Rundschau, 28.11.2007).

Damit war der Rahmen gesetzt, um dem Kinderhilfswerk vermeintlich überhöhte Honorarzahungen an Dienstleister und freie Mitarbeiter vorzuwerfen. Deren tatsächliche Höhe war hernach fast beliebig, weil keine allgemeinverbindlichen Normen, wohl aber romantisierende Vorstellungen in der Öffentlichkeit existieren. Die Organisation versuchte zunächst, mit Argumenten das Bild zurechtzurücken, was den kritischen Medienberichten nur neue Nahrung gab. Vorrangig durch ausbrechende interne Konflikte entstand eine Führungskrise, in deren Zuge der gesamte Vorstand und der Geschäftsführer demissionierten, die Spendeneinnahmen um ein Viertel einbrachen und mehr als 15 Prozent der Fördermitglieder austraten. Später ergab ein Wirtschaftsprüfer-Gutachten keine gravierenden Regelverstöße und ein objektiver Nachweis überhöhter Ausgaben konnte nicht erbracht werden (vgl. Steinbach 2010, Teetz 2012: 19–60).

Tauchen halbwegs plausible Zweifel an der Integrität einer gemeinnützigen Organisation auf, wird sie einer temporären »Beweislastumkehr« ausgesetzt: Jeder neu auftauchende Aspekt, für den es keine allgemeingültigen Beurteilungsmaßstäbe gibt (was in aller Regel der Fall ist), kann dann infrage gestellt werden. Diese besondere Dynamik lässt sich als »kritischer Mainstream« bezeichnen. Sie steht zwar im Widerspruch zu den Gepflogenheiten

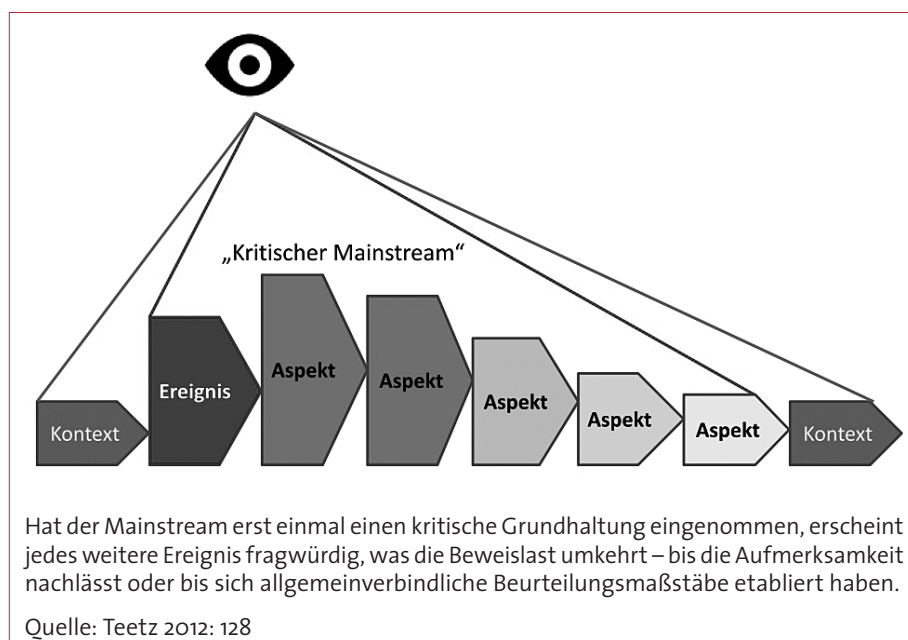
des Rechtsstaates, ist in der Mediengesellschaft aber als wahrscheinliche Rahmenbedingung des Krisenmanagements zu berücksichtigen. Sozialwirtschaftliche Akteure sind in Krisen und Auseinandersetzungen besonders verletzlich (vgl. Abb.). Kritische Ereignisse und die folgenden Medienberichte exponieren das Geschehen aus seinem üblichen Kontext heraus in einen bösgläubigen Blickwinkel, den »kritischen Mainstream«. Jedes beliebige weitere Ereignis erscheint darin fragwürdig, was die Beweislast umkehrt, bis die Aufmerksamkeit nachlässt oder bis sich allgemeinverbindliche Beurteilungsmaßstäbe etabliert haben.

### Interne Bedingungen

Über die externen Restriktionen hinaus bergen gemeinnützige Organisationen einige interne Hemmnisse des Krisenmanagements. Angesichts ihres normativen Anspruchs pflegen sie ein kompliziertes Verhältnis zu Kritik und die komplexen Willensbildungsverfahren behindern entschlossenes Handeln.

Management und Mitarbeiter der Sozialwirtschaft betrachten sich selbst als überwiegend ethisch motiviert, sozusagen als »die Guten«. Von dieser Warte ist es offensichtlich schwer, sich professionell mit Kritik von Dritten auseinanderzusetzen. So wurde beispielsweise im Sommer 2011 bekannt, dass die Tierschutzorganisation WWF schon vor der geplanten Ausstrahlung mit Rechtsmitteln gegen einen kritischen Fernsehbeitrag vorging (Süddeutsche Zeitung, 22.06.2011) und später sogar juristisch beim Buchhandel gegen den Vertrieb des begleitenden »Schwarzbuches WWF« intervenierte (»Buchhandel kuschelt vor WWF«, Titel der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung, 3.6.2012). Der gut ein Jahr andauernde Konflikt mündete im Sommer 2012 in die Einigung mit dem Verlag, 21 Passagen in einem rund 250 Seiten langen Buch zu verändern (Süddeutsche Zeitung, 26.7.2012).

Beobachtern fällt es schwer, die strittigen Sachverhalte als »Falschaussagen« oder »Unwahrheiten« im Sinne des WWF zu bestimmen. Bringt man die Geduld auf, die umfangreichen »Faktenchecks« der Organisation im Internet zu lesen, entsteht weniger den Eindruck einer Kontroverse um Fakten als um deren



Deutung. Der diskursive Eifer der Tiereschützer erscheint dadurch im Missverhältnis zur Schlagkraft ihrer Argumente. Aus Sicht des Krisenmanagements ist die frühzeitige Festlegung auf einen Konfrontationskurs wenig zweckmäßig, weil sie den Handlungsspielraum für die weitere Entwicklung einengt.

Als Verhaltensweise einer gemeinnützigen Organisation stellen sich juristische Interventionen gegen kritische Berichte

## »Moralisches Fehlverhalten anzuprangern, erzeugt in der Mediengesellschaft mehr Aufmerksamkeit als soziales Handeln zu würdigen«

zudem zweifelhaft dar, wie ein Kommentator pointiert festhält: »Der Vatikan, das Weiße Haus und die mexikanische Drogenmafia, das sind für einen ehrgeizigen Enthüllungsjournalisten ziemlich gefährliche, weil mächtige Gegner. Aber das ist alles gar nichts gegen den Club mit dem Pandabärchen.« (Hessischer Rundfunk-Online, 8.6.2012). Schließlich weisen Medienwissenschaftler darauf hin, dass »die gewählte Form des Skandal- und Kritikmanagements (...) dem eigenen (...) Image nicht bzw. zumindest nicht fundamental widersprechen« dürfe (Pörksen/Detel 2012: 101).

Eine weitere zu beachtende Restriktion ist, dass in der Sozialwirtschaft überwiegend politisch determinierte Willensbildungssysteme vorherrschen – entweder durch die Organisationsform des gemeinnützigen Vereins, gar als Verband mit vielen rechtlich selbstständigen Mitgliedern, oder als Kapitalgesellschaft mit entsprechend disponierten Gesellschaftern.

Für das Krisenmanagement, das von schnellen und rationalen Entscheidungsprozessen abhängt, sind das erschwerende Bedingungen, weil sie womöglich an einer realistischen Beurteilung der äußeren Entwicklung hindern: Abschottung, Gruppendenken des Führungsteams und selektive Wahrnehmung zählen auch nach Auffassung des Krisenexperten Laurent Carrel zu den bedeuten Fehlerquellen, wenn »kritische Querdenker nicht gefragt« sind (Carrel 2010: 163). Schlimmstenfalls wird beispielsweise Pressesprechern eine realistische Refle-

xion der Außenwahrnehmung intern als mangelnde Loyalität oder Engagement ausgelegt – obwohl doch genau diese Reflexion entscheidender Bestandteil ihrer Beratungsfunktion ist.

Hinzu kommen Rollenkonflikte. Im erwähnten Beispiel Unicef begann die Vorstandsvorsitzende Heide Simonis frühzeitig, sich selbst öffentlich zulasten ihres Geschäftsführers zu exkulpieren, den sie wiederum in derselben Angele-

genheit vorher per Beschluss entlastet hatte. Ehrenamtliche Funktionsträger – ethisch motiviert und nicht mit dem operativen Geschäft vertraut – können unter Druck und aus Sorge um ihre individuelle Reputation in Loyalitätskonflikte gegenüber ihrer Organisation geraten. Besteht ein Satzungsorgan aus vielen Mitgliedern (der Unicef-Vorstand umfasste zum Zeitpunkt der Krise zwölf Personen), erschwert das einen schnellen und zweckrationalen Entscheidungsprozess. Ist ein Wohlfahrtsverband föderal organisiert, kann das Fehlverhalten einer Gliederung die Reputation der gesamten Organisation beschädigen. Deren Sanktionsmöglichkeiten wiederum sind satzungsgemäß begrenzt, was von der Öffentlichkeit aber nur bedingt als entlastendes Argument akzeptiert wird.

### Fazit

Sozialwirtschaftliche Akteure werden sich darauf einstellen müssen, dass ihre Arbeit zunehmend in der Öffentlichkeit kritisch reflektiert wird. Das erfordert zum einen die Fähigkeit, mit Kritik professionell umzugehen. Angesichts der Angriffsflächen in der Sozialreputation, die das eigene Image erzeugt, ist es wichtig, Kritik frühzeitig zu erkennen und deren Relevanz realistisch zu beurteilen. Die betroffene Organisation muss dann schnell und in einer Weise reagieren, die die Öffentlichkeit nachvollziehen kann und deren Form sie als angemessen empfindet. Auch gemeinnützige Institutionen kommen nicht umhin, sich

einem öffentlich geführten Diskurs argumentativ zu stellen. Es ist wichtig, die Verantwortung für diese Aufgabe auf Stabebene zu verorten sowie mit den nötigen Beratungs- und Entscheidungskompetenzen auszustatten.

Darüber hinaus sind gemeinnützige Organisationen gut beraten, wenn sie verdichtete Entscheidungsprozesse für Krisen bereits in »Friedenszeiten« festlegen: Wer muss Initiative ergreifen, wer entscheidet im Krisenfall (z. B. ein Krisenstab unter Leitung der Geschäftsführung in Abstimmung mit einem kleineren geschäftsführenden Aufsichtsgremium), nach welchem Verfahren werden Entscheidungen vorbereitet (Ablauforganisation im Krisenstab), wer dokumentiert den Entscheidungsprozess.

Das alles erfüllt seinen Zweck nur dann, wenn im Ernstfall derjenige, der eine kritische Entwicklung beobachtet, auch motiviert ist, sie im Führungsteam zu thematisieren. Praktische Stabsübungen mit simulierten Krisenszenarien vermitteln dazu Anwendungswissen und trainieren zugleich eine Führungskultur, mit der die Leitung gemeinnütziger Organisation auch bei kritischen Ereignissen und unter äußerem Druck zielorientiert und handlungsfähig bleiben kann. ■

### Literatur:

- Carrel, L. F. (2010):** Leadership in Krisen. Ein Leitfaden für die Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden (Gabler).
- Dörner, D. (2010):** Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen, 9. Aufl., Reinbek/Hamburg (Rowohlt).
- Eisenegger, M. (2008): Die Sozialreputation ist ein Minenfeld, Wirtschaftswoche, 11.2.2008.
- Kreuzer, Thomas (2004):** Entwicklung und Aufgaben des Dritten Sektors, in: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik: Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden (Gabler).
- Pörksen, B. / Detel, H. (2012):** Der entfesselte Skandal. Das Ende Kontrolle im digitalen Zeitalter, Köln (Halem).
- Steinbach, M. (2010):** Die Führungskrise beim Deutschen Komitee für Unicef e. V., in: Spiller, R./Scheurer, H. (Hg.): Public Relations Case Studies. Fallbeispiele aus der Praxis, Konstanz (UVK), S. 126–135.
- Teetz, A. (2012):** Krisenmanagement. Rational entscheiden, entschlossen handeln, klar kommunizieren, Stuttgart (Schaeffer-Poeschel).