



Wenn eine Formulierung im Protokoll den Skandal auslöst: Politische Abstimmungen können einen Verband in die Zwickmühle bringen. Wie kommt man in dieser Situation zum Entschluss?

Inkompetent oder illoyal? Entscheiden in der Krise

AUTOR > **ADRIAN TEETZ**

Berlin, am 14. März 2011: „Es ist der Montag nach dem Beben in Japan, eine Katastrophenmeldung jagt die nächste. Es ist jener Montag, an dem die Bundesregierung eine politische Wende vollzieht, wie es sie in der jüngeren Geschichte in so kurzer Zeit nie gegeben hat“, schreibt die Süddeutsche Zeitung. Mit einem „Atom-Moratorium“ will die Politik innehalten, um die Zukunft dieser Energieform ergebnisoffen zu erörtern. Eine brisante Nachricht in Wirtschaftskreisen – schließlich hatten sich die Unternehmen erst kurz zuvor auf eine Laufzeitverlängerung für Atomkraftwerke eingestellt.

Folgt man dem Zeitungsbericht, wurde es zur selben Zeit auf einer Sitzung von Vorstand und Präsidium des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) für den anwesenden damaligen Bundeswirtschaftsminister ungemüt-

lich: „Was es denn mit den Meldungen von dem Moratorium auf sich habe, will BDI-Präsident Hans-Peter Keitel wissen. Ausweislich des Protokolls der Sitzung gibt Brüderle darauf eine folgeschwere Antwort: ‚Der Minister bestätigte dies‘, steht darin, ‚und wies erläuternd darauf hin, dass angesichts der bevorstehenden Landtagswahlen Druck auf der Politik laste und die Entscheidungen daher nicht immer rational seien.‘ Im Übrigen sei er, Brüderle, ein Befürworter der Kernenergie, auch mit Rücksicht auf Branchen, die besonders viel Energie verbrauchen. ‚Es könne daher keinen Weg geben, der sie in ihrer Existenz gefährde‘, befindet Brüderle laut Protokoll.“¹

Das Protokoll barg Sprengstoff. Der Eindruck, das Moratorium werde lediglich wegen der damals bevorstehenden Wahlen in Rheinland-Pfalz und Baden-

Württemberg inszeniert, konnte Regierung und Öffentlichkeit kaum behagen. Der Betroffene reagierte umgehend: „Bundeswirtschaftsminister Rainer Brüderle (FDP) hat einen Pressebericht zurückgewiesen, dem zufolge er das Atom-Moratorium der Regierung vor Wirtschaftsvertretern mit den bevorstehenden Landtagswahlen begründet haben soll. Der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) habe inzwischen selbst eingeräumt, ihn in dem Protokoll des Treffens falsch wiedergegeben zu haben, sagte Brüderle am Donnerstag im Bundestag.“² Tatsächlich sprang der Verband dem Minister bei: „Der BDI versuchte den möglichen Schaden mit einer Klarstellung einzudämmen. ‚Es liegt ein Protokollfehler vor. Die Äußerung des Bundeswirtschaftsministers ist falsch wiedergegeben worden‘, teilte Hauptgeschäftsführer Werner Schnappauf mit.“³

Konnte dieses Statement die Gemüter beruhigen? Nein, im Gegenteil. Die medialen Reaktionen lassen sich in zwei Phasen gliedern. Zum einen wurde die Glaubwürdigkeit des Dementis per se angezweifelt: „Allerdings erläuterte der Industrieverband nicht, wo der Fehler lag“⁴, zum anderen zitierten die Medien einen anonymen Teilnehmer der Sitzung: „Die Sätze sind so gefallen, sie sind im Protokoll zwar verkürzt, aber richtig wiedergegeben.“⁵ Tags darauf übernahm der Verbandsgeschäftsführer die „politische Verantwortung für die Folgen einer Indiskretion, an der ich persönlich nicht beteiligt war, um möglichen Schaden für das Verhältnis von Wirtschaft und Politik abzuwenden“.⁶ Brüderle rochierte sechs Wochen später vom Wirtschaftsminister zum Vorsitzenden der FDP-Bundestagsfraktion.⁷

DER VORGANG AUS DER PERSPEKTIVE VERBANDLICHEN KRISENMANAGEMENTS

Es lohnt sich, den Vorgang aus der Perspektive verbandlichen Krisenmanagements zu beleuchten. Die Analyse versteht sich dabei nicht als wohlfeile nachträgliche Ferndiagnose, sondern soll ermöglichen, allgemeine Schlussfolgerungen für das Verbandsmanagement abzuleiten. Wer selbst an verantwortlicher Stelle Krisen miterlebt hat, meidet den sogenannten „Rückschaufehler“ oder „Hindsight-Bias“⁸, mit dem uns die Psyche hinterher einredet, man habe es vorher besser wissen können.

STICHWORT „KRISENMANAGEMENT“?

Handelt es sich um eine Krise, wenn die Medien eine Protokollformulierung dramatisieren? Was eine Krise ausmacht, darüber sind sich Experten unterschiedlicher Fachgebiete nicht einig.⁹ Jenseits lexikalischer Definitionen hat die Frage, ob eine Situation als Krise zu beurteilen ist, für das Management

jedoch einen praktischen Zweck: Sie zwingt zu Entscheidungen. Wer eine kritische Situation oder Entwicklung erkennt, muss ihre Tragweite abschätzen. Er muss gedanklich überschlagen, welche Folgen das Ereignis nach sich ziehen kann und welche Risiken daraus entstehen. Zeigen die Risiken eine außerordentliche, gar existenzbedrohende Tragweite und besteht darüber hinaus unmittelbarer Handlungsbedarf, kann die Situation als Krise beurteilt werden.

für Kommunikation und Recht und die Möglichkeit, kurzfristige Abstimmungen mit dem Verbandspräsidenten oder einem geschäftsführenden Präsidium herbeizuführen (ggf. per Telefonkonferenz). Dann ist zur Willensbildung ein Stabsverfahren erforderlich, das schnell und diszipliniert zu plausiblen Entscheidungen führt. Ein verdichteter und methodischer Entscheidungsprozess ermöglicht die Einbeziehung mehrerer Personen und schützt vor reflexhaften Fehlschlüssen: Durch kurzen Sachvor-

„Eine Krise kann nicht mit den gewöhnlichen Entscheidungsprozessen eines Verbandes bewältigt werden.“

ENTSCHEIDUNGS-AUSNAHME-ZUSTAND VERHÄNGEN

Was nützt das? Eine Krise kann nicht mit den gewöhnlichen Entscheidungsprozessen eines Verbandes bewältigt werden. Stattdessen müssen diejenigen kurzfristig zusammentreten, deren Urteil in der Situation erforderlich ist. In diesem Falle bräuchte der Verbandsgeschäftsführer unmittelbar an seinem Tisch wahrscheinlich den für den betreffenden Politikbereich verantwortlichen Fachreferenten, seine Experten

trag der Beteiligten nacheinander wird zunächst ein vollständiges und realistisches Bild der Lage erzeugt. Erst dann wird die Situation beurteilt und Ziele werden abgeleitet. Auf dieser Grundlage können Handlungsoptionen vor dem Entschluss gegeneinander abgewogen werden, inwieweit sie auf die Ziele einzahlen.¹⁰ Die Beurteilung einer Situation als Krise ist also der Indikator, mit dem eine Verbandsgeschäftsführung eine Art „Entscheidungs-Ausnahmestand“ verhängen und legitimieren kann.

- 1.) „Brüderle: AKW-Moratorium ist nur Wahlkampf-Taktik“, SZ-Online, 24.03.2011
- 2.) „Brüderle weist Bericht über Äußerungen zur Atompolitik zurück“, Stern-Online, 24.03.2011
- 3.) „Brüderle bestreitet Atom-Äußerungen“, FTD-Online, 24.03.2011
- 4.) Wie Anm. 3
- 5.) „Zeuge widerspricht Brüderles Dementi“, heute.de, 25.03.2011
- 6.) „Industrieverband opfert Geschäftsführer Werner Schnappauf“, Hamburger Abendblatt, 26.03.2011
- 7.) „Der Problembär macht Karriere“, SZ-Online, 10.05.2011
- 8.) Myers 2008: 19ff.
- 9.) Hierzu ausführlich über die Zugänge aus Natur-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften: Schwarz 2010: 55-79
- 10.) Vgl.: Teetz 2010.



Bundeswirtschaftsminister Rainer Brüderle (FDP) hat einen Pressebericht zurückgewiesen, demzufolge er das Atom-Moratorium der Regierung vor Wirtschaftsvertretern mit den bevorstehenden Landtagswahlen begründet haben soll ... © FDP

Damit zurück zum Schauplatz BDI. Was hätten die Folgen des Zeitungsberichtes sein können? Es wäre auch ohne Kenntnis des weiteren Verlaufs realistisch anzunehmen gewesen, dass der Artikel eine Welle kritischer Medienberichte auslösen würde. Die Öffentlichkeit stand unmittelbar unter dem Eindruck der Reaktorkatastrophe in Japan, die Bundesregierung war wegen ihrer umstrittenen Laufzeitverlängerung für Atomkraftwerke in ein Dilemma geraten. Nach dem zitierten Wortlaut legte die Äußerung des Ministers Axt an die Glaubwürdigkeit des gesamten Kabinetts. Kein Medium wäre drum herumgekommen, diese Story aufzugreifen.

Hinzu kommt, dass die Berichterstattung mit einer exklusiven Recherche der Süddeutschen Zeitung begann. Gelingt einem Medium ein solcher „Scoop“, hat es ein starkes professionelles Interesse, das Thema zu skandalisieren, um sich in seiner Rolle als „Kritik- und Kontrollorgan“ der demokratischen Gesellschaft zu profilieren. Zu diesem Zweck verfügen Medien über ein Instrumentarium gezielter Eskalation, das sich empirisch beschreiben lässt und am Verlauf der Angelegenheit zutage tritt:¹¹

1. Auftakt – Erstveröffentlichung mit nur einem Teil der bereits recherchierten Informationen

2. Mobilisierung Dritter – Meinungsbildner melden sich zu Wort oder werden angesprochen: „SPD-Fraktionsvize Ulrich Kelber sagte: ‚Offensichtlicher kann man Wahlbetrug nicht vorbereiten.‘ Die Grünen nahmen gleichzeitig die Bundesregierung ins Visier.“¹²

3. Strapazieren interner Nahtstellen – unterschiedliche Interessensphären innerhalb des betroffenen Lagers

werden gegenläufig stimuliert: „Brüderle sorgt mit Atom-Bekennnis für Empörung bei der Union.“ „mehr als unklug‘: CSU kritisiert Brüderle.“¹³

4. Weitere Fortschreibung – Reaktionen des Betroffenen oder Interaktionen mit Dritten produzieren neue News: „Unionsfraktionschef Kauder versucht den von Wirtschaftsminister Brüderle angerichteten Schaden zu begrenzen.“¹⁵

5. Verallgemeinerung – Ausdehnung der Recherchen vom Einzelfall auf Branchen/Sektoren etc.: „Der BDI hat mit dem Fall Schnappauf eine Affäre, aber alle Spitzenverbände haben ein Problem. Denn im Moment großer Debatten hat die Wirtschaft keine Stimme.“¹⁶

6. Neue Recherchen – Erzeugung von Widersprüchen durch vorher recherchiertes Material oder Erschließung neuer Quellen infolge der Berichte: „BDI-Mitglied dementiert Brüderles Dementi“¹⁷.

Die Kritik der Medien hätte sich allerdings wahrscheinlich vor allem gegen den Minister und die Regierung gerichtet. Dass Industrieverbände die Risiken und wirtschaftlichen Effekte der Atomenergie anders beurteilen als Umweltorganisationen, verschafft ihnen wahrscheinlich keine zusätzliche Popularität, ist aber ein legitimer Standpunkt in der demokratischen Debatte. Der „Aufreger“ des Themas lag in der Unterstellung, das Moratorium werde lediglich als politische Folklore inszeniert und der Minister habe dies vor den Repräsentanten der Industrie decouvert. Dabei erzeugt der Bericht tendenziell den Eindruck, Brüderle habe sich

11.) Teetz 2012: 115ff., vgl. auch Kepplinger 2001: 36f.

12.) „Verwirrung um Brüderle-Zitat: Atom-Moratorium nur Wahlkampfaktik?“, Badische Zeitung-Online, 24.03.2011

13.) Handelsblatt-Online, 24.03.2011

14.) Hessisch-Niedersächsische Allgemeine-online, 27.04.2011. Hier besonders augenfällig: „Die CSU“ repräsentierte im Artikel der Fraktionsvorsitzende im bayrischen Landtag (!), Georg Schmid, dem diese Aussagen aus Anlass einer Pressekonferenz über politische Ergebnisse im Landesparlament entlockt wurden.

15.) Spiegel-Online, 24.03.2011

16.) „Die Ohnmächtigen“, SZ-Online, 26.03.2011

17.) Zeit-Online, 25.03.2011

18.) Dörner 2010: 82

auf Insistieren des Verbandspräsidenten „verplappert“. In der Öffentlichkeit wäre das für den BDI die weniger schädliche Lesart gewesen, als wenn der Anschein einer „Konspiration“ oder aktiven Verwicklung in das vermeintliche Täuschungsmanöver entstanden wäre.

Für den Verband entstanden jedoch mittelbare Risiken: Das BDI-Protokoll hatte den Anlass für die Brückierung des Ministers geliefert, wodurch das Vertrauensverhältnis zur Exekutive belastet und die Position eines Politikers geschwächt werden könnte, der den Interessen der Industrie



Atom-Moratorium nur Wahlkampfaktik?

offensichtlich nahestand. Im Ergebnis zeigt sich ein krisentypisches Dilemma: Der Verband hatte einerseits ein Interesse, dem Minister beizuspringen, lief andererseits jedoch Gefahr, mit Interventionen zugunsten des Politikers die eigene Position zu verschlechtern.

Dieser Teil der Lagebeurteilung wird auch „Dekomposition“¹⁸ genannt: Spannungsfelder und der Wirkungszusammenhang zwischen den einzelnen Risiken werden identifiziert. Minister und Verband standen beide vor der Zwickmühle, jeweils aus unterschiedlichen Blickwinkeln entweder als inkompetent oder illoyal dazustehen.



Fachmagazin
Stiftung&Sponsoring
Immer auf dem Laufenden,
alle 2 Monate neu

- Aktuell, anschaulich, fundiert
- Praxisbeispiele, Fachartikel, Anregungen
- Kurze, prägnante Beiträge
- Ausgewiesene Autoren aus Wissenschaft und Praxis
- Alle wichtigen Themen des Nonprofit-Sektors

2 kostenlose
Probehefte
jetzt anfordern

Hier finden Sie Fachwissen & Diskussion



Berit Sandberg / Christoph Mecking

Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen

Die Ergebnisse der Vergütungsstudie
149 Seiten, Broschur, € 149,90
ISBN 978-3-9812114-0-5

Sonderpreis
für Abonnenten von S&S
79,90 €



Alexander Glück

Die verkaufte Verantwortung: Das stille Einvernehmen im Fundraising

Plädoyer für ein Umdenken
in der Spendenkultur!

200 Seiten, Broschur, € 24,90
SONDERPREIS für Abonnenten von
Stiftung&Sponsoring € 19,90
ISBN 978-3-9812114-2-9

& Stiftung Sponsoring

Bestellungen und Informationen:
Tel. 05246 9219-0
Fax 05246 9219-99
abo@stiftung-sponsoring.de

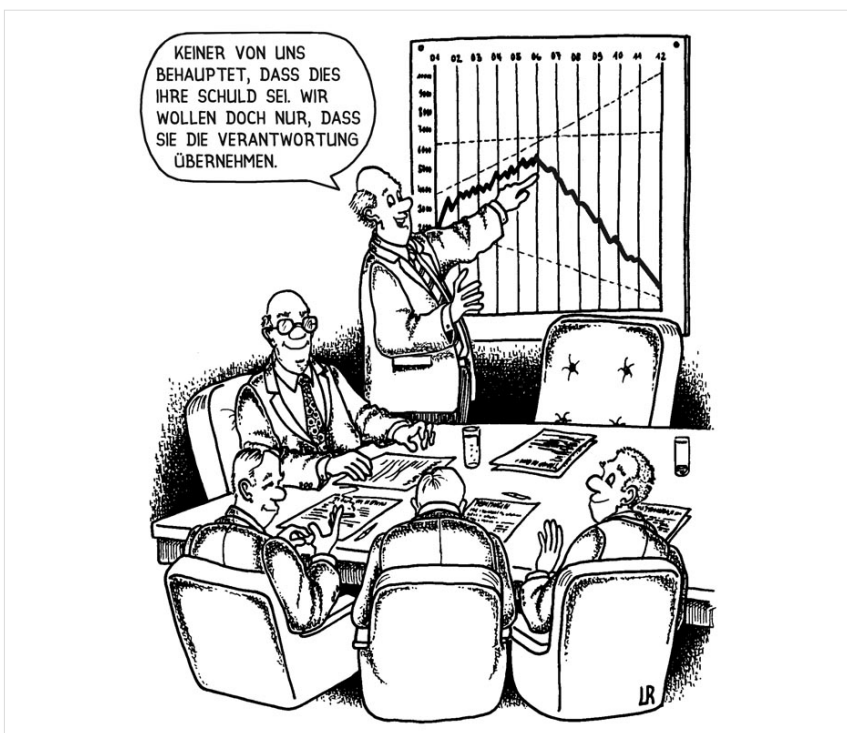
ZIELFORMULIERUNGEN IM AUSNAHMEZUSTAND

Was müsste der Verband in dieser Situation erreichen? Ziele könnten beispielsweise sein, Vertrauen wiederherzustellen, Initiative zu erringen oder den Schaden zu begrenzen. Alle diese Zielformulierungen im Ausnahmezustand können den herkömmlichen Anforderungen an Messbarkeit und Terminierbarkeit nicht unbedingt ent-

Tatsächlich lässt sich das methodisch nicht auf Anhieb eindeutig sagen. In Krisenstäben oder strategischen Workshops wird das oft experimentell herausgefunden. Hier bietet sich eine Hierarchisierung nach Dringlichkeit an, weil der Aufwand, das Vertrauen wieder zu erringen, stark vom Ausmaß des vorher eingetretenen Schadens abhängt. So gesehen ergibt sie eine plausible Zielhierarchie: Schaden begrenzen – Initiative erringen –

die Medienberichte deeskaliert. Das wäre jedoch schwierig, weil mündliche Relativierungen gegen die Aussagekraft eines bereits versandten Protokolls kaum ankommen. Es ist außerdem sehr wahrscheinlich, dass die Zeitung den Inhalt des Protokolls schon vor der ersten Veröffentlichung durch Rechercheanfragen bei einzelnen Sitzungsteilnehmern reflektiert hat.

- c. Eine weitere Möglichkeit bestünde in einer „Rolle rückwärts“: Der Minister bestreitet seine Aussage nicht, deklariert sie aber als verunglückt („Kabinettsauffassung zum betreffenden Zeitpunkt noch nicht verinnerlicht“, o. Ä.), korrigiert sie ausdrücklich und entschuldigt sich dafür, dass er den Eindruck von Widersprüchlichkeit zum Kabinett erzeugt habe. Damit hätte er sich wahrscheinlich ebenfalls reichlich Häme und politischen Ärger eingebracht, im Vergleich zum Dementi aber eine bessere Chance gehabt, das Thema zu erden. Für die Journalisten entfielen dann das Motiv, weiter nach Widersprüchlichkeiten zwischen seinem Verhalten in der Sitzung, dem Protokoll und den Aussagen anderer Beteiligten zu recherchieren.



sprechen: Wenn in einer Krise unter Hochdruck der Schaden begrenzt werden soll, ist es müßig, hinterher festzustellen, dass der Totalschaden nicht eingetreten ist. Termine wiederum kann das Krisenmanagement kaum setzen, da es in diesem Falle nicht unmittelbar in der Hand hat, die mediale und öffentliche Empörung zu beenden. Die Ziele bleiben also relativ unbestimmt, sind aber dennoch wichtig, um eventuelle Handlungsoptionen daran zu erproben. Da wiederum drei Ziele nicht gleichzeitig erreicht werden können, müssten sie überdies hierarchisiert werden. Aber wonach? Nach Wichtigkeit, nach Dringlichkeit, nach Erfolgsaussichten?

Vertrauen wiederherstellen. Anschließend müsste entschieden werden, welche Handlungsoptionen bestehen und ob sie auf diese Ziele einzahlen:

- a. Die Option Nichtstun würde den Druck auf den Minister verlagern, da angesichts der öffentlichen Relevanz des Themas eine Eskalation der kritischen Medienberichte zu erwarten ist. Potenzieller Schaden für den Verband würde dann weniger in der Öffentlichkeit, sondern eher in der Beziehung zur Politik entstehen.
- b. Ein Dementi ist grundsätzlich nur dann aussichtsreich, wenn es auf einem „schlagenden Argument“ basiert und mit hoher Wahrscheinlichkeit

„SCHULDBEKENNTNIS ALS NARR“

Wie in vielen kritischen Situationen wäre den beteiligten Parteien – Verband und Minister – nur die Wahl geblieben, entweder als Schalk oder als Narr dazustehen. Was tatsächlich passiert war, ob sich nun der Minister verplappert oder der Verband falsch protokolliert hatte, ist in dieser Stufe der Eskalation möglicherweise nicht mehr maßgeblich: „Deshalb bleibt meist nur die Wahl zwischen Dementi, Schuldbekennnis und Rechtfertigung. Bei der Abwägung (...) muss man die sachliche Angemessenheit der Reaktionen von ihrer Nützlichkeit



„Krisenmanagement: Rational entscheiden – Entschlossen handeln – Klar kommunizieren“

Schäffer-Poeschel

ISBN 978-3-7910-3147-7

unterscheiden“¹⁹, schlussfolgerte der Kommunikationswissenschaftler Hans-Mathias Kepplinger aus seinen empirischen Analysen zahlreicher Skandale. Unter Nützlichkeitsgesichtspunkten hätte die Option „Schuldbekennnis als Narr“ möglicherweise das geringere Übel abgebildet.

Stattdessen übernahm nach dem wirkungslosen Dementi der BDI-Hauptgeschäftsführer die „politische Verantwortung“ und entlastete damit den Verband wie den Minister von quälenden Schuldzuweisungsdebatten. Das Instrument der „politischen“ Verantwortung erlaubt es hohen Repräsentanten, persönliche Konsequenzen zu ziehen, ohne persönliches Fehlverhalten eingestehen zu müssen. Für deren weitere berufliche Perspektive ist dieser Aspekt sehr wichtig, bei personellen Konsequenzen sind also auch die Interessen der Betroffenen möglichst zu integrieren (etwa durch Würdigung des respektablen Schritts und dass niemand einen persönlichen Vorwurf erhebe).²⁰

SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DAS VERBANDSMANAGEMENT

Welche Schlussfolgerungen für das Verbandsmanagement können aus dem Beispiel gezogen werden?

1. Protokollführer/-innen sollten gleichermaßen in der Lage sein, eine Erörterung sinngemäß valide wiederzugeben, die (auch außerverbandliche) politische Bedeutung von Diskussionsbeiträgen zu reflektieren sowie informelle von förmlichen Standpunkten zu unterscheiden. Dasselbe gilt für beteiligte Stabsmitarbeiter und am Ende natürlich vor allem für den Sitzungsverantwortlichen selbst.
2. Die interne Freigabe von Protokollen sollte prozessual geregelt sein und ggf. vorsehen, dass externe Beteiligte ihre eigenen Aussagenbestandteile vor Umlauf autorisieren. Insgesamt sollte durch Prozess und Ressourcenausstattung sichergestellt sein, dass auch eine inhaltlich zähe und aufwendige Aufgabe wie die Freigabe von Protokollen immanent mit der gebotenen Sorgfalt wahrgenommen wird.
3. Verbandsgeschäftsstellen sollten sich darauf vorbereiten, mit welchen Prozessen sie in kritischen (Ausnahme-) Situationen schnell zu einer realistischen Einschätzung der Lage sowie schlüssigen und legitimierbaren Entscheidungen kommen. ■

Zitierte Literatur:

- Dörner, D. (2010): Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen, 9. Aufl. Reinbek
- Kepplinger, H.M. (2001): Die Kunst der Skandalierung und die Illusion der Wahrheit, München
- Myers D.G. (2008): Psychologie, 2. Aufl., Heidelberg
- Schwarz, A. (2010): Krisen-PR aus Sicht der Stakeholder. Der Einfluss von Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen auf die Reputation von Organisationen, Wiesbaden

- Teetz, A. (2010): Risiken des Krisenmanagements in Verbänden, Verbände-report 3/2010: 15-18.
- Teetz, A. (2012): Krisenmanagement. Rational entscheiden – Entschlossen handeln – Klar kommunizieren, Stuttgart (erscheint 17.08.2012)

19.) Kepplinger 2001: 125.
20.) Vgl. Teetz 2012: 76ff. Der demissionierte BDI-Geschäftsführer Werner Schnappauf wurde ein Dreivierteljahr später Berater der Bank of America: „Ein Problemminister wird Investmentbanker“, SZ-Online, 01.12.2011

WEITERE INFOS

→ www.adrianteetz.de

→ www.verbaende.com/fachartikel

(mit  Kennzeichnung:

geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)

AUTOR



Adrian Teetz ist Strategie- und Organisationsberater mit Sitz in München und Berlin. Im August erscheint sein Buch „Krisenmanagement: Rational

entscheiden – Entschlossen handeln – Klar kommunizieren“, Schäffer-Poeschel ISBN 978-3-7910-3147-7.

Akute Krisen erkennen, analysieren und bewältigen, zahlreiche Beispiele aus Unternehmen, Verbänden, NPOs und Politik, mit Checklisten, Notfall-Entscheidungsbaum und Hinweisen für die Krisenvorbereitung

→ www.adrianteetz.de