

Marketing-Management



Yvonne Ribl

Mitgliedermarketing und -segmentierung
 Employer Branding für Nonprofit-Organisationen
 Wie kommunizieren NPO in digitalisierten
 Umwelten optimal?
 Erfahrungen aus einem Shitstorm-Erlebnis
 Die Stärken einer NPO auf den Punkt gebracht
 Business Canvas für NPO
 Zur Zukunft von Marketing für NPO



B'VM Fachgespräch 2022

Lösungsansätze für die Zukunft

Non-Profit-Organisationen stellen sich in der Zukunft zahlreiche Herausforderungen. Im Rahmen des Fachgesprächs skizzieren die Berater:innen der B'VM in zwei Workshop-Durchgängen Lösungen zu verschiedenen Themen:

- **Wissensarbeit in NPOs fördern – nur wie?** | Thomas Zurkinden
- **Strategie: von der Erarbeitung zur Umsetzung** | Marco Buser
- **Topsharing in NPOs** | Claudia Galli
- **Nachhaltigkeit – Ist das auch für NPOs relevant?** | Dr. Michael Zurkinden
- **Als NPO zur attraktiven Arbeitgeberin werden** | Lars Funk
- **Frauen für NPO-Führungspositionen** | Dr. Karin Stuhlmann
- **Soziokratie und Führung** | Martin Diethelm

Das Fachgespräch findet am Mittwoch, 24. August 2022 ab 14.30 Uhr im Zentrum Bürenpark in Bern statt.

Interessiert? Detailprogramm und Anmeldeinformationen finden Sie unter www.bvmberatung.net

Wir freuen uns auf Sie!



Editorial



Am 21. November 2021 hat das Schweizer Stimmvolk mit 61 Prozent und 22.5 Ständesstimmen die eidg. Volksinitiative «Für eine starke Pflege», die sogenannte «Pflegeinitiative» angenommen. Die Medien bezeichneten das Resultat als historischen Sieg, denn Anliegen von Arbeitnehmer:innenseite seien kaum mehrheitsfähig. Seit 1891 hat das Stimmvolk über 227 Volksinitiativen abgestimmt, nur 25 wurden gutgeheissen. Wie ist es gelungen, unsere Initiative mehrheitsfähig zu machen?

Natürlich spielten die beiden Jahre der Corona Pandemie eine wichtige Rolle. Die Pflegenden wurden seit März 2020 in den Fokus der Öffentlichkeit katapultiert. Plötzlich wurde offensichtlich, dass die Gesundheitsversorgung auf Intensiv- und Notfallstationen, in Spitälern, in Alters- und Pflegeheimen, in der Spitex und Psychiatrien vom Vorhandensein von genügend Pflegefachpersonen abhängt. Fehlen sie, müssen Betten geschlossen werden, Versorgungskapazitäten verringern sich und gesellschaftliche Massnahmen zur Eindämmung der Pandemie werden härter.

Als Berufsverband der Pflegenden kämpfen wir seit Jahren gegen den sich zuspitzenden Pflegenotstand, dessen Übel die zu tiefen Ausbildungszahlen und die zu hohe Berufsausstiegsquote sind. Im Juni 2021 entschied das Initiativkomitee die Initiative zur Abstimmung zu bringen. Im Vorfeld dieses Entscheides haben wir eine Analyse der sogenannten Wackelkantone veranlasst, mit Fokusgruppen den Abstimmungskampf durchgespielt und

in einer Onlinebefragung unsere Argumente getestet. Die Resultate dieser Analysen bestimmten sowohl den Inhalt als auch die Verwendung der Ressourcen. Innerhalb des Verbandes wurde das umfassende Kampagnenkonzept vorgestellt, Schulungen organisiert und Abläufe geklärt. Unsere Strukturen erlaubten es uns, rasch Lokalkomitees zu gründen und so den Abstimmungskampf zu regionalisieren. Es gelang uns, in den verschiedenen Kampagnenphasen sowohl intern als auch gegenüber der Stimmbevölkerung konzis und professionell aufzutreten.

Was ist das Fazit aus dieser Zusammenstellung? Um es mit den Worten von Robert Purtschert zu sagen: Marketing heisst Brücken bauen. Wir haben uns in der Kampagnenkommunikation darauf konzentriert, sowohl intern als auch extern unsere Argumente und Vorgehensweise fassbar zu machen und Emotionen zu vermitteln. Dabei haben wir Marketinginstrumente genutzt und systematisch angewendet. Der Pflege ist es so gelungen, die Schweizer Bundesverfassung zu ändern, um auch in Zukunft eine gute pflegerische Versorgung zu sichern. So konnten wir durch gezieltes Marketing Erfolge erzielen, worum es sich auch in der aktuellen VM-Ausgabe drehen wird.

Ihnen allen eine spannende Lektüre!

Yvonne Ribl


Geschäftsführerin SBK

Mitgliedermarketing: Segmentierung nach Motivation und Werten

6

Für mitgliederfinanzierte Arbeitnehmerverbände ist das Mitgliedermarketing ein wichtiger Beitrag zu ihrem Organisationserfolg. Die vorliegende Studie zeigt, dass auch Mitglieder, die aufgrund ihrer persönlichen Situation nicht mehr dem Verband angehören, weiterhin in Marketingüberlegungen einbezogen werden sollten. Jedoch gibt es Mitgliedergruppen, die unabhängig vom Ressourceneinsatz eine hohe Austrittsneigung beibehalten.

Dieter Brecheis und Hans Lichtsteiner

Wie kommunizieren NPO in digitalisierten Umwelten optimal?

24

Neue Technologien, die Explosion der Kommunikationskanäle sowie ein verändertes Kommunikationsverhalten aller Beteiligten haben den Komplexitätsgrad exponentiell gesteigert. Das führt zu einem deutlich erhöhten Risiko für Image und Funding, aber auch zu neuen Herausforderungen für die Führung von Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen sowie zu neuen rechtlichen Problemen. Wie also können/müssen NPO und ihre Verantwortlichen künftig kommunizieren?

Employer Branding für Nonprofit-Organisationen

16

Organisationen stehen in einem ständigen Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte. Mit Employer Branding versuchen sie, die Besonderheiten und vor allem die besonders positiven Aspekte ihrer Arbeitsplätze hervorzuheben. Für NPO stellt sich dabei die Frage, ob und wie sie dabei ihren Not-for-profit-Status und den gemeinnützigen Charakter hervorheben sollen. Für eine solche Entscheidung gibt es eine Reihe von Optionen.

Andreas Lehner

Erfahrungen aus einem Shitstorm-Erlebnis

34

In diesem Beitrag schildert der Autor, wie er als Geschäftsführer eines Interessenverbands einen Shitstorm erlebt hat, wie er persönlich davon betroffen war und was seine Organisation daraus gelernt hat. Vorweg dies: Ein Shitstorm kann eine Organisation richtig durchschütteln, aber er geht auch wieder vorbei.

Managementinstrumente für die Praxis – Elevator Pitch

42

Mit einem guten Elevator Pitch gelingt es, ein Gegenüber innerhalb kürzester Zeit von einer Idee zu überzeugen oder für eine Sache zu gewinnen. Die Dauer der Rede entspricht in etwa einer Fahrt in einem Aufzug. Es stehen also rund 30 bis maximal 60 Sekunden zur Verfügung, um beim Gegenüber Interesse an weiterführenden Informationen zu wecken. Als Vertreter_in einer NPO versucht man u.a. das Selbstverständnis in kürzest möglicher Form darzulegen.

Martin Diethelm

Zur Zukunft von Marketing für Nonprofit-Organisationen

52

Dieses Interview mit drei Marketingexpert_innen verdeutlicht, dass die Herausforderungen von Nonprofit-Organisationen im Bereich Marketing in Zukunft vielseitig und von der Digitalisierung und dem demografischen Wandel geprägt sein werden. Dabei ist das thematische Umfeld, wie bspw. Coronapandemie und Ukrainekrieg, nicht immer beeinflussbar. Trotzdem müssen NPO planen und strategische Ziele setzen, um weiterhin am öffentlichen Diskurs teilhaben zu können.

Marketing. Ou la primauté du client – vraiment !

46

Quand on parle marketing, on pense tout de suite à ‘comment vendre ma prestation’, ou alors, dans les NPO, à ‘comment trouver des sous’. Mais dans sa définition originelle, le marketing cherche à aligner les prestations de l’organisation sur les besoins et attentes des partenaires. Pour cela, le marketing doit commencer par s’intéresser à l’autre et à l’écouter en profondeur.

Impressum

Redaktion:	Luisa Wagenhöfer redaktion@vmi.ch
Layout:	Luisa Wagenhöfer media f SA
Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg /CH
Fotomaterial:	Thema «Rote Tinte» istockphoto.com
Adresse:	VMI Bd de Pérolles 90 CH-1700 Freiburg Tel. +41 (0)26 300 84 00
Internet:	www.vmi.ch, info@vmi.ch
Jahrgang:	48. Jahrgang
ISBN:	978-3-909437-64-1
ISSN:	1424-9189

Mitgliedermarketing: Segmentierung nach Motivation und Werten

Claudia Husmann und Alexandra Schilling

Für mitgliederfinanzierte Arbeitnehmerverbände ist das Mitgliedermarketing ein wichtiger Beitrag zu ihrem Organisationserfolg. Die vorliegende Studie legt dar, dass eine Segmentierung der Mitglieder anhand ihrer Werte und Motivationen sinnvoll ist. Mit einer Segmentierung nach Ausprägung der konstitutiven und affektiven Motivation kann entschieden werden, welche spezifischen Marketingmassnahmen einer Mitgliedergruppe zukommen soll. Die Resultate der Studie zeigen, dass auch Mitglieder, welche aufgrund ihrer persönlichen Situation nicht mehr dem Verband angehören, weiterhin in Marketingüberlegungen einbezogen werden sollten. Jedoch gibt es Mitgliedergruppen, die unabhängig vom Ressourceneinsatz eine hohe Austrittsneigung beibehalten. Eine strukturierte Erhebung von Werten und Motivationen bildet einen wichtigen Beitrag zu effektivem Mitgliedermarketing in Verbänden.

Marketingüberlegungen sind eine Konsequenz aus Organisationsanalysen und gehen in der Regel mit dieser einher. Dafür muss auch das Wettbewerbsumfeld einbezogen werden, welches sich für Arbeitnehmerverbände in den letzten Jahrzehnten wesentlich verändert hat (vgl. Abbildung 1).

Die grössten Konkurrenten von Berufsverbänden sind Unternehmens- und Arbeitgeberverbände. Sie verfügen über bedeutend grössere finanzielle

Ressourcen als Arbeitnehmerverbände. Die Organisation kann ihre Interessenvertretung besser wahrnehmen und in der Branche normsetzend wirken. Zudem sind sie in der Lage, betriebsinterne Personalvertretungen zur Verfolgung ihrer eigenen Ziele einzuspannen.¹

Aber auch die Situation und Einstellungen der potentiellen Mitglieder von Berufsverbänden hat sich verändert. Arbeitnehmende fühlen sich durch vereinfachten Zugang zu Wissen und Bildung, sowie besserer finanzieller Ausstattung (Wohlstand) in der Lage, einen Teil ihrer Interessen individuell selbst zu vertreten. Von den Kollektivleistungen², wie beispielsweise der Verbesserung der Arbeitsbedingungen, profitieren sie, ohne selbst einem Verband angeschlossen zu sein. Die Notwendigkeit einer Mitgliedschaft in einem Arbeitnehmerverband hat abgenommen.³

Es ist demnach für die Verbände essentiell, ihre Ressourcen dort einzusetzen, wo die Marketinganstrengungen auch eine Chance auf Erfolg haben.

Nutzenüberlegungen bei der Untersuchung von Austrittsgründen

Zahlreiche Untersuchungen zu Austrittsgründen von Mitgliedern aus Verbänden oder Gewerkschaften⁴ gehen von einer rationalen Nutzenorientierung der Individuen aus und analysieren die Zufriedenheit der Mitglieder mit den von den Verbänden angebotenen Leistungen. Dieses



Abbildung 1: Aktuelle Herausforderungen für Berufsverbände

Vorgehen entspricht einem Inside-out Zugang, der Sicht aus dem Innern der Organisation, mit Blick auf die eigenen Leistungen und deren Wirkung auf die Kunden. Die entsprechenden Zusammenhänge, zwischen den Bedürfnissen der Mitglieder und den Anreizen der Organisation, sind im Verbandsmarketing unbestritten.

Eine Einbettung in eine Organisation hängt aber von Faktoren ab, welche weiter gehen als der Zufriedenheits- und Commitmentgrad. Sie umfasst Kräfte, die mit quantitativen Methoden nur schwer fassbar sind. Moderne Marketingliteratur empfiehlt einen Outside-in Ansatz⁵, welcher den Kunden konsequenter ins Zentrum rückt. Wertvorstellungen und Lebenssituation des Kunden beeinflussen Nutzenüberlegungen. Ein Angebot, das in einer bestimmten Lebensphase als wertvoll beurteilt wird, ist unter Umständen bei veränderten Lebensumständen nicht mehr wichtig.

Die Beurteilung der Geschäftsbeziehung bzw. einer Mitgliedschaft hängt damit am Ende von der persönlichen Einschätzung des Kunden ab. Diese wiederum ist abhängig davon, in welchen Erfahrungshintergrund und welches persönliche Wertesystem die Interaktionen und Beziehungserfahrungen mit dem Verband eingebettet werden. Der Kunde ist nicht ein Teil des Verbandes, sondern umgekehrt. Der Verband ist nur ein kleiner Teil in der Lebenswelt oder im System des Kunden. Will der Verband darin einen Platz einnehmen, muss er das (potentielle) Mitglied und seine Umwelt bzw. sein Wertesystem kennen. Damit ist es für Verbände wichtiger denn je, etwas über die ideellen und sozialen Bedürfnisse der Zielgruppe zu wissen. Erst dann ist es möglich, die Mitgliedschaftswahrscheinlichkeit abzuschätzen und zielgerichtetes Marketing zu betreiben.

Einbindung der Werte in die Mitgliederbefragung

Menschen haben als Individuen eine persönliche Identität. Identität beschreibt die Art und Weise, wie Menschen sich selbst aus ihrer biografischen Entwicklung (Biografie) heraus in der ständigen Auseinandersetzung mit ihrer sozialen Umwelt wahrnehmen und verstehen.⁶ Sie hängt also zusammen mit dem sozialen Netz, Beziehungen, Arbeit und Beruf, sowie persönlichen Werten.⁷ Identität ist folglich etwas, was sich zusammen mit dem Wertesystem des einzelnen Menschen laufend neu konstruiert. In der Arbeitsmarktforschung⁸ sind Faktoren benannt, welche als motivierende oder demotivierende Kräfte zur Bindung an eine Organisation wirken. Diese beeinflussen als Triggerfaktoren den Entscheid, in der Organisation zu verbleiben oder diese zu verlassen. Unter diesen Faktoren finden sich die bekannten, rational berechnenden Motivationen wie kalkulative Kräfte (Erwartung von künftigem Nutzen), aber auch Faktoren, welche mit der individuellen Wahrnehmung und dem eigenen Erleben in Verbindung stehen. Wichtigste Bindungsmotivationen laut Allen und Meyer (2004) sind:

- **Affektive Motivation** – positive individuelle Emotionen gegenüber der Organisation verstärken die Bindung
- **Kalkulative Motivation** – vernunftgesteuerte Erwartung künftigen Nutzens, kräftigt die Bindung, wenn die Erwartung in Übereinstimmung mit den eigenen Werten ist
- **Verhaltensbasiert** – berücksichtigt bereits getätigter Einsatz und Verlust bei Austritt
- **Vorhandensein von Alternativen** – gibt es eine Alternative, welche einen Mehr-Wert verspricht, so

wird ein Austritt wahrscheinlicher

- **Normative Motivation** – angenommene Haltung und Erwartung des Umfeldes
- **Konstitutive Motivation** – die Bindung an die Organisation wird über andere Personen oder Gruppen verstärkt

Aus der Verbindung der Anreizorientierung im Verbandsmarketing und den Bindungsmotivationsfaktoren aus der Arbeitsmarktforschung ergibt sich der Aufbau einer denkbaren Mitgliederbefragung.

Sample und Methodik

Um zu verstehen, welche persönlichen Motive und Wertvorstellungen hinter einem Entscheid zum Austritt aus dem Berufsverband stehen können, wurden ausgetretene Mitglieder mit halbstrukturierten Interviews befragt. Für die Bearbeitung von Fragen zu Werten und Haltungen bietet sich die qualitative Forschung an, weil damit eher die Komplexität einer sozialen Gegebenheit dargestellt werden kann. Qualitative Verfahren lassen einen weitgehend unvoreingenommenen Blick auf die individuell unterschiedlich wahrgenommenen Wirklichkeiten zu.⁹

Im Rahmen der Erhebung wurden 131 Mitglieder eines Berufsverbandes, welche im Vorjahr ihren Austritt aus dem Verband mitgeteilt hatten, für ein Interview angeschrieben. Dies erlaubte eine Gruppenbildung nach der Zugehörigkeit zu verschiedenen Generationen. Die Interviews wurden mit einer computergestützten qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Um Interviewaussagen mit einer individuellen Bewertung der befragten Faktoren in Zusammenhang bringen zu können, wurden im Anschluss der Interviews Skalen-Fragen (Likert Skala) vorgelegt. Dort konnten die interviewten Personen ihre Aussagen gewichten.

Eine solche Skala kann die qualitative Aussage bereichern, indem eine im Interview nicht beobachtbare Gewichtung von Werthaltungen abgefragt wird.¹⁰

Die Skalenfragen eruierten zusätzlich zu den Interviewfragen die persönliche quantitative Gewichtung der Daseinsberechtigung von Berufsverbänden allgemein bzw. des spezifischen Verbandes, den sozialen Nutzen gegenüber dem nicht-monetären Nutzen einer Mitgliedschaft, die Wichtigkeit der Individualleistungen sowie die Beitragshöhe als Austrittsgrund.

Unterschiedliche Erwartungen an einen Verband

Ausgetretene Mitglieder nannten vielfältige Erwartungen an den Verband (vgl. Abbildung 2). Dabei fiel im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse vor allem auf, dass eine starke Durchsetzungskraft des Verbandes sowohl bei individuellen Anliegen als auch im Bereich von Kollektivleistungen gewünscht wird. Gewisse Erwar-

tungen liegen jedoch nicht im unmittelbar beeinflussbaren Bereich des Verbandes (z. B. gesellschaftliche Veränderungen). Dass die Durchsetzungskraft auch von der Mitwirkung der Mitglieder selbst abhängig ist wurde teilweise anerkannt.

Ich selber habe den Verband einmal bei einer rechtlichen Frage gebraucht. Und durch den Verband hatte ich den nötigen Druck gegenüber meinem Arbeitgeber, um etwas bewirken zu können.

Einige Befragte identifizieren sich auch nach dem Austritt mit dem Verband und bezeichnen sich als Teil des Ganzen.

Die Leute, die habe ich vorher bereits gekannt. Aber es gibt sicher und ganz bestimmt das Wir-Gefühl oder dass man weiss, wenn irgendetwas wäre, dass man einen Berufsverband im Rücken hat.

Einzelne Personen führen aus, dass sie nach dem Austritt weiterhin als indirekte Stakeholder des Verbandes aktiv sind. Sie vernetzen sich mit Mitgliedern (Innenbereich des Verbandes)

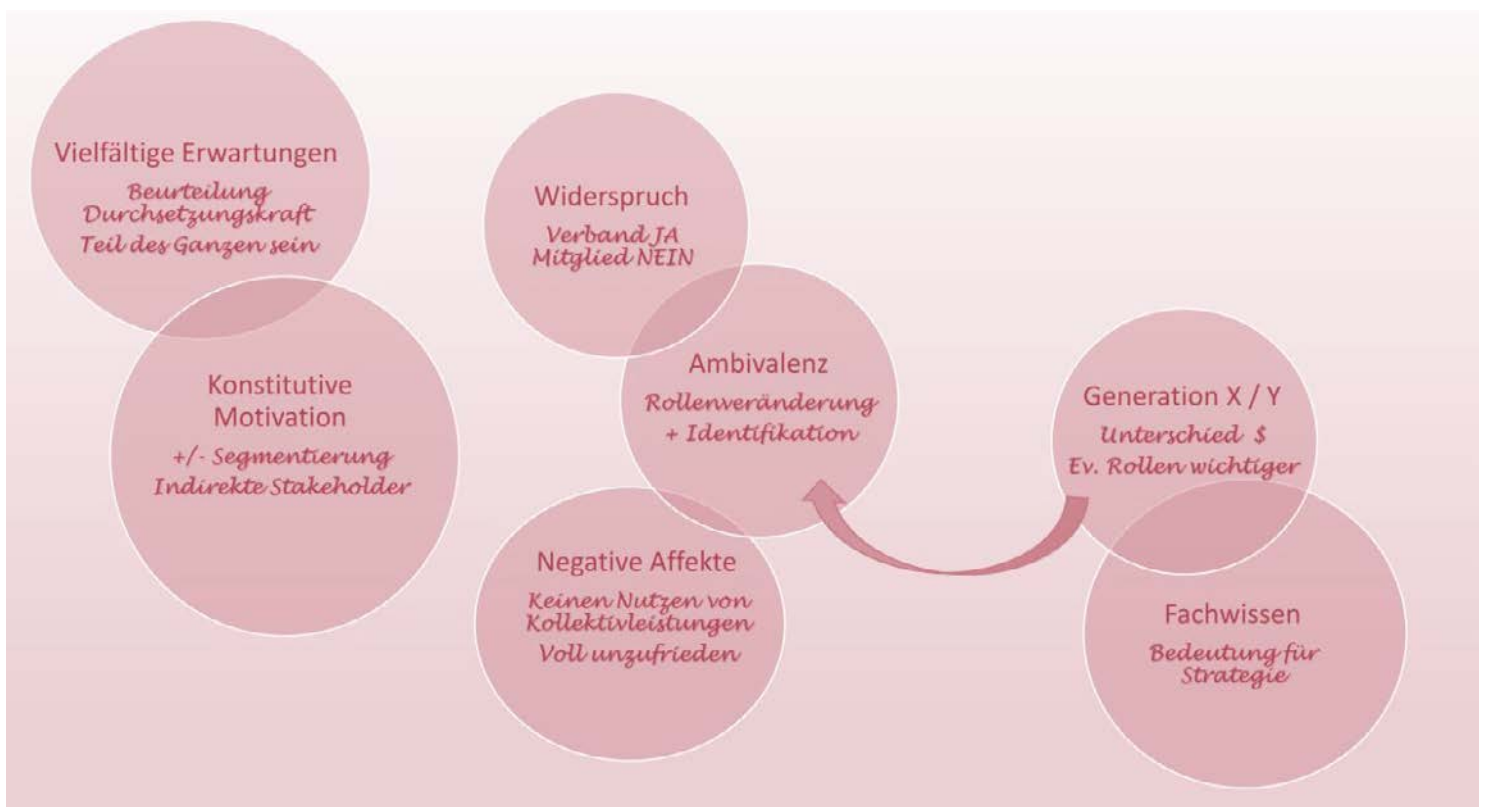


Abbildung 2: Übersicht der Ergebnisse aus den Interviews

und auch im Aussenbereich (im Segment der Nichtmitglieder). Zusammen mit der Beurteilung des Verbandes durch das Umfeld der ausgetretenen Mitglieder, scheint dies ein wichtiges Segmentierungskriterium zu sein. Einige Ergebnisse weisen auf Widersprüche und Ambivalenzen hin. Berufspersonen finden den Verband mehrheitlich wichtig, sind aber nicht bereit, die Mitgliedschaft weiterzuführen. Ein Teil der befragten Personen bringt dies mit einem beruflichen Rollenwechsel in Zusammenhang. Andere wiederum betonen, dass sie keine Individuelleistungen nutzen und daher nicht zur Zahlung des Mitgliederbeitrages bereit sind. Abbildung 3 stellt die aggregierten Bewertungen nach Generationen dar. Dort wird deutlich, dass die jüngere Generation Y ökonomische Kriterien stärker gewichtet und diesen als Austrittsgrund betont. Ausser der Nennung des ökonomischen Krite-

riums unterscheiden sich die Generationen in den befragten Motivationen und Werten jedoch kaum. So wird sowohl dem Verband selbst und Berufsverbänden im allgemeinen eine hohe Daseinsberechtigung von beiden Generationen zugesprochen. Auch den nicht-monetären Nutzen gewichten beide Generationen ähnlich. Die Interviewfrage nach dem Zugang zu berufsrelevanten Informationen hat aufgezeigt, dass oft die Arbeitgeber die Quellen für Fachwissen sind. *Also, ich denke, das Fachwissen ist in den Institutionen abgedeckt und der Berufsverband ist da sicher nicht vor Ort.* Ein Informationsvorsprung über die Lektüre der Verbandszeitschrift wurde aber anerkannt. Damit scheint die Frage nach Vermittlung von Fachwissen kein Segmentierungskriterium. Das Ergebnis könnte aber in grundsätzliche strategische Überlegungen einfließen.

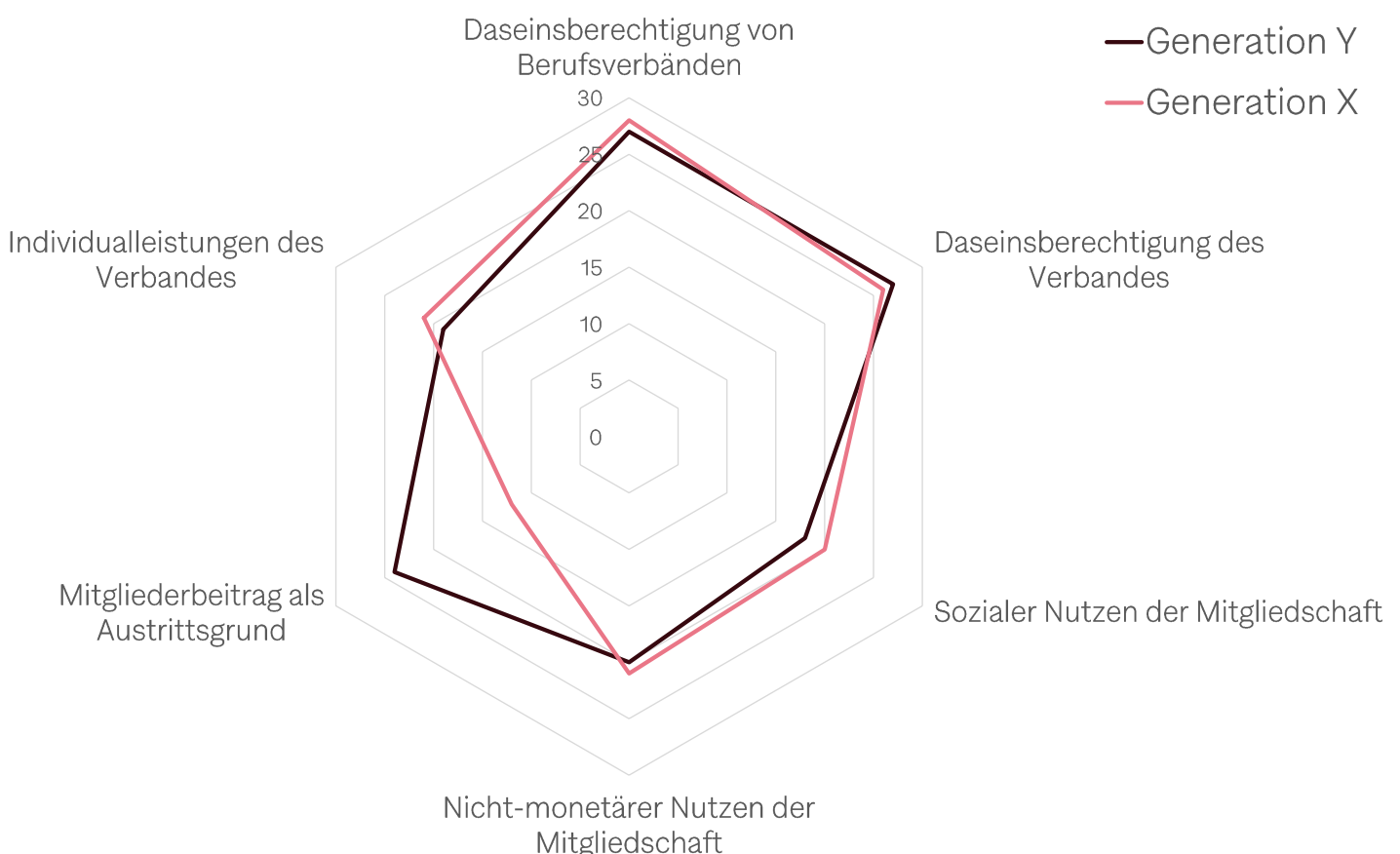


Abbildung. 3: Die Ergebnisse der Befragung im Generationenvergleich

Marketing-Segmentierung nach affektiven Motivationen und Netzwerk

Die Ergebnisse der Interviews legen nahe, im Marketing eine Segmentierung der Mitglieder und Nicht-Mitglieder nach affektiver und nach konstitutiver Motivation vorzunehmen. Diese Einteilung ergibt eine Segmentierung, welche Aussagen zum Mitglieder- bzw. auch zum Nicht-Mitglieder-Wert zulässt. Damit wird spezifisches Marketing bzw. Verzicht auf ressourcenintensive Bewerbung ermöglicht. Die untenstehende Matrix (Abbildung 4) gibt eine aus den Rückmeldungen der Befragten generierte Übersicht, welche Mitglieder-Segmente mit welchen Strategien beworben werden könnten. Die Berufspersonen im Feld oben

rechts sind für den Verband unentbehrlich. Sie verfügen über eine hohe konstitutive Motivation. Sie bewegen sich in ihrem Umfeld selbst vernetzend, indem sie die positive Wahrnehmung des Verbandes unterstützen (Achse Konstitutive Motivation). Gleichzeitig ist ihre Einstellung gegenüber dem Verband affektiv sehr positiv gefärbt (Achse Affektive Motivation). In ihrem Netzwerk vertreten die Unentbehrlichen den Verband mit positiven Statements und wirken somit selbst konstitutiv. Unabhängig davon, ob die **Unentbehrlichen** weiterhin Mitglied sind oder nicht, können sie den Verband in seinen Anliegen als Multiplikatoren oder indirekte Stakeholder unterstützen.

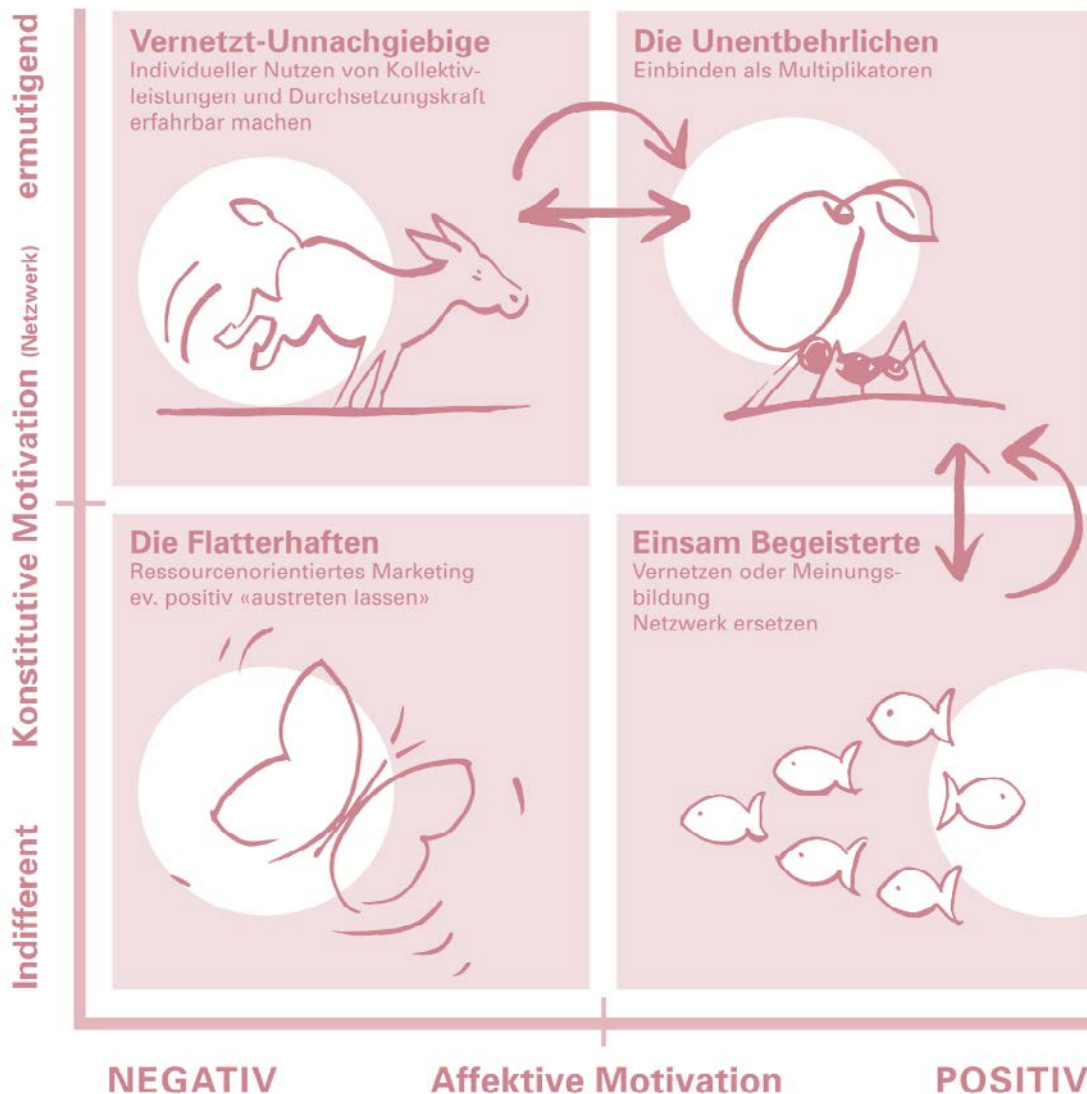
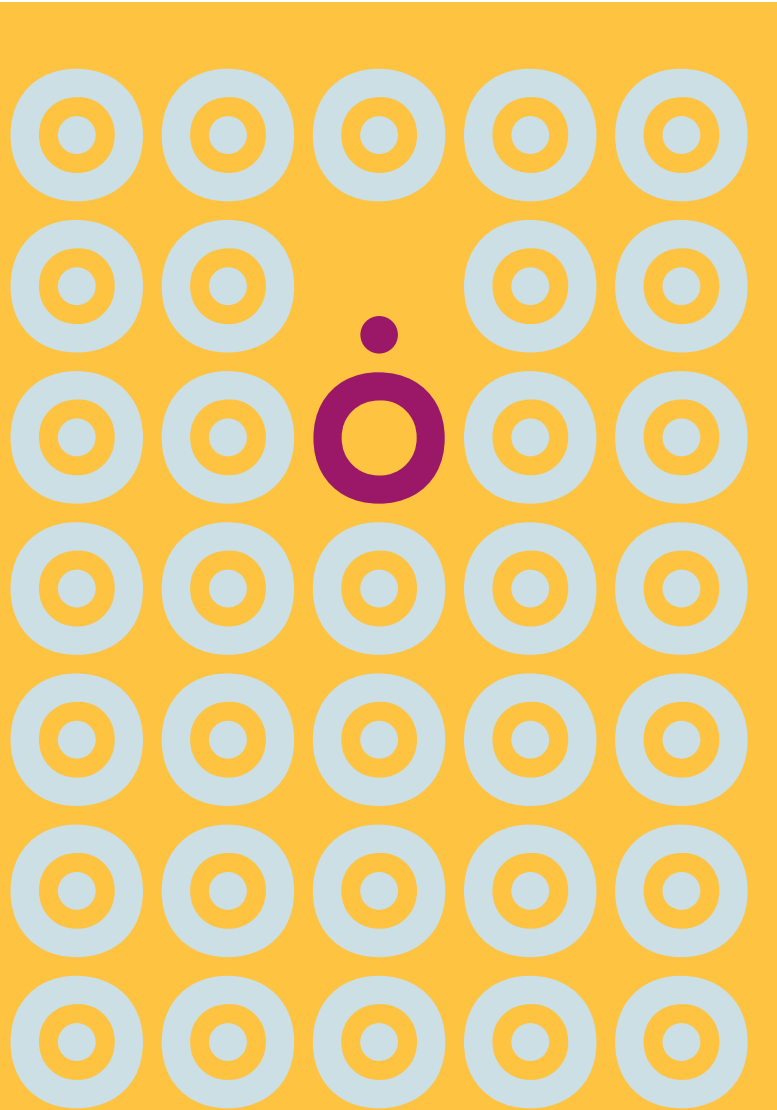


Abbildung 4: Segmentierungsmatrix Motivationen: Die geraden Pfeile symbolisieren empfohlene Interaktionen, die runden Pfeile die optimale Bewegungsrichtung des Mitglieds

Eine ähnliche Rolle übernehmen die dem Verband gegenüber positiv eingestellten Personen, in deren Umfeld der Berufsverband aber kein Thema ist (in der Matrix unten rechts). Dieses Segment erkennt die Wichtigkeit der Kollektivleistungen, welche der Verband erbringt. Durch eine Fachvertiefung finden **Einsam Begeisterte** Anschluss an ein neues Netzwerk, welches einen Austritt aus dem Verband befürwortet. Personen mit diesen Merkmalen haben durch ihre anerkennende Einstellung gegenüber dem Verband eine hohe Relevanz für die Organisation. Gleichzeitig beinhaltet die fehlende Anbindung in ein Verbandsnetzwerk das Risiko eines Austrittes. Eigentlich bewegen sich die **Vernetzt-Unnachgiebigen** in einer Umgebung, welche einer Mitgliedschaft beim Verband positiv gegenübersteht. Die Mitglieder dieses Segmentes sehen

sich aber nicht selbst in der Verantwortung und haben selbst gegenüber dem Verband eher negative Gefühle. Sie erkennen individuell für sich keinen Nutzen einer Mitgliedschaft. Trotzdem verbreiten sie in ihrem Netzwerk Ideen und Leistungen des Verbandes und wirken konstitutiv.

Personen, die sich in einem Netzwerk bewegen, welches dem Berufsverband gegenüber negativ oder indifferent eingestellt ist und selber eine eher negative Einstellung gegenüber dem Verband haben, bezeichnen wir als die **Flutterhaften**. Hier erscheint das Risiko sehr hoch, dass diese Mitglieder in nächster Zeit aus dem Verband austreten. Aus ihrer Sicht ist der Nutzen einer Mitgliedschaft nicht hoch genug, um dafür einen Mitgliederbeitrag zu bezahlen. Diese Haltung deckt sich mit derjenigen ihres Umfeldes.



Mehr
Aufmerksamkeit?

Grosse
Zielgruppe
erreichen?

Das geht nur, wenn Sie
verstanden werden.
Wir stellen sicher, dass
Ihre Botschaft auf den
Punkt gebracht wird.

enpointe.

Wir sind die Agentur für einfach verständliche Kommunikation in der Schweiz. Unsere Produkte bringen Sie weiter. Profitieren Sie von unserer Erfahrung – wir freuen uns auf Sie!

www.enpointe.ch

Mit dem Code **VMI** erhalten Sie 10% Rabatt.

Praktische Implikationen: Segmentspezifisches Marketing

Nach der interviewbasierten Segmentierung der Mitglieder lassen sich segmentspezifische Marketingstrategien mit unterschiedlich hohem Ressourceneinsatz ableiten.

Das Segment der Unentbehrlichen variiert von Verband zu Verband, und ist möglicherweise nicht sehr gross und stellt unter Umständen nur einen kleinen Ressourcenpool dar. Weil die Unentbehrlichen in ihrem Netzwerk jedoch als Multiplikatoren wirken, ist dieses Segment unabhängig von einer individuellen Mitgliedschaft zu behandeln. Hier ist es wichtig, viele Ressourcen zu investieren. Die emotionale Integration in den Verband soll aufrechterhalten werden über sporadischen persönlichen Kontakt (Einladung zu Verbandsveranstaltungen, Beizug als externe ExpertInnen) und allgemeine Informationen wie z. B. Newsletter. Auch eine Ehrenmitgliedschaft kann ein Mittel sein, mit dem die Unentbehrlichen eng mit dem Verband verbunden bleiben.

Die Meinungsbildung zu stärken und die Mitglieder mit Unentbehrlichen zusammenzubringen sind Kernforderungen ans Marketing der Einsam Begeisterten. Dies wird beispielsweise erreicht, indem dieses Segment aktiv an der Erbringung von Kollektivleistungen beteiligt wird. Sie sind dann aktiver Teil des Verbandsnetzwerkes. Mit Erfolgen erlangen sie in ihrem alternativen, dem Verband wenig zugewandten Netzwerk, Anerkennung.

Ideal wäre es, wenn die Vernetzt-Unnachgiebigen zu Unentbehrlichen werden. Ob dies gelingen kann ist aber aufgrund der negativen affektiven Motivation eher fraglich. In diesem Segment empfiehlt sich die Durchsetzungskraft im Bereich der Kollektivleistungen erfahrbar zu machen. Wie bereits bei den Einsam Begeisterten kann dies über die Einbindung in berufspolitische Aktionen oder über die Vernetzung mit den Unentbehrlichen erfolgen. Der Ressourceneinsatz soll tief bleiben. Wenn das persönliche Wertesystem eine positive Wahrnehmung des Verbandes verhindert, sind Marketingerfolge eher unwahrscheinlich.

Noch vorsichtiger sind die Marketingressourcen bei den Flatterhaften einzusetzen. Hier geht es vor allem darum, die negative affektive Motivation nicht zu verstärken. Negative Erfahrungen mit dem Verband (wie es beispielsweise hohe Austrittshürden sein können) sollten möglichst vermieden werden. Man kann für dieses Segment vorsehen, bei wahrscheinlicher Veränderung der persönlichen Lebensumstände bzw. des sozialen Umfeldes wieder Kontaktangebote zu machen.

Allgemein gilt, dass Netzwerke eine zentrale Rolle für die Marketing-Aufgaben spielen. Netzwerke können die Affinität zum Verband stärken oder schwächen. Es ist daher grundlegend, die Segmente mit positiver affektiver Motivation im Verbandsmarketing zu nutzen. Die Werte der positiven affektiven und der ermutigenden konstitutiven Motivation von Mitgliedern und potentiellen Mitgliedern sind zu verstärken.

Die persönliche Lebensphase kann die Wertevorstellungen stärker beeinflussen, als dies die Generationenzugehörigkeit tut. Die Beurteilung einer Verbandsmitgliedschaft wird daher je nach Rolle differenzierter bewertet. Die Erfassung der Angaben der Lebensphase hilft zur Beurteilung der konstitutiven Motivation und ist somit unabdingbarer Bestandteil für die zielgerichtete Marketingsegmentierung.

Die Erhebung und Verwendung von Daten zu individuellen Merkmalen und Werthaltungen erfordert neue Formen von Datenbanken. Alter, Wohnort, Bezug von Individualleistungen und Beurteilung der Zahlungsmoral reichen als Mitgliederinformationen nicht mehr aus. Elemente wie Werte, Identifikation oder Weiterempfehlungsverhalten müssten systematisch erfragt und festgehalten werden. Um die künstliche Trennung von Innen- und Aussenbereich der Anspruchsgruppen zu überwinden, müssten auch ausgetretene Mitglieder und allenfalls sogar Nichtmitglieder generell möglichst wiederkehrend nach Werten befragt werden.

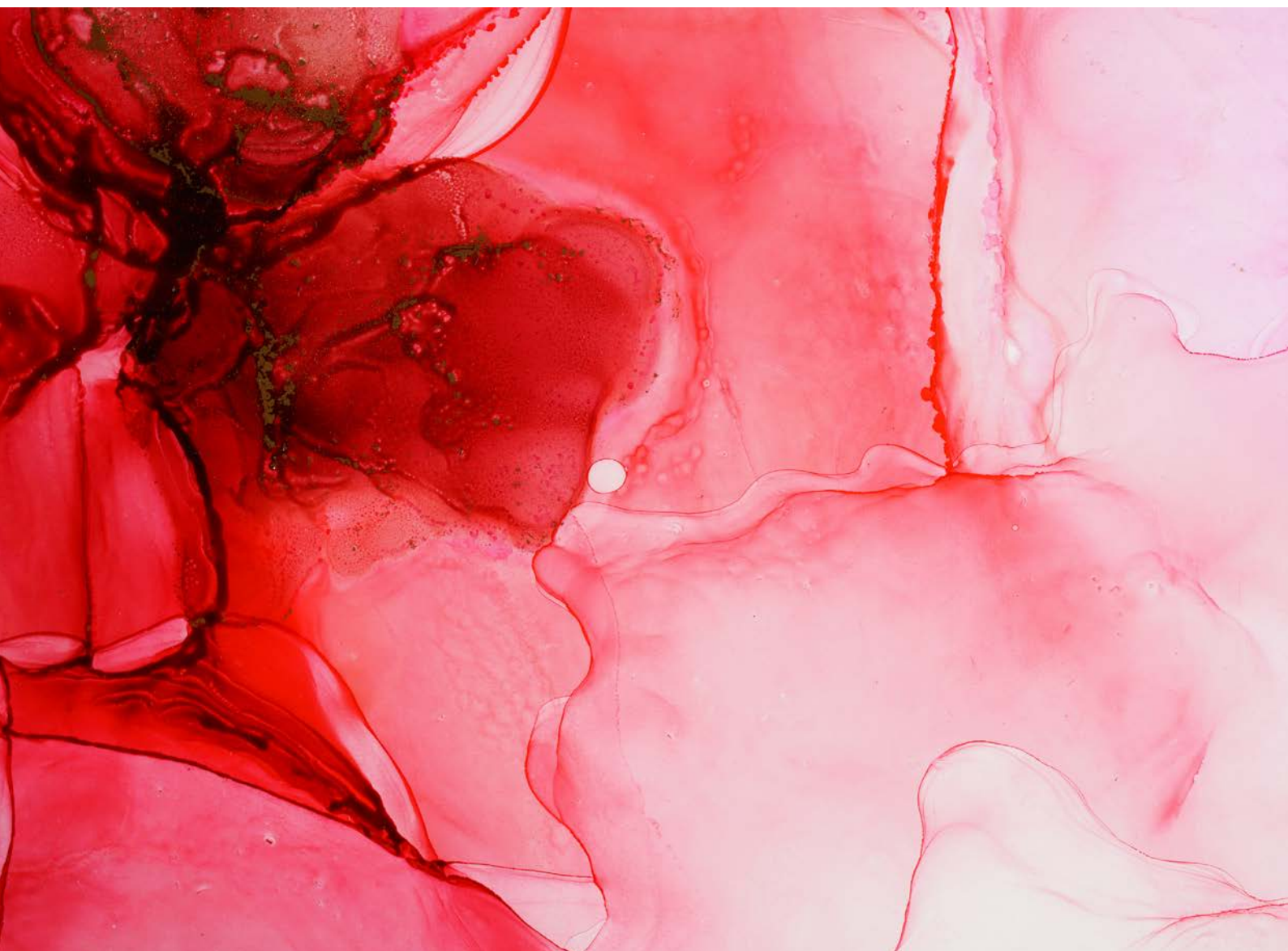
Solcherart erhobene Daten beinhalten immer auch das Potential für strategische Stossrichtungen. Sie können in aggregierter Form Hinweise auf eine neue Ausrichtung des Verbandes, neue Leistungen oder erwünschte Aktivitäten bzw. auf nicht mehr zeitgemässe Leistungen geben.

Fussnoten

- 1 Vatter 2018, S. 187.
- 2 Kollektivleistungen entsprechen einem öffentlichen Gut, bei dem weder eine Rivalität im Konsum noch eine Ausschlussmöglichkeit (Rivalität im Zugang) besteht. Ein Beispiel sind die in Verhandlungen der Arbeitnehmerverbände erreichten Verbesserung in der Gesetzgebung zu Arbeits- und Ruhezeiten.
- 3 Vatter 2018, S. 171-215.
- 4 z. B. Gmür & Ribi 2011.
- 5 z. B. Rust 2020.
- 6 Lucius-Hoene, zit. in Wirtz 2019, S. 725.
- 7 Lippmann et al., 2019, S. 148.
- 8 Maertz and Griffeth 2004.
- 9 Flick 2012, S. 5.
- 10 Harpe 2015, S. 837.

Literatur

- Allen, N. J. & Meyer J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation. *Journal of Occupational Psychology* 63(1), S. 1-18.
- Flick, U. (Ed.) (2012). *Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (3., neu ausgestattete Auflage). Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Gmür, M. & Ribi, Y. (2011). Erfolgsfaktoren der Mitgliederbindung in Berufsverbänden. *Verbands-Management*, 37(3), 42-52.
- Harpe, S. E. (2015). How to analyze Likert and other rating scale data. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 7(6), S. 836-850.
- Lippmann, E., Pfister, A. & Jörg, U. (2019). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Lucius-Hoene, G. (2019). Identität. In M. A. Wirtz (Ed.), *Dorsch - Lexikon der Psychologie* (19th ed.).
- Maertz, C. P. & Griffeth, R. W. (2004). Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research. *Journal of Management*, 30(5), S. 667-683.
- Rust, R.T. (2020). Outside-in marketing: Why, when and how? *Industrial Marketing Management* 89, S. 102-104.
- Vatter, A. (2018). *Das politische System der Schweiz* (3. Auflage 2016). UTB Politikwissenschaft: Vol. 4625. Baden-Baden: Nomos.



Die Autorinnen



Claudia Husmann / claudia.husmann@bluewin.ch

Claudia Husmann hat einen Bachelor in Politikwissenschaften mit Nebenfach Soziologie 2013 an der Universität Luzern und im 2020 einen Master of Business Administration (MBA) an der Hochschule Luzern Wirtschaft abgeschlossen. Bereits in der Bachelor-Arbeit hat sie sich mit der Konsolidierung von (internationalen) Normen auseinandergesetzt. So erstaunt es nicht, dass sie im Rahmen ihrer Masterarbeit MBA wiederum eine sozialkonstruktivistische Sicht eingenommen hat und den Einfluss von persönlichen Werten auf eine Verbandsmitgliedschaft untersucht hat.

Claudia Husmann arbeitet seit 2010 als Geschäftsleiterin der Sektion Zentralschweiz des Schweizerischen Berufsverbandes für Pflegefachpersonen.



Alexandra Schilling / alexandra.schilling@bluemail.ch

Alexandra Schilling ist eine fundierte Fachkraft in diversen dienstleistungsorientierten Tätigkeiten und Bereichen (Handel, Verkauf, strategisches Marketing, Versicherungsmanagement) in kleinen und mittleren Unternehmen sowie Grossunternehmen. 2009 hat Alexandra Schilling das Diploma of Advanced Studies für Verbands- und Nonprofit-Management am Verbandsmanagement Institut, Universität Freiburg abgeschlossen und 2020 einen Master of Business Administration (MBA) an der Hochschule Luzern Wirtschaft. Für Alexandra Schilling sind administrative Abläufe sowie die Nachhaltigkeit eines Unternehmens zentrale Aspekte. Die Diplomarbeit «Aufbau und Implementierung der Balanced Scorecard für einen Sportverband» sowie die Masterarbeit «Marketingsegmentierung in einem Berufsverband» widerspiegeln diese Interessen. Seit 2015 arbeitet sie im Versicherungsmanagement der SBB AG als Fachspezialistin Schaden- und Strafrecht.

Employer Branding für Nonprofit-Organisationen

Markus Gmür

Organisationen stehen in einem ständigen Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte. Mit Employer Branding versuchen sie, die Besonderheiten und vor allem die besonders positiven Aspekte ihrer Arbeitsplätze hervorzuheben: nach aussen, um attraktiv für Stellensuchende zu sein, und nach innen, um die Mitarbeitenden zu binden und in ihrem Engagement zu bestätigen. Für NPO stellt sich dabei die Frage, ob und wie sie dabei ihren Not-for-profit-Status und den gemeinnützigen Charakter ihrer Tätigkeit hervorheben sollen. Für eine solche Entscheidung gibt es eine Reihe von Optionen.

Echte Wettbewerbslagen mit herausfordernden und rivalisierenden Konkurrenten finden sich, anders als im Wirtschaftssektor, für die meisten NPO auf der Seite der Leistungserbringung eher selten: Entweder agieren sie als faktische Monopolisten, oder sie adressieren ein so brennendes soziales Problem, dass es angesichts der grossen Nachfrage kaum genügend Anbieter gibt, um alle Bedürfnisse mit dem eigenen Leistungsangebot auch nur annähernd decken zu können. Ganz anders stellt sich die Ausgangslage auf der Seite der Ressourcenbeschaffung dar, denn nur wenige NPO finanzieren ihr Leistungsangebot aus direkten Leistungsentgelten, die sie in einem offenen Markt realisieren. Alle anderen konkurrieren mehr oder weniger aggressiv um Spenden und andere philanthropisch motivierte

Finanz- oder Sachmittel, um Beiträge der öffentlichen Hand, um ehrenamtliche Verantwortungsträgerinnen und episodisch engagierte Helfer, um neue Mitglieder, um attraktive Kooperationspartner, um hilfreiche Zugänge im politischen System und der Medienwelt. Und schliesslich konkurrieren NPO mit Professionalitätsanspruch um Fach- und Führungskräfte, nicht nur im Wettbewerb mit anderen Organisationen des Dritten Sektors, sondern auch sektorübergreifend mit einem Wirtschaftssektor, der allfällige Sinndefizite mit höheren Löhnen (oder besser: Entschädigungen) und geldwerten Zusatzleistungen kompensiert, bzw. einem öffentlich-rechtlichen Sektor, der anstelle von individuellen Entfaltungsmöglichkeiten eine relativ hohe Beständigkeit und Arbeitsplatzsicherheit bietet.

Employer Branding bezeichnet ein Konzept, das alle Anstrengungen einer Organisation enthält, damit ihre Beschäftigten und zukünftige Bewerberinnen und Bewerber das Arbeiten in dieser Organisation mit ihren Inhalten, Belohnungsaussichten sowie äusseren Rahmenbedingungen als klar umrissen, ausserordentlich oder besonders attraktiv empfinden und dies möglichst auch noch als eine Art Botschafterinnen in ihr soziales Umfeld transportieren.

Employer Branding hat stets sowohl eine Wirkung in den Arbeitsmarkt, als auch nach innen in die eigene Beleg-

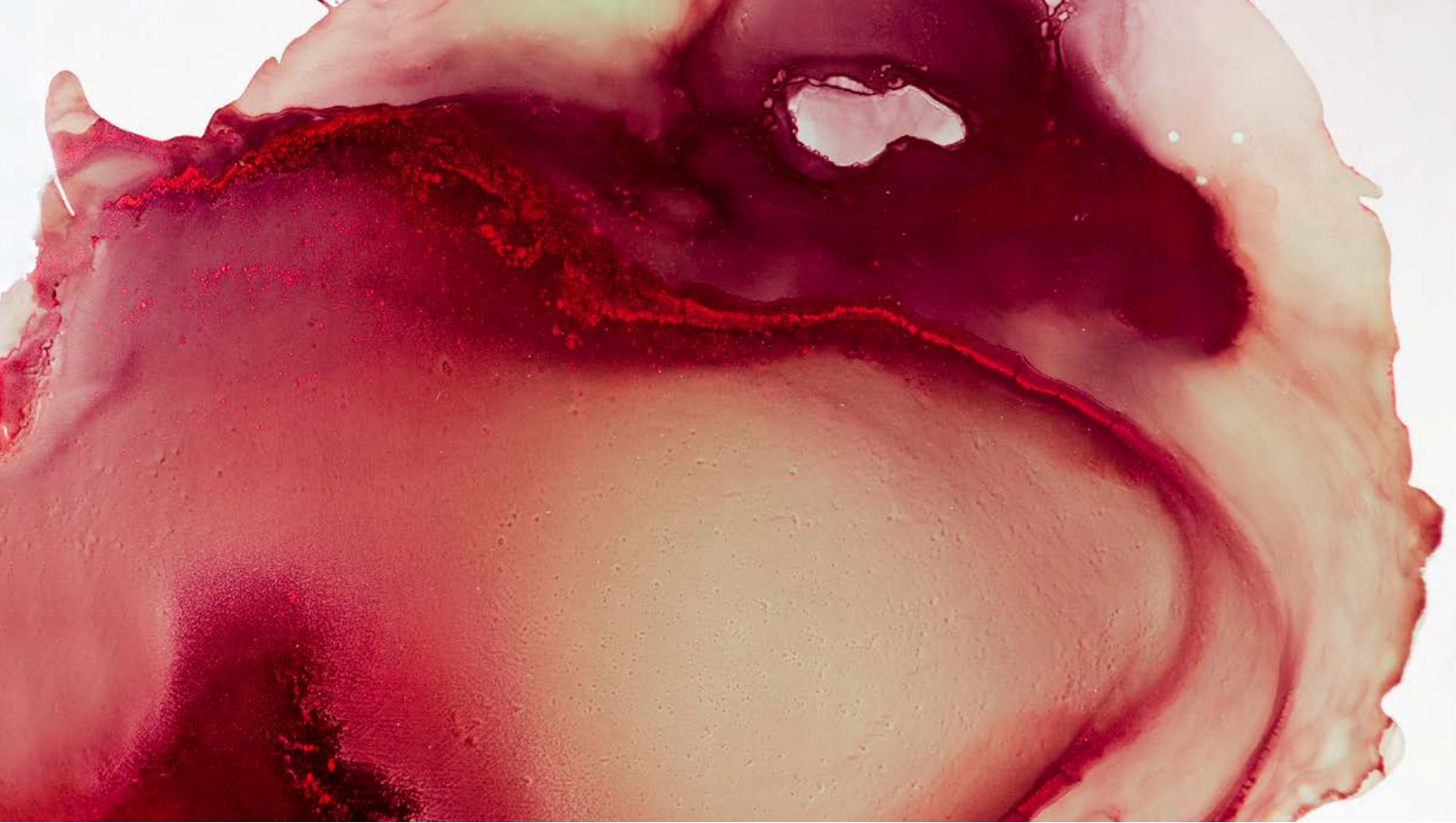
schaft: Über die Gestaltung des Webauftritts, die Präsenz in sozialen Medien und die Profilierung von Stellenausschreibungen sollen die Wahrnehmung der Organisation bei den wesentlichen Zielgruppen erweitert, das Interesse an einer Arbeitstätigkeit für die Organisation geweckt und eine vorteilhafte Erwartungshaltung im Zuge eines Bewerbungsverfahrens erzeugt werden. Nach innen sollen Identifikation, Stolz und Bindung in der Belegschaft gestärkt und Mitarbeitende dazu ermutigt werden, in ihrem fachlichen oder privaten Umfeld für die Organisation zu werben und so zusätzliche Bewerbungen auslösen. Diese doppelte Wirkung setzt der Ausgestaltung eines Employer Brands auch Grenzen. Nicht alles, was nach aussen hin attraktiv wirken kann, ist auch nach innen glaubhaft umsetzbar. Wenn hier eine signifikante Abweichung entsteht, kann sich die erwünschte Wirkung auch ins Gegenteil wenden und Irritation erzeugen: Die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrer Organisation und der Personalpolitik wird geschwächt und nach aussen dringen über Arbeitgeberbewerbungsplattformen (wie z. B. www.kununu.com) oder andere, kaum zu kontrollierende Kanäle negative Botschaften durch.

Das Beispiel der Caritas Bremen aus dem Jahr 2018 zeigt, wie sich ein kirchlicher Wohlfahrtsverband mit einer Imagekampagne als Arbeitgeberin subtil positionieren kann: Als Organisation, die den Mitarbeitenden sowohl eine Möglichkeit gibt, persönliche Überzeugungen mit Berufstätigkeit und Organisationszugehörigkeit unmittelbar zu verbinden, als ihnen auch die freie Entscheidung lässt, wenn sie das nur eingeschränkt wollen.¹

In jüngerer Zeit ist zu beobachten, dass sich ergänzend zum Employer Branding der Ansatz der Employee Experience herausgebildet hat. Dabei wird nicht von einem strategisch verfolgten Idealbild, sondern von der empirischen Realität der Organisation als Arbeitgeberin ausgegangen: Wie nehmen Mitarbeitende ganz grundsätzlich und jenseits ihres unmittelbaren Arbeitsbereichs ihre Organisation wahr? Was erfahren Menschen, die sich für die Organisation als potenzielle Arbeitgeberin interessieren, wenn sie sich der Organisation in der Realität, den Webauftritt oder über soziale Medien nähern? Die Aufklärung der Employee Experience führt natürlich erst einmal dazu, dass man offensichtliche Schwächen und Fehler zu korrigieren versucht, ist aber auch eine Grundlage für ein gezieltes Branding.



Beispiel für eine Imagekampagne der Caritas Bremen aus dem Jahr 2018 zur Positionierung als Arbeitgeberin. Bildrechte: Caritas Bremen; www.caritas-bremen.de



Attraktivitätsvorteile von NPO im Sektorenvergleich

Neben einer Reihe von Praxisbeiträgen² gibt es zwar bisher nur wenige wissenschaftliche Studien über die Potenziale für erfolgreiches Employer Branding von NPO, aber die vorliegenden Befunde geben bereits nützliche Hinweise. Die Studie von Aeschbacher & Gmür (2019) mit Daten aus der Arbeitnehmerbefragung im Schweizer Haushaltspanel zeigt, dass Beschäftigte im Dritten Sektor ihre Arbeit in der Querschnittsbetrachtung als signifikant selbstbestimmter und interessanter erleben und höhere Werte in der Arbeitszufriedenheit aufweisen als Beschäftigte in vergleichbaren Branchen, aber gewinnorientierten oder öffentlich-rechtlichen Organisationen. Diese Unterschiede zeigen sich auch in der Längsschnittbetrachtung: Stellenwechsel von Wirtschaft oder Öffentlicher Verwaltung in den Nonprofit-Sektor hinein erbringen höhere Zuwächse an erlebter Arbeitsqualität als die meisten anderen Wechselmuster. Eine

aktuelle deutsche Studie³ mit einem Befragungsexperiment bei Studierenden findet keine klare Tendenz im Wettbewerb von privaten und öffentlich-rechtlichen Organisationen, findet aber ebenfalls einen Attraktivitätsvorteil gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen. Eine frühere Studie aus Deutschland⁴, die sich auf Medizinstudierende konzentriert hatte, konnte zeigen, dass die Befragten eine spätere Tätigkeit in einer NPO-Klinik präferierten, wenn sie einen ausgeprägten Gemeinnutz aufwiesen und wenn ihnen eine Work-Life-Balance überdurchschnittlich, finanzielle Sicherheit und berufliches Prestige unterdurchschnittlich wichtig waren. Eine norwegische Studie⁵ hat gezeigt, dass Mitarbeitende ihre Organisation gegenüber Dritten vor allem dann weiterempfehlen, wenn sie sich mit der Mission identifizieren, das Arbeitsklima schätzen und mit ihrer eigenen Aufgabe zufrieden sind. Diesen Befund bestätigt auch eine Studie bei einer italienischen Rettungsorganisation⁶:

Die Konnotation der Organisation und der Arbeitseinsätze mit den symbolischen Attributen (ernsthaft, kompetent, persönlich bereichernd, aufregend und prestigeträchtig) wirkt sich bei den befragten medizinischen Rettungskräften stärker auf die Attraktivität aus als die instrumentellen Attribute (Teamarbeit, Reisetätigkeit, Aufgabenvielfalt, Vergütung und Aufstiegsmöglichkeiten). Das ist nicht zuletzt deshalb bemerkenswert, weil die instrumentellen Attribute sowohl die extrinsischen als auch die intrinsischen Motivationsfaktoren berühren.

Attraktivitätsfaktoren im innersektoralen Wettbewerb

Was die Wettbewerbslage innerhalb des Dritten Sektors betrifft, so gibt es abgesehen von Einzelfallbetrachtungen noch keine empirisch gesicherten

Erkenntnisse darüber, wie sich eine NPO mit seinem Employer Branding gegenüber anderen NPO abheben sollte, um besonders attraktiv im Arbeitsmarkt zu erscheinen. Vermutung lassen sich aber anstellen, wenn man die Erkenntnisse über Attraktivitätsfaktoren im Spenden- oder Freiwilligenmarkt heranzieht.

Sargeant et al. (2008) haben in einer britischen Studie zur Markenwahrnehmung von Freiwilligen herausgearbeitet, dass sich NPO generell in den auf einer nährenden (benevolence) oder einer dynamischen (progression) Dimension positionieren können. Damit grenzen sie sich auch mehr oder weniger deutlich von Organisationen des marktwirtschaftlichen bzw. öffentlich-rechtlichen Sektors ab. Innerhalb des NPO-Sektors kann eine weitergehende Differenzierung entlang



Der richtige Kanal für die richtige Botschaft

MANAGEMENT | BERATUNG | TREUHAND | KOMMUNIKATION |

Wer erfolgreich kommunizieren will, muss sich laufend fragen, welche Informationen und Botschaften über welchen Kanal verbreitet werden sollen: gedruckt, auf der Website, mit einem elektronischen Newsletter, über Social Media? Print und Online sind heute eng miteinander verzahnt. Unsere Kommunikationsfachleute unterstützen Sie bei der Entwicklung und Umsetzung von zielgerichteten Kommunikationskonzepten.

Möchten Sie vermehrt online kommunizieren? Fragen Sie sich, ob Sie als Verband auf Social Media aktiv sein möchten? Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf. Wir unterstützen Sie gerne.

Alles aus einer Hand: Als schweizweit einziger Dienstleistungspartner für Nonprofit-Organisationen verfügt wamag über eine interne Kommunikationsabteilung, die gezielt auf Ihre Bedürfnisse eingeht.

der Dimensionen emotional stimulation (aufregend, heroisch, inspirierend), service (inklusive, zugänglich, verpflichtet, mitfühlend), voice (mutig, ambitioniert, einflussreich) oder tradition (lange Wirkungsgeschichte mit fester gesellschaftlicher Verankerung und Anerkennung) erfolgen. Jede dieser vier Ausprägungen bietet die Chance, als NPO auf ihre eigene Art und Weise profiliert und zielgruppenspezifisch attraktiv wahrgenommen zu werden. In ähnlicher Weise haben Venable et al. (2005) für die USA Profilierungen im Spendenmarketing untersucht. Sie ermitteln ebenfalls vier differenzierte Persönlichkeitsprofile, die von den Befragten mit einer Reihe von Eigenschaften eng assoziiert werden: nurturing (mitfühlend und unterstützend), of integrity (ehrlich, zuverlässig, auf konstruktive Weise Einfluss nehmen), rugged (männlich,

hart, in Natur oder Öffentlichkeit präsent) und sophisticated (hochklassig, sich vom Durchschnitt abheben, einen besonderen Stil verfolgen). Schliesslich konnten Laidler-Kylander et al. (2007) für internationale NGOs zeigen, dass diese sich in der Fremdwahrnehmung auf einem Spektrum zwischen den beiden klassischen NPO-Funktionen der Dienstleistungserbringung und der Interessenverfolgung bewegen und zu profilieren vermögen. Dass die Studien zu abweichenden Kategorien der NPO-Persönlichkeit gelangen, hat vor allem mit den eingesetzten Befragungsinstrumenten zu tun, aber auch damit, wie weit der Kreis der damit charakterisierten NPO gezogen wurde. Wenn man die verschiedenen Befunde übereinanderlegt, kann man daraus fünf Positionen für ein Employer Branding ableiten (vgl. Abbildung).

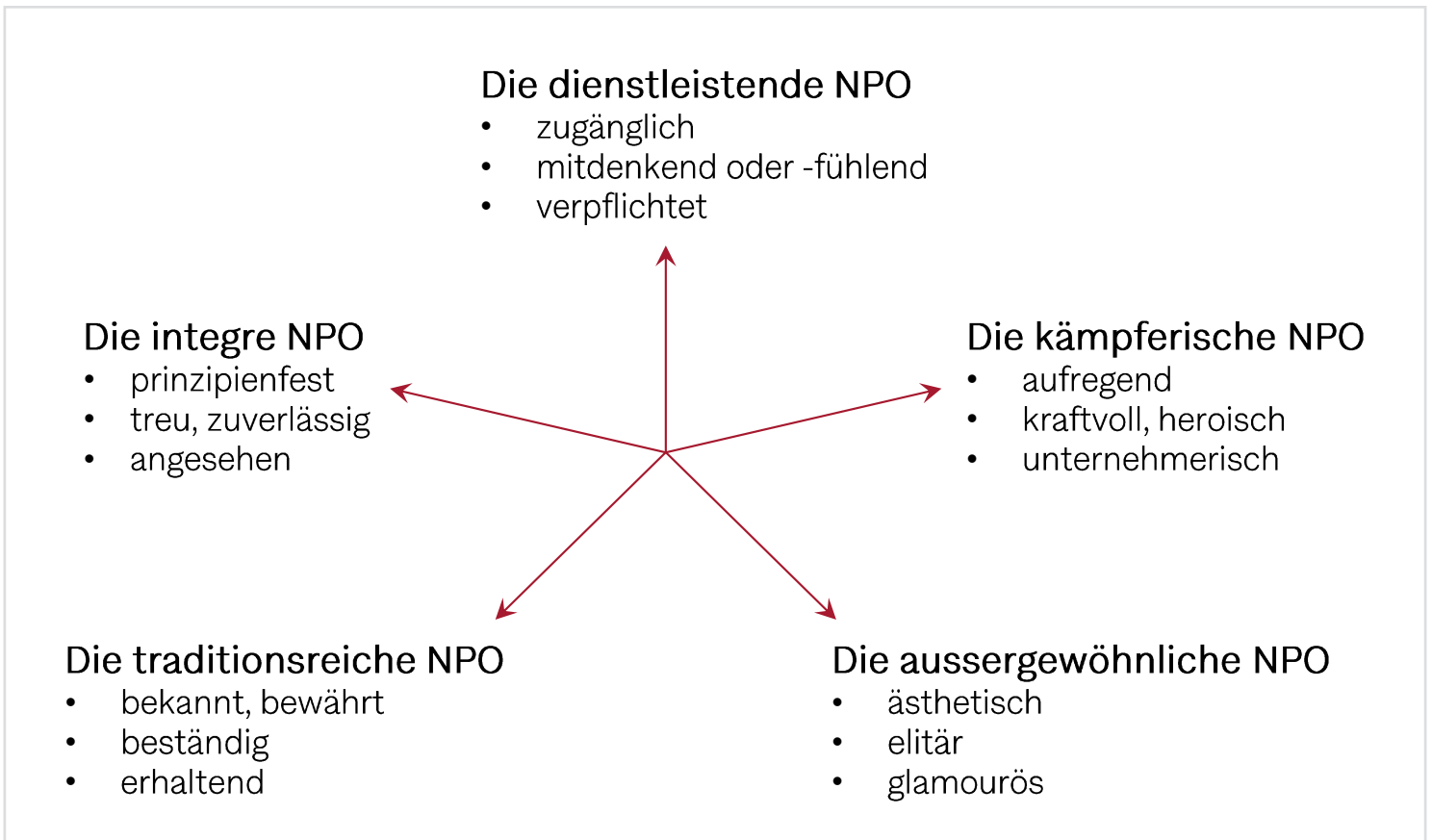


Abbildung: Dimensionen der NPO-Persönlichkeit im Employer Branding in Anlehnung an Venable et al. (2005) und Sargeant (2008)

Schlussfolgerungen für die Praxis:

Strategische Optionen für das Employer Branding einer NPO

Anders als im marktwirtschaftlichen Sektor mit ausgeprägter Wettbewerbsorientierung hat man im NPO-Sektor die Vermarktung der eigenen Arbeitgebermarke erst spät als Managementaufgabe entdeckt. Wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, eröffnen sich gleich mehrere unterschiedliche Möglichkeiten, wie eine Organisation im Dritten Sektor ihre Wahrnehmung unter Fach- und Führungskräften auf der Suche nach einer interessanten Arbeitsstelle schärfen kann:

1. Sie kann ihre gemeinnützige Zielsetzung und ihre Wertebasis und damit die Besonderheit als NPO hervorheben. Damit setzt sie auf einen generellen Reputationsvorteil des Dritten Sektors als mitarbeiterfreundliches Arbeitsfeld. Damit kann sie stark identifizierte Mitarbeitende anziehen, möglicherweise aber auch Bewerberinnen und Bewerber mit einer schwach ausgeprägten Leistungsmotivation.
2. In Branchen und Berufsfeldern, wo NPO dominieren und der Wettbewerb vor allem zwischen ihnen stattfindet, können sie sich für eine der NPO-spezifischen Profilierungen entscheiden und die damit verbundenen differenzierenden Merkmale hervorheben. Damit schränken sie zwar den Kreis der Personen, die sich direkt

angesprochen fühlen, ein, aber sie erreichen unter den verbleibenden Bewerberinnen und Bewerbern eine besonders starke Übereinstimmung in den Einstellungen und Werthaltungen.

3. Sie kann sich auch dadurch von anderen NPO abheben, indem sie Arbeitsplatzmerkmale und äussere Rahmenbedingungen herausstellt, mit denen sie signalisiert, dass sie zwar als NPO auftritt, die eigene Mission aber auf unternehmerische und damit auch als «unternehmensgleiche» Weise verfolgt. Damit konterkariert sie gezielt traditionelle Vorurteile, erscheint für Bewerbende mit entsprechend traditionellen Erwartungshaltungen zwar irritierend, kann aber auf der anderen Seite zusätzliche Interessentinnen und Interessenten gewinnen, die sich ansonsten eher in den marktwirtschaftlichen Sektor orientieren oder in diesem aktuell tätig sind.

Jede dieser Strategien birgt Vor- und Nachteile und muss auf die besondere Ausgangslage der Organisation abgestimmt werden. Wenn das gewährleistet ist, überwiegen die positiven Effekte eines Employer Branding nach innen und aussen aber definitiv gegenüber einer ungeklärten Haltung.



- 1 Vgl. Caritas Bremen 2018; Gmür 2022.
- 2 Stellvertretend vgl. Stuhlmann 2021.
- 3 Vgl. Cordes & Vogel 2022.
- 4 Vgl. Winter & Thaler 2016.
- 5 Vgl. Ruge et al. 2021.
- 6 Vgl. Sarrica et al. 2014.

- Aeschbacher, R. & Gmür, M. (2019): Do non-profit organisations offer better places to work? A longitudinal analysis of cross-sectoral staff mobility. *Die Unternehmung*, 73(2), S. 109-121.
- Caritas Bremen (2018): Pressemitteilung vom 03.09.2018. *Mit Kopftuch für die Caritas*. <https://www.caritas-bremen.de/mediathek/pressemitteilungen/mit-kopftuch-fuer-die-caritas-fc2fc596-d75c-469f-9dd3-500ed6d543d2> (abgerufen am 28.07.2021).
- Cordes, J. & Vogel, R. (2022): Comparing employer attractiveness of public sector organizations to nonprofit and private sector organizations: an experimental study in Germany and the U.S. *Review of Public Personnel Administration*, online first, 03.01.2022.
- Gmür, M. (2022): Human Resource Management – Strategische Personalsteuerung für Verbände. In: Marcus Stumpf (Hrsg.): *Verbandsmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 97-118.
- Gmür, M. & Thommen, J.-P. (2019): *Human Resource Management: Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement*. In *14 Bausteine*. Zürich: Versus, 5. Auflage.
- Laidler-Kylander, N., Quelch, J. A. & Simonin, B. L. (2007): Building and valuing global brands in the nonprofit sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 17(3), S. 253-277.
- Ruge, C. O., Le, N. Q. & Supphellen, M. (2021): When and why employees of non-profits promote their organizations: determinants of positive staff-word-of-mouth. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 26(4), S. 1-9.
- Sargeant, A., Hudson, J. & West, D. C. (2008): Conceptualising brand values in the charity sector: the relationship between sector, cause and organisation. *Service Industries Journal*, 28(5), S. 615-632.
- Sarrica, M., Michelon, G., Bobbio, A. & Ligorio, S. (2014): Employer branding in nonprofit organizations - an exploration of factors that are related to attractiveness, identification with the organization, and promotion: the case of emergency. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 21(1), S. 3-10.
- Stuhlmann, K. (2021): Wie Verbände zum attraktiven Arbeitgeber werden (können). *Verbandereport*, 25(3), S. 16-20.
- Venable, B. T., Rose, G. M., Bush, V. D. & Gilbert, F. W. (2005): The role of brand personality in charitable giving: an assessment and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(3), S. 295-312.
- Winter, V. & Thaler, J. (2016): Does motivation matter for employer choices? A discrete-choice analysis of medical students' decisions among public, nonprofit, and for-profit hospitals. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), S. 762-786.

Der Autor



Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MAS für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Von 2015 bis 2019 war er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.

Warum Komplexes kompliziert machen?

Seit mehr als 30 Jahren programmieren wir Software für führende gemeinwirtschaftliche, wirtschaftliche, soziokulturelle, politische und soziale Non Profit Organisationen.

OM von [Creativ Software](#) – Das CRM für den dritten Sektor.

creati</> SOFTWARE

WIR MACHEN KOMPLEXES EINFACH

Wie kommunizieren NPO in digitalisierten Umwelten optimal?

Dieter Brecheis und Hans Lichtsteiner

Digitalisierung, Aufmerksamkeitsökonomie und Generationendynamik konfrontieren nicht nur NPO mit einer komplett veränderten Kommunikationslandschaft. Neue Technologien, die Explosion der Kommunikationskanäle sowie ein verändertes Kommunikationsverhalten aller Beteiligten haben den Komplexitätsgrad exponentiell gesteigert. Das führt zu einem deutlich erhöhten Risiko für Image und Funding, aber auch zu neuen Herausforderungen für die Führung von Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen sowie zu neuen rechtlichen Problemen. Wie also können/müssen NPO und ihre Verantwortlichen künftig kommunizieren?

Kommunikation ist nicht alles, aber ohne Kommunikation ist heutzutage alles nichts. Vor diesem Hintergrund ist es daher beinahe essenziell, sich mit den rasanten und fundamentalen Veränderungen der Kommunikation und vor allem mit ihren Konsequenzen für NPO auseinanderzusetzen. Dabei sehen wir im Rahmen dieses Artikels Kommunikation als Austausch verschiedener und verschiedenartiger Informationen in diversen Übertragungsmodi über diverse Kanäle, der im Input-, Innen- und Outputbereich einer NPO stattfindet.¹

Auf Basis dieser Arbeitsdefinition haben wir Antworten auf drei Fragen gesucht:

1. Was hat sich im Feld der Kommunikation verändert?
2. Welche Folgen haben diese Veränderungen für NPO?
3. Was müssen Verantwortliche in NPO beachten und tun, um im Rahmen dieser neuen Kommunikation erfolgreich zu bestehen?

Kommunikation 2022 – komplett anders, komplex und manchmal ausser Kontrolle

Was beim ersten Blick auf die Kommunikation im Jahr 2022 auffällt, ist vor allem ihre Komplexität. Hunderte von Social Media-Kanälen, Messenger-Diensten, Videoplattformen, Newsletters und Emails haben sich neben traditionellen analogen Kommunikationsformen wie Mailings, Pressemitteilungen oder internen Mitteilungen etabliert. Mitarbeitende mit Smartphones und Inszenierungs- oder Mitteilungsbedürfnis schicken Botschaften in die Welt, die nicht immer mit ihrer Organisation abgestimmt sind. Stakeholders auf allen Ebenen verlangen Information in bisher nicht gekanntem Mass.

Versucht man, dieser Komplexität mit einem Minimum an Systematisierung Herr zu werden, entdeckt man drei primäre Treiber (vgl. Abbildung 1): Digitalisierung & Technisierung, Aufmerksamkeitsökonomie & -wettbewerb, Generationendynamik & Inszenierungsbedürfnis.²

Digitalisierung und Technisierung haben einerseits die Entstehung neuer und vielfältiger Kommunikationskanäle ermöglicht. Vor allem die Werbung hat diese neue Chance wahrgenom-

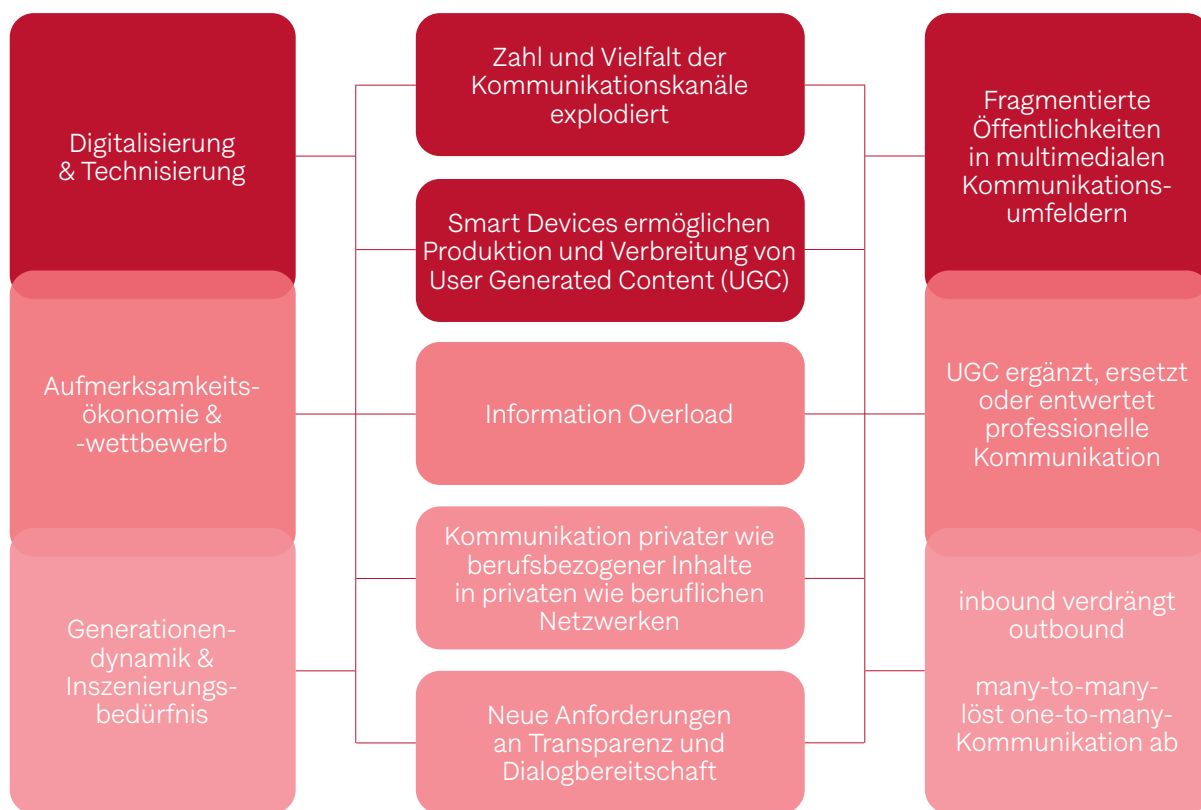


Abbildung 1: Treiber, Ursachen und Effekte der Veränderung der Kommunikation

men, Zielgruppen enger zu formulieren, um Streuverluste zu vermeiden. In der Folge hat sich «die» Öffentlichkeit in eine Vielzahl von Teil-Öffentlichkeiten aufgespalten, die in ihren jeweiligen Filterblasen eigene Sprach- und Bildwelten – sogenannte kulturelle Codes – entwickeln und verwenden. Andererseits erzeugen Smartphones, Tablets und andere Smart Devices und die darauf laufende Software Bilder und Videos in einer Qualität, die vor fünf Jahren gut ausgebildeten Profis vorbehalten war. Das motiviert viele Laien, kommunikative Inhalte und Botschaften – sogenannten User Generated Content (UGC) – zu produzieren und zumeist im Internet zu verbreiten. Waren diese Inhalte beim Start des ersten digitalen globalen Social Networks Facebook noch überwiegend privater Natur, wird inzwischen der totale Mix aus privaten und beruflichen Inhalten geteilt, unabhängig davon, ob Kanäle eher im beruflichen Umfeld positioniert sind, wie z. B. LinkedIn, Xing, Kununu, oder

eher im privaten, wie z. B. Facebook, Instagram oder TikTok. Nicht zuletzt dadurch steigt die Intensität des Aufmerksamkeitswettbewerbs erheblich. Weil in diesem Information Overload offizielle Kommunikationsbotschaften unter Umständen nicht mehr oder nur teilweise wahrgenommen werden, werden sie bis zu einem gewissen Grad entwertet. Zumindest aber ergänzt oder konkurrenziert der User Generated Content die offizielle und professionell produzierte Kommunikation von Organisationen wie auch von Unternehmen. Da diese bis zu dem Zeitpunkt, in dem UGC-Botschaften veröffentlicht sind, in den meisten Fällen keinen Zugriff auf oder Kontrolle über den UGC haben, liegt unseres Erachtens genau hier die grösste Herausforderung, nicht nur für NPO. Denn mit den Generationen Y und Z stehen erstmals Menschen im Berufsleben, für die die Nutzung digitaler Geräte und Kanäle zur DNA gehört. Ihre Anforderungen an transparente

Kommunikation und permanente Dialogbereitschaft auf der einen Seite und ihr Bedürfnis nach Selbstinszenierung auf der anderen haben dazu geführt, dass aus einer primär von einem Einzelsender nach aussen gerichteten (outbound) one-to-many-Kommunikation eine vernetzte, primär auf Dialog ausgerichtete (inbound) many-to-many-Kommunikation entstanden ist. Selbstverständlich kann in einem Sommerlager nach wie vor die «Lagerpost» als Beitrag für die lokale Regionalzeitung verfasst werden. In diesem wird aber kaum etwas zu lesen sein, was nicht bereits über WhatsApp, Facebook, Instagram oder TikTok den Weg nach Hause gefunden hat. Gerade bei einem ausserordentlichen Ereignis, wie z. B. einem Unfall, kann dies sehr problematisch werden, wie Beispiele immer wieder zeigen. Auch Freiwillige berichten gerne und häufig von ihrem Engagement und ihren

Einsätzen, ohne die Bild- und Persönlichkeitsrechte zu beachten, was bei Kindern oder vulnerablen Gruppen schnell einmal heikel wird.

Und letztlich äussern sich Mitarbeitende gerne zur Arbeit und Arbeitsweise ihrer NPO, was auch nicht immer unproblematisch ist. Interna werden oft aus dem Kontext gerissen, bruchstückhaft und ohne die nötigen Erläuterungen an die Öffentlichkeit getragen, was zu Missinterpretationen und letztlich einem falschen Bild der NPO führen kann.

Die Herausforderung besteht also darin, die richtige Balance zu finden zwischen der Kontrolle der Inhalte, um schädliche oder rechtlich beanstandungswürdige Veröffentlichungen einzuschränken oder zu vermeiden, und der Demotivation, wenn sich Organisationsangehörige durch Kontrolle in ihrer Selbstbestimmung und ihrem Recht auf freie Meinungsäusserung beschnitten fühlen.



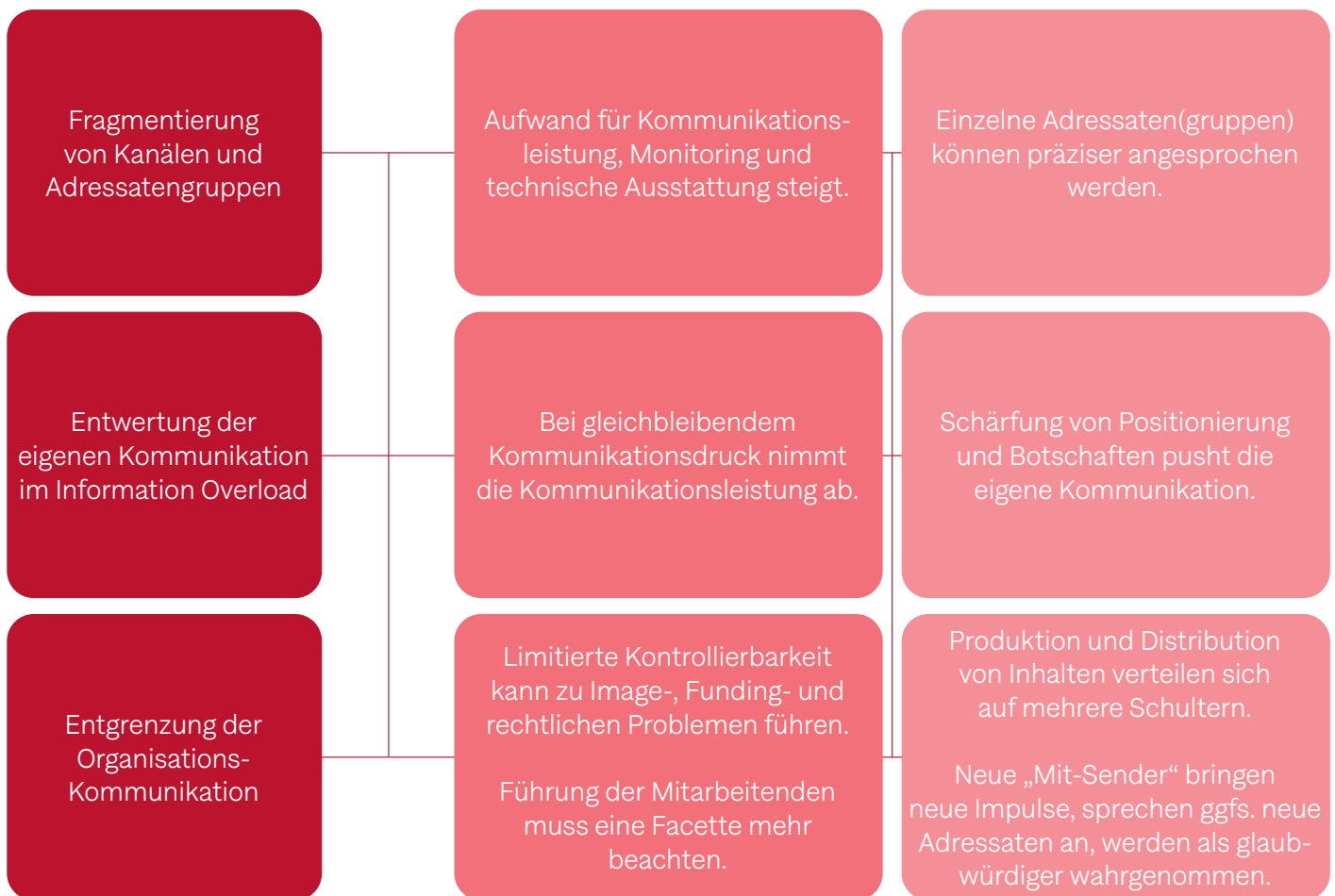


Abbildung 2: Konsequenzen veränderter Kommunikationsbedingungen für NPO

Konsequenzen veränderter Kommunikation für NPO

Neben solchen gravierenden Risiken und erheblichen Herausforderungen bringen die oben beschriebenen Entwicklungen aber auch teilweise bislang vielleicht unentdeckte Chancen mit sich. Letztere zu nutzen und erstere zu bewältigen, wird NPO in allen drei Bereichen (Input, Innen, Output) verändern. Das ist zugegebenermassen nicht immer einfach, auf Dauer aber unumgänglich. Viele Wirtschaftszweige, Unternehmen und Organisationen, die sich dieser Veränderung nicht oder zu spät gestellt haben, haben erfahren müssen, was Disruption in der harten Wirklichkeit bedeutet und sind heute nicht mehr existent.

Das grösste der erwähnten Risiken liegt also sicherlich darin, dass die Veränderungen in der und für die Kom-

munikation bis dato gar nicht bemerkt worden sind oder ignoriert werden. Tut man das nicht, erkennt man drei generelle Risiken und gespiegelt ebensoviele Chancen (vgl. Abbildung 2):

Die Fragmentierung von Adressatengruppen und Kanälen führt einerseits zu einem deutlich erhöhten Aufwand für die Kommunikation, eröffnet andererseits aber auch die Chance, einzelne Zielgruppen, ja sogar einzelne Zielpersonen gezielter anzusprechen. Der Information Overload bringt die Gefahr mit sich, dass die eigenen Botschaften im kakophonischen Rauschen untergehen. Dagegen kann der Zwang, die eigene Organisation schärfer zu positionieren und ihre Botschaften eindringlicher und prägnanter zu formulieren, der Kommunikation einen spürbaren Push nach vorne geben. Einen solchen Push kann die Kommu-

nikation auch erfahren, wenn sie nicht nur von der Organisationsspitze gestaltet und veröffentlicht wird, sondern auch von bezahlt oder ehrenamtlich Mitarbeitenden oder Mitgliedern. Dagegen steht hier ein enormes Risiko: Es heisst Kontrollverlust.

Handlungsempfehlungen für die NPO-Kommunikation unter veränderten Bedingungen

Die beschriebenen Veränderungen und ihre teilweise gravierenden Folgen für NPO werfen die Frage auf, was die Organisationen und ihre Verantwortlichen jetzt tun können/müssen, um sich auch in Zukunft erfolgreich zu behaupten. Im Folgenden haben wir für Sie jene Empfehlungen zusammengetragen, die wir aus unserer Forschungstätigkeit und vor allem aus unserer Beratungspraxis heraus als die derzeit effektivsten und nachhaltigsten identi-

fizieren konnten. Wir haben sie vier Handlungsfeldern zugeordnet: Generelles Management, Kommunikationsstrategie, Tools und Ressourcen, Leadership (vgl. Abbildung 3).

(An)erkennen Sie die veränderten Rahmenbedingungen und ihre Konsequenzen

Paul Watzlawicks erstes von fünf Axiomen zur menschlichen Kommunikation: «Man kann nicht nicht kommunizieren!»³ hat nach wie vor Gültigkeit. Die Frage ist nur, wer aktuell und in Zukunft kommunizieren soll. Die Digitalisierung stellt hier traditionelle Kommunikationsprozesse ebenso in Frage wie gewohnte Besitzstände und Machtansprüche. Auf die Kommunikationshoheit bezüglich der eigenen Organisation zu bestehen und diese insbesondere vom direkten Umfeld einzufordern ist nicht mehr zeitgemäss.

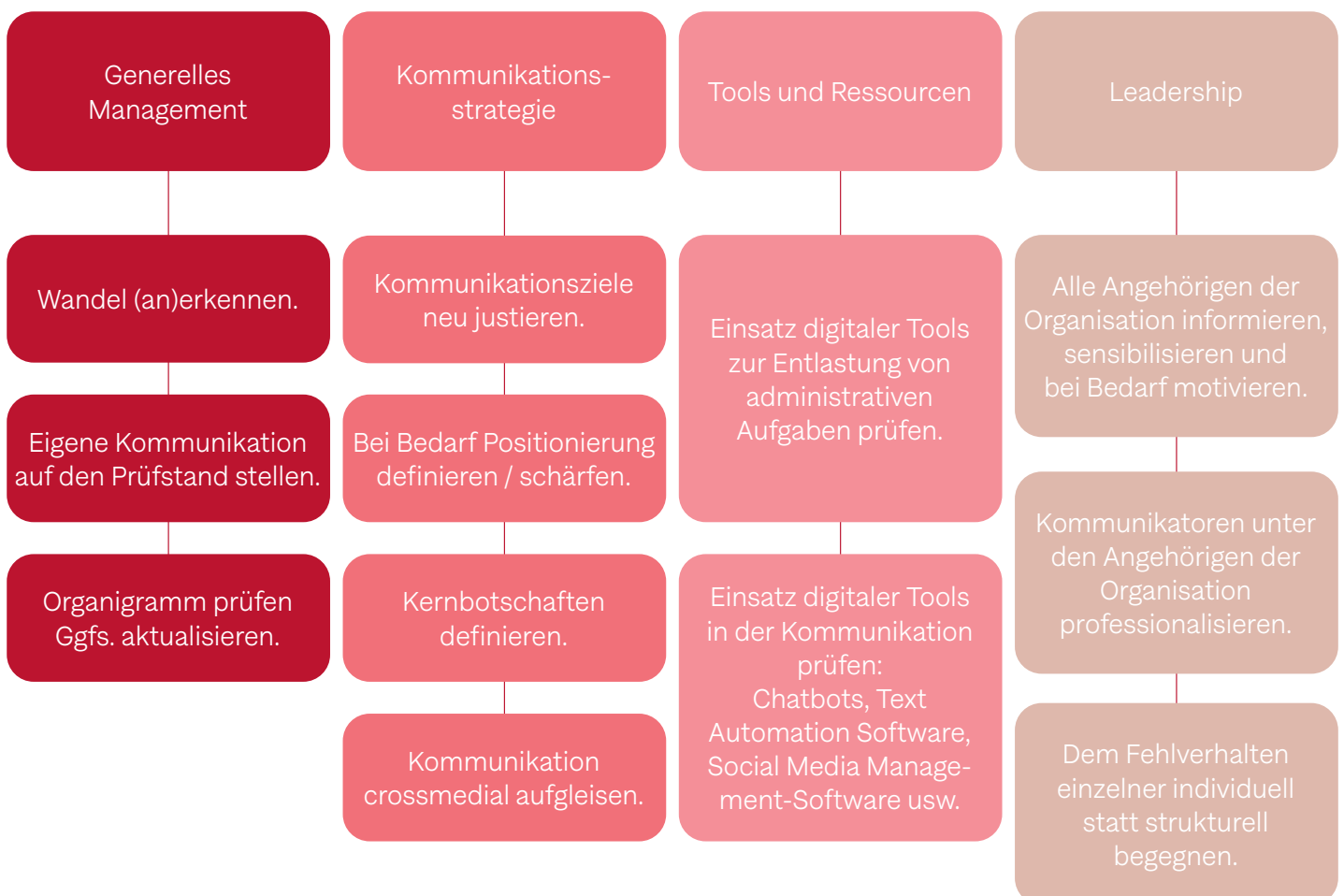


Abbildung 3: Handlungsempfehlungen im Überblick

Stellen Sie die Kommunikation im Input-, Innen- und Outputbereich Ihrer Organisation auf den Prüfstand

Hinterfragen Sie selbstkritisch, wie es um die Kommunikation Ihrer Organisation bestellt ist. Ist sie outbound oder inbound orientiert? Sind Sie also eher auf der «Jetzt sprechen wir!»-Seite oder eher auf der «Wir hören gerne, was Sie uns sagen möchten!»-Seite? Haben Sie bereits Kanäle, Tools und Mitarbeitende (Chefinnen und Chefs eingeschlossen), die zuhören, was Ihre Adressatengruppen zu sagen haben? Neben dieser grundsätzlichen Ausrichtung stellt sich dann noch die Effizienz-Frage. Wie ist es um das Aufeinander-Abgestimmt-Sein der einzelnen Botschaften auf den unterschiedlichen Kanälen bestellt? Denn je begrenzter Ihre Ressourcen sind, desto wichtiger wird, dass jede einzelne Kommunikationsmassnahme auf das Konto «Bekanntheit, positives Image und Zielerreichung» Ihrer Organisation einzahlt. Solo-Auftritte kosten immer mehr. Das gilt nicht nur in Theater- und Konzertsälen, sondern auch in der Kommunikation von NPO.

Prüfen Sie Ihr Organigramm – und aktualisieren Sie es bei Bedarf

In unserer Beratungstätigkeit sehen wir immer wieder, dass Menschen Talente haben, die sie in der Funktion, in der sie arbeiten, nicht einsetzen können, während an anderer Stelle in der gleichen Organisation händelnd nach diesen Talenten gesucht wird. So wie die Abteilungsleiterin, die in einer grösseren Organisation für das Rechnungswesen zuständig war, obwohl sie als «natural born communicator» besser die lange vakante Stelle der Kommunikationsleiterin ausgefüllt und die Zahlen einer leichter zu rekrutierenden Kraft überlassen hätte. Versuchen Sie, herauszufinden, wel-

che Ihrer Mitarbeitenden aktiv auf Twitter, Instagram & Co. unterwegs sind und motivieren Sie sie, im Sinne Ihrer Organisation kommunikativ zu werden. Und falls das möglich ist, shiften Sie bei entsprechender Eignung und Passung Stellenprozente um.

Justieren Sie Ihre Kommunikationsziele neu

Wenn sich die Bedingungen ändern, müssen Sie Ihre Ziele neu justieren. Fällt Ihnen das schwer, nehmen Sie die gute alte Lasswell-Formel zu Hilfe: «Wer sagt was auf welchem Kanal zu wem mit welchem Effekt?»⁴ Im Jahr 1948 formuliert, kann sie noch immer als Grundgerüst einer strukturierten Zieldefinition hilfreich sein, wenn Sie die Formel in beide Richtungen denken, Sender und Empfänger also auf beiden Seiten ansiedeln.

Bei Bedarf Positionierung definieren oder schärfen

Auch wenn wir auf einen beachtlichen Erfahrungszeitraum in der NPO-Beratung zurückblicken können, sind uns doch nur äusserst selten Organisationen begegnet, die über unbegrenzte Ressourcen verfügen konnten. Dafür hatten wir immer wieder mit NPO zu tun, die für sich keine klare Positionierung definiert hatten. Was das eine mit dem anderen zu tun hat? Nun, wie schon einmal erwähnt, wirkt Kommunikation besser, wenn alle Botschaften in die gleiche kommunikative Richtung gehen. Diese wird in einer guten und möglichst scharf umrissenen Positionierung festgelegt.

Positionierung ist eigentlich ganz einfach und doch ungeheuer diffizil. Einfach, weil sie letztlich nur eine simple Frage beantworten muss: «Warum sollen Menschen unsere Organisation unterstützen?». Komplex

und schwierig, weil es eben alles andere als leicht ist, auf diese Frage eine überzeugende Antwort zu finden⁵ – zumal die ja auch den Realitäten entsprechen muss, wenn Sie keinen Shitstorm riskieren wollen. Am besten, Sie starten einen Versuch im Do-It-Yourself-Modus mit Ihren Mitarbeitenden, und holen sich erst dann Erfahrung und Expertise von aussen, wenn Sie nicht weiterkommen.

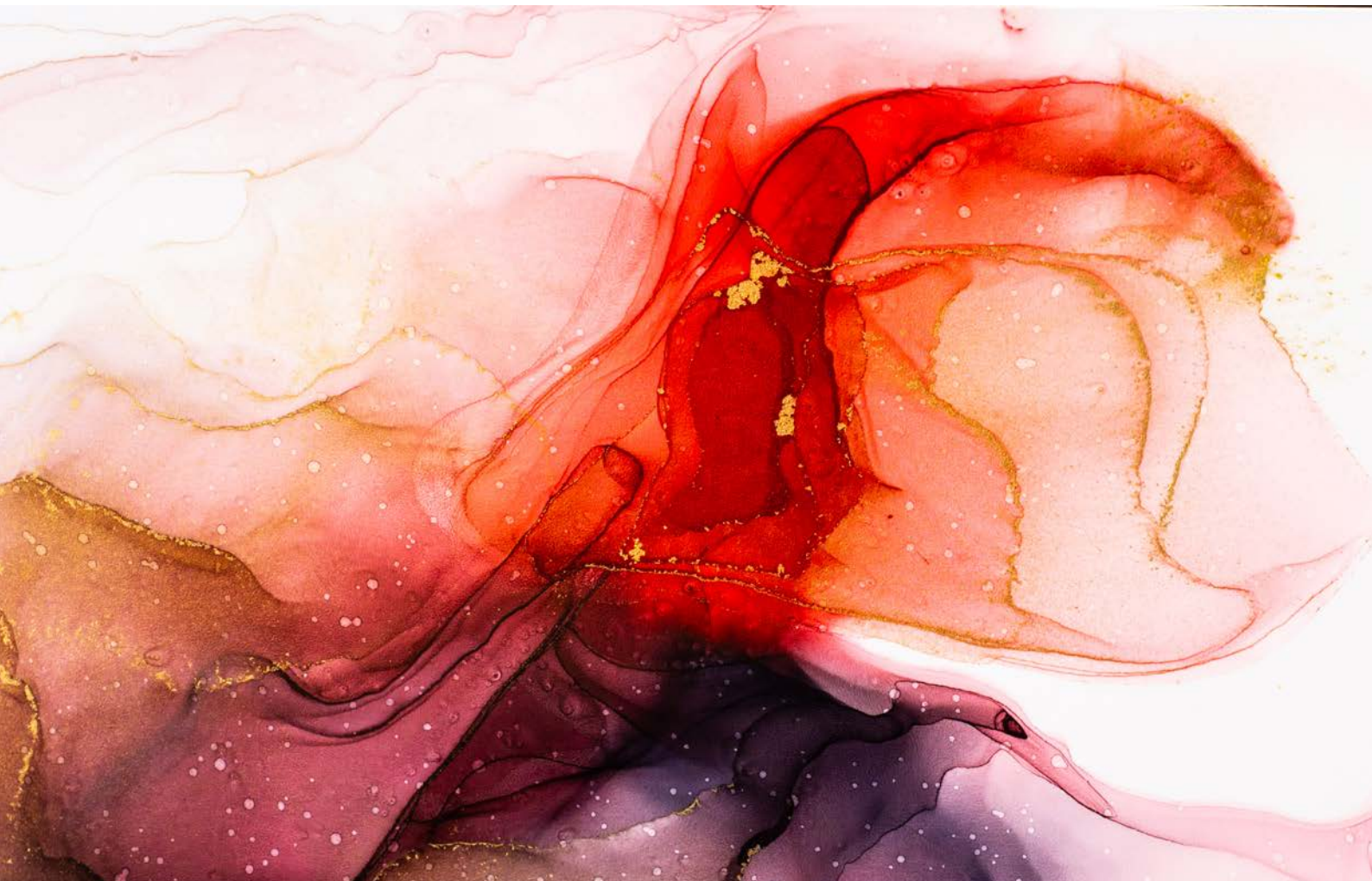
Definieren Sie Kernbotschaften

Benefit, Reason Why und Tonality bilden eine Art Dreifaltigkeit professioneller Kommunikation: Im Nutzenversprechen (Benefit) machen Sie Ihren Adressaten klar, was sie – nicht Sie! – davon haben, wenn sie Ihre Organisation mit einer Mitgliedschaft, dem Kauf von Dienstleistungen oder Produkten oder auch in der Öffentlichkeitsarbeit unterstützen. In der Nutzenbegründung (Reason Why) konkretisieren Sie die Antwort nach dem «Warum?». Die Art und Weise, wie Sie das Ganze darstellen (ernsthaft,

seriös, lustig, melancholisch, frech usw.) definiert die Tonalität (Tonality).

Gleisen Sie Ihre Kommunikation crossmedial auf.

Je mehr Kanäle Sie bespielen, desto wichtiger wird es, einzelne Inserate, Posts oder Videos nicht als Solitär, sondern so zu gestalten und zu platzieren, dass sie aufeinander verweisen und quasi im Verbund dazu beitragen, Ihre Kommunikationsziele zu erfüllen. So eliminieren Sie die Schwächen einzelner Kommunikationsmittel und nutzen ihre jeweiligen Stärken. Ein Inserat verträgt z. B. eine weit grössere Textmenge als ein Plakat. Leider werden gerade in der NPO-Kommunikation viel zu oft Inserate einfach auf Plakatgrösse hochgezogen. Mit dem Effekt, dass sie eben keinen haben, weil niemand die Zeit hat, im Vorbeigehen / -fahren die Informationen aufzunehmen, die sich in einem Mailing oder einer Zeitung problemlos erfassen lassen. Hier gilt es, die Balance zu finden, zwischen einer medium-ge-



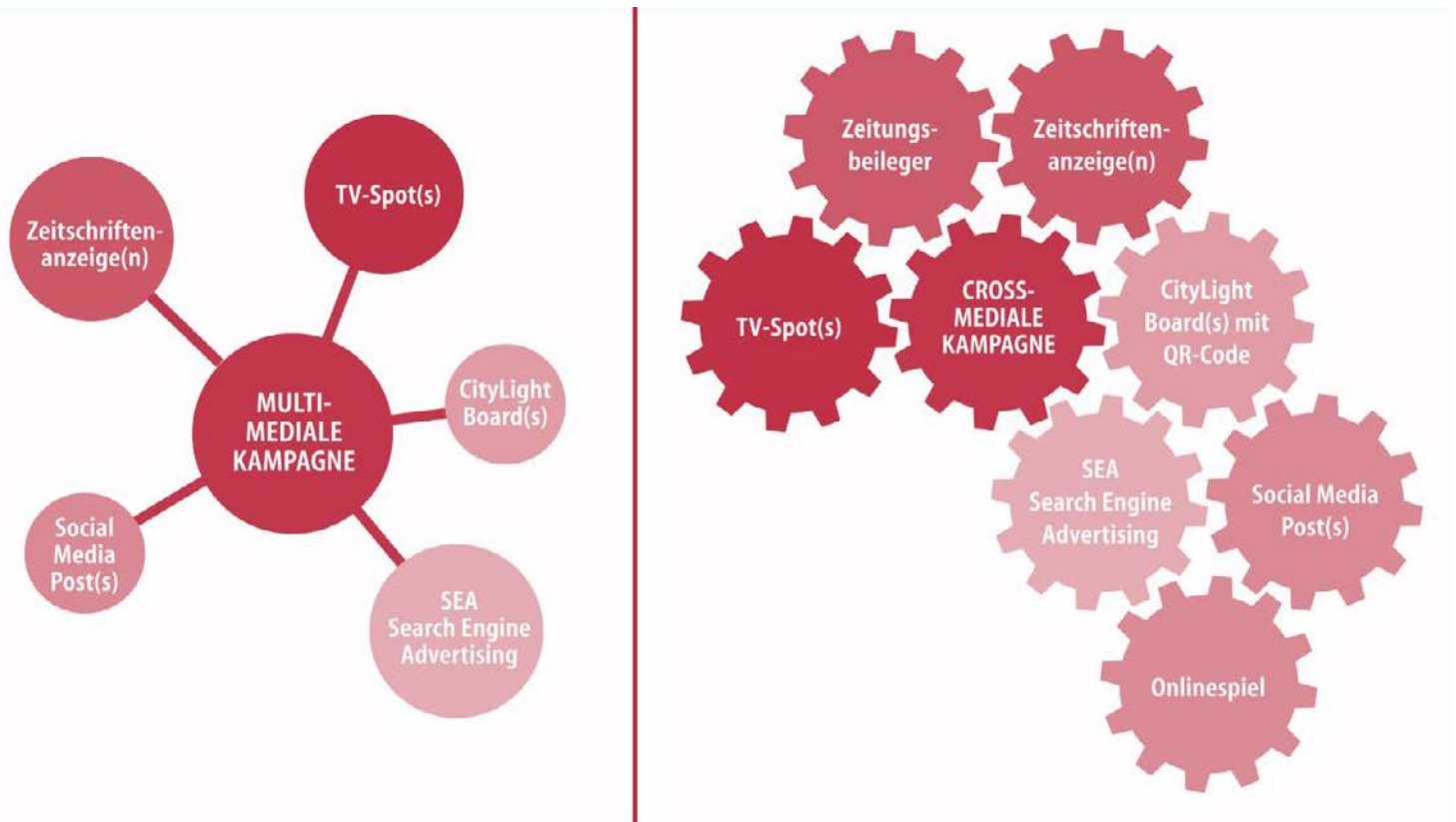


Abbildung 4: Multi- und crossmediale Kommunikation im Vergleich⁶

rechten Darstellung und einer guten Abstimmung der Inhalte über alle Kanäle hinweg. Schnell wird sonst aus einer crossmedialen eine multimediale Kommunikation, bei der es «nur» darum geht, einzelne Botschaften über verschiedene Kanäle zu verbreiten. Dagegen versucht eine crossmediale Kommunikation, EINE Botschaft in aufeinander abgestimmten Kommunikationsmitteln zu den Adressaten zu bringen – nicht zuletzt, um Ressourcen so effektiv wie möglich zu nutzen. Abbildung 4 macht den Unterschied auf einen Blick deutlich.

Prüfen Sie den Einsatz digitaler Tools in der Administration

Wenn Sie für die neue Form der Kommunikation mehr Ressourcen brauchen, könnten diese unter Umständen dadurch freigesetzt werden, dass Sie Ihre Administration durchdigitalisieren und frei werdende Mitarbeitendenstunden und -energie auf die Kommunikation umshiften. Können Sie die Prozesse in Ihrer Organisation bereits

in durchgängigen Workflows darstellen, könnten Sie mit aktuellen Software-Suiten oder Apps von bexio über MS Office 365 bis Slack viele Stellenprozentage gewinnen.

In der Kommunikation selbst könnten Chatbots einkommende Anfragen sortieren und die einfachen unter ihnen sogar beantworten. Mit Social Media Management Software könnten Sie Ihre Inhalte über die Kanäle, die Sie bespielen wollen/müssen, hinweg koordinieren. Und Text Automation Software ist inzwischen so weit, dass sie nicht nur einfache Angebotsbeschreibungen und Standardtexte generiert, sondern komplette Blogposts erstellen⁷ und z. B. in den Social Media Manager einspeisen kann, der sie dann entsprechend weiterverteilt.

Informieren, sensibilisieren und motivieren Sie alle Angehörigen Ihrer Organisation

Bei aller Automation sollten Sie aber das grösste Augenmerk auf die Angehörigen Ihrer Organisation richten. Je

besser Mitarbeitende im Haupt- und Ehrenamt, aber auch Stiftungsrats- und Vorstandsmitglieder sowie Angehörige z. B. von Pflegebedürftigen über Ziele und Inhalte Ihrer Kommunikation Bescheid wissen, desto eher können sie ihre eigenen Posts, Wortmeldungen und Meinungen darauf abstimmen. Darüber hinaus tun Sie nicht nur Ihrer Organisation, sondern auch den eben Genannten einen grossen Gefallen, wenn Sie sie über die versteckten Risiken aufklären, die z. B. in der Veröffentlichung eines Social Media Posts über einen Rettungseinsatz, die Arbeit in einem Pflegeheim oder das letzte Fussballspiel der Kindermannschaft (Stichwort: Bilder!) stecken. Sind solche Posts dann auch noch mit fremden Bildern oder Musik unterlegt, kommt zudem das Urheberrecht ins Spiel. Verweisen Sie dabei auch auf die sogenannte Brand Safety, also darauf, dass es dem Image einer Organisation erheblichen Schaden zufügen kann, wenn Veröffentlichungen über die Organisation in einem fragwürdigen Umfeld (z. B. in rechts- oder linksextremistischen Social Media Kanälen oder Blogs) platziert werden. Und last but not least sollten Sie in solchen Informationsreihen oder -veranstaltungen zusammen mit den Anwesenden die notwendigen Leitplanken definieren, damit kommunikationsfreudige Organisationsangehörige nicht Image und Reputation der Gesamtorganisation gefährden.

Professionalisieren Sie die Kommunikator_innen unter Ihren Organisationsangehörigen

Es ist illusorisch zu glauben, Sie könnten verloren gegangenes Kommunikationsterrain wieder zurückgewinnen. Aber Sie können dafür sorgen, dass Veröffentlichungen über Ihre Organisation auch unter neuen Bedingungen professionell gestaltet an die Öffent-

lichkeit gelangen, wenn Sie Ihre «Mit-Sender_innen» aus- bzw. weiterbilden. Bieten Sie ihnen Kurse und Workshops zu Themen wie professioneller Videoschnitt, optimales Bild, guter Ton, aber auch Texte, die Follower «anziehen» oder Mehr Likes mit toll gestalteten Bildern. Sie schlagen zwei Fliegen mit einer Klappe: Zum einen motivieren Sie die Kommunikationsaktiven Ihrer NPO, zum anderen bekommen Sie mehr Lautstärke im Aufmerksamkeitswettbewerb, ohne dass Sie um die Reputation Ihrer Organisation fürchten müssten.

Begegnen Sie dem Fehlverhalten einzelner individuell statt strukturell

Zu guter Letzt noch ein wichtiger Ratschlag: Sollte doch einmal jemand mit seinen Veröffentlichungen die Reputation, das Markenimage oder die Finanzierungsmöglichkeiten Ihrer Organisation gefährden, oder gar Rechte verletzen, müssen Sie aktiv werden. Unser Tipp: Suchen Sie in solchen Situationen nicht nach Möglichkeiten, Strukturen so umzugestalten, dass sich ein solcher Vorfall nicht wiederholen kann. Ermahnen oder sanktionieren Sie stattdessen den oder die Übeltäter_in. Die Erfahrung lehrt: Personen, die sich falsch verhalten, lassen sich in ihrem Tun von neuen Strukturen weder abschrecken, noch bremsen. Dafür «bestrafen» sie aber alle anderen, die ihren Job gut gemacht haben und nun gar nicht verstehen, wo sie denn Fehler gemacht haben könnten. In Fällen wie diesen zeigt sich, dass Führung kein Schoggi-Job ist, sondern manchmal Mut und Konfliktfähigkeiten braucht.⁸ Dennoch sollten Sie sich hiervon nicht abhalten lassen, Ihrer Organisation eine zeitgemässe und erfolgreiche Kommunikation zu geben.

Fussnoten

- 1 Vgl. Lichtsteiner, Gmür, Giroud & Schauer 2020, S. 207 ff.
- 2 Bezogen auf werbliche Kommunikation findet sich eine übersichtliche Darstellung kommunikationsbeeinflussender Meta-Entwicklungen in Siegert & Brecheis 2017.
- 3 Watzlawick, o.J.
- 4 Lasswell 1948.
- 5 Vgl. Lichtsteiner et al. 2020, S. 211 ff.
- 6 Siegert & Brecheis 2017, S. 306.
- 7 Vgl. contentmanager.de Redaktion 2022
- 8 Vgl. Lichtsteiner & Lanner 2022.

Literatur

- contentmanager.de Redaktion (2022). *Text Automation Software: Vergleich von 11 Anbietern*, besucht am 6.4.22 auf <https://www.contentmanager.de/whitepaper-und-e-books/text-automation-software-tools-anbieter-vergleich>.
- Lasswell, H. D. (1948). *The Structure and Function of Communication in Society*. In: Bryson, L. (Hrsg.): *The Communication of Ideas*. New York, S. 37-52.
- Lichtsteiner, H. & Lanner, C. (2022). *Verbandsführung braucht Mut - ein Plädoyer für mehr Mumm in Zeiten der Veränderung!* Besuch am 6.4.22 auf: <https://www.linkedin.com/pulse/verbandesf%25C3%25BChrung-braucht-mut-ein-pl%25C3%25A4doyer-f%25C3%25BCr-/?trackingId=39KhVNzglSoC3Kgl0Z8rTQ%3D%3D>.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8. Auflage), Bern, Haupt-Verlag, S. 207 ff.
- Siegert, G. & Brecheis, D. (2017). *Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft. Eine Kommunikationswissenschaftliche Einführung* (3. Auflage). Wiesbaden, VS-Verlag.
- Watzlawick, P. (o. J.) *Die Axiome von Paul Watzlawick*. zitiert auf <https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>, besucht am 6.4.2022.

Die Autoren



Dieter Brecheis / ddb@ggaweb.ch

Dr. Dieter Brecheis bietet als Inhaber von Dr. Brecheis Management praxisbewährte Beratung und Full-Service-Umsetzung für Marketing, Branding sowie Interne und externe Kommunikation für Unternehmen, Verbände und andere Institutionen. Er ist Senior Consultant der Beratungsfirma verbandsberatung.ch ag. Nach dem Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Augsburg (Bayern) promovierte er zum Thema Marketing für Systeme. Als gelernter Werbetexter und Konzeptioner und als ehemaliger Leiter Marketing Services eines Marktführers für Bauprodukte beherrscht er Kommunikation in allen Kanälen und ist Lehrbeauftragter für Werbung an der Universität Zürich.



Hans Lichtsteiner / hans.lichtsteiner@verbandsberatung.ch

Prof. tit. Dr. Hans Lichtsteiner ist Geschäftsführender Partner der Beratungsfirma verbandsberatung.ch ag. Er hat an der Universität Freiburg/CH studiert und promoviert und ist seit 2011 Titularprofessor der Universität. Von 1996 bis 2001 war er Geschäftsleitungsmitglied des Schweizerischen Spenglermeister- und Installateur-Verbands, von 2001 bis 2006 Geschäftsführer des Schweizerischen Verbands der Strassen- und Verkehrsfachleute. Von 2006 bis Sommer 2018 leitete er den Weiterbildungsbereich des VMI als Direktor.

Erfahrungen aus einem Shitstorm-Erlebnis

Andreas Lehner

Angriffe auf Nonprofit-Organisationen (NPO) gibt es schon lange. Neu ist jedoch die Intensität, mit der Organisationen umgehen müssen. Dies hat sich während der Corona-Pandemie gefühlt noch verstärkt. Der Ausdruck «Shitstorm» bezeichnet (digitale) Übergriffe. Darauf müssen NPO vorbereitet sein. In diesem Beitrag schildert der Autor, wie er als Geschäftsführer eines Interessenverbands einen Shitstorm erlebt hat, wie er persönlich davon betroffen war und was seine Organisation daraus gelernt hat. Vorweg dies: Ein Shitstorm kann eine Organisation richtig durchschütteln, aber er geht auch wieder vorbei.

Als Shitstorm bezeichnet man in der deutschen Sprache vor allem ein Internetphänomen. Er wird definiert als «ein Sturm der Entrüstung im virtuellen Raum, in sozialen Medien, in Blogosphären sowie in Kommentarbereichen von Onlinezeitungen und -zeitschriften. Er richtet sich gegen Personen oder Organisationen und kann die Grenze zum Cybermobbing überschreiten.»¹ Es dreht sich um eine vermutete oder reale Haltung, die gesellschaftlich nicht akzeptiert ist. Oft geht es dabei um gewisse Gesellschaftsschichten, die ein Verhalten ablehnen. In NPO ist der Auslöser meist ein Verhalten, welches moralisch diskutiert werden kann. Die Social-Media-Experten Daniel Graf und Barbara Schwede haben eine Skala entwickelt, um einen Shitstorm einzuordnen (vgl. Abbildung).² Grundlage

dieser Einordnung ist die Beaufort-Skala, die Windstürme klassifiziert. Im Gegensatz zu Wind, kann aber schon ein Stufe-3-Ereignis gefährlich für eine NPO werden.³

Ein Shitstorm ist nur eines der Ereignisse in der Krisenkommunikation, welches eine NPO treffen kann. Krisenkommunikation ist ein Teil der Öffentlichkeitsarbeit. In diesem Text geht es um den Shitstorm im Speziellen, da neue Kanäle wie Social Media etc. diesen Teil der Öffentlichkeitsarbeit sehr verändert haben.

Welche NPO hat ein Konzept für die Krisenkommunikation?

Grosse Unternehmen und grosse NPO haben eigene Kommunikationsabteilungen, die sich auch mit Themen der Krisenkommunikation auseinandersetzen. Gerade kleinere NPO aber werden nach wie vor überrascht, wenn sie von einem Shitstorm betroffen sind. Die in diesem Text beschriebenen Möglichkeiten zur Bewältigung von solchen Ereignissen sind einfach umsetzbar und aktualisierbar.

In Nonprofit-Organisationen arbeiten Menschen, die mit viel Aktivismus, Herzblut und persönlichem Interesse arbeiten. Sie sind oft hochgradig selbstmotiviert. Wenn nun ein Shitstorm eine Institution trifft, fühlen sich Mitarbeitende oft persönlich getroffen. Sie antworten auf Kommentare auch mit ihren Privatprofilen auf Social Media. Und oft überschreiten sie dabei die Grenze der Professionalität und reagieren emotional.

SHITSTORM SKALA	WINDSTÄRKE	WELLENGANG	SOCIAL MEDIA	MEDIEN-ECHO
0	Windstille	völlig ruhige, glatte See	Kein kritischen Rückmeldungen.	Keine Medienberichte.
1	leiser Zug	ruhige, gekräuselte See	Vereinzelt Kritik von Einzelpersonen ohne Resonanz.	Keine Medienberichte.
2	schwache Brise	schwach bewegte See	Wiederholte Kritik von Einzelpersonen. Schwache Reaktionen der Community auf dem gleichen Kanal.	Keine Medienberichte.
3	frische Brise	mässig bewegte See	Andauernde Kritik von Einzelpersonen. Zunehmende Reaktionen der Community. Verbreitung auf weiteren Kanälen.	Interesse von Medienschaffenden geweckt. Erste Artikel in Blogs und Online-Medien.
4	starker Wind	grobe See	Herausbildung einer vernetzten Protestgruppe. Wachsendes, aktives Follower-Publikum auf allen Kanälen.	Zahlreiche Blogs und Berichte in Online Medien. Erste Artikel in Print-Medien.
5	Sturm	hohe See	Protest entwickelt sich zur Kampagne. Grosser Teil des wachsenden Publikums entscheidet sich fürs Mitmachen. Pauschale, stark emotionale Anschuldigungen, kanalübergreifende Kettenreaktion.	Ausführliche Blog-Beiträge. Follow-Up-Artikel in Online-Medien. Wachsende Zahl Artikel in klassischen Medien (Print, Radio, TV).
6	Orkan	schwere See	Ungebremster Schneeball-Effekt mit aufgepeitschtem Publikum. Tonfall mehrheitlich aggressiv, beleidigend, bedrohend.	Top-Thema in Online-Medien. intensive Berichterstattung in allen Medien.

Abbildung: Shitstorm-Skala: Wetterbericht für Social Media (Quelle: Graf & Schwede, 2012).

Entwicklungen, die Shitstorms befördern

In der Vor-Internet-Zeit oder präziser, in der Vor-Social-Media-Zeit erreichten ab und zu Briefe von unzufriedenen Spender_innen oder anderen Stakeholdern die Briefkästen von NPO. Im Fall der Aids-Hilfe Schweiz waren das oft christlich-moralische Briefe, deren Verfasser_innen sich über die Art, wie über Sex im Zusammenhang mit Prävention gesprochen wurde, aufregte. Keine Reaktion oder ein netter Brief zurück haben das Problem meistens gelöst. Wenn Kontakt zu Medien oder der Politik bestand, gab es allenfalls noch einen kleinen Text oder eine Interpelation in einem politischen Gefäss. Daraus folgten Diskussionen, die häufig in einem Konsens endeten oder sich schnell im Sand verliefen. In Zeiten von *Social Media für Alle* kann es sehr schnell lauter werden und die Massnahmen müssen zeitnaher erfolgen.

Gerade auch die Corona-Pandemie hat uns die Problematik von Meinungen in Bubbles aufgezeigt. Bubbles entstehen durch Algorithmen, die User_innen vermehrt Inhalte anzeigen, die zu ihren Werten passen. Während früher meist Fachleute oder Journalist_innen ihre Meinungen in Print-Medien kundtaten, habe ich festgestellt, dass sich scheinbar fast alle Menschen dazu aufgerufen fühlen, eine Meinung zu weltumspannenden Themen zu haben. Und diese auch noch kundzutun. Dies passiert häufig in Bubbles, die nur eine Meinung zulassen. Andere Meinungen werden sofort zu tausenden kommentiert. Die Wortwahl ist dabei, gelinde gesagt, oft jenseits von Texten in Medien, Büchern oder in Diskussionen im richtigen Leben. Neuere Tendenzen, den Hate Speech justiziabel zu machen, helfen dabei nur wenig. Als Trolls bezeichnet man Menschen oder sogenannte Bots (automatisierte Maschinen, die vorgeben, Menschen

zu sein), deren einziges Ziel ist, Grabenkämpfe anzuzetteln und so zu versuchen, gerade auch kleine Gruppen sehr gross und mächtig erscheinen zu lassen. Nationen wie Nordkorea und Russland unterhalten sogenannte Troll-Armeen, die versuchen, propagandistische Geschichten unter die Leute zu bringen und dadurch Zwietracht, Unsicherheit und Angst zu schüren. Ist man im Fokus einer «Troll-Armee», wird aus einer Regenwolke schnell ein orkanartiger Sturm. Dabei ist es schwierig zu spüren, ob es wirklich eine echte Empörung ist oder es sich doch nur um einen gemachten Streit handelt, der eigentlich keinen Widerhall in der Öffentlichkeit findet. Print-Medien mit ihren Online-Auftritten nutzen oft das Klickbaiting. Dabei werden Titel so aufbereitet, dass sich viele Leser_innen wie magisch angezogen fühlen und auf den Artikel klicken. Dieser Artikel ist dann so aufbereitet, dass er sich schnell und einfach wieder auf Social-Media-Kanälen verbreiten lässt. Während Medienkonzerne früher von Aboeinnahmen und

Inserateverkäufen lebten, sind viele Medien heute kostenlos. Es wird umso wichtiger, dass möglichst viele Leser_innen die Inserate auch sehen. Dies führt – je nach Grundhaltung der Verlage – zu sehr abstrusen Titeln und Texten.

Bei Printmedien wie Zeitungen und Zeitschriften konnte ein Interesse an einem Thema anhand von Leser_innenbriefen gemessen werden. Je mehr Briefe zu einem Thema im physischen, später digitalen Briefkasten eingingen, umso grösser war das Interesse an einer Geschichte. Dies konnte aber erst Tage oder Wochen später wirklich gemessen werden. Heute wird das Interesse über Umfragen, Likes, Dislikes etc. gemessen. In Sekundenschnelle. In den grossen Redaktionen stehen Bildschirme, die das Interesse in Realtime abbilden. So kann die Redaktion innerhalb kürzester Zeit eine Geschichte nachliefern. Mit mehr Details. Mehr Haltung. Bis hin zum medialen Pranger. Die weltweite Konzentration in der Medienlandschaft hat auch vor der



media f

Wir haben alles,
um **Ihre Botschaft**
ins Licht zu rücken

Fribourg | Bulle | Payerne | Montreux

Schweiz nicht halt gemacht. Wir alle wissen, dass Verlage heutzutage bezahlte Printmedien, Gratiszeitungen, Online-Portale und so weiter vereinen. Selbständige Redaktionen wurden durch Newsrooms ersetzt, die die unterschiedlichen Produkte mit Inhalten bestücken. Während früher ein Artikel im «Urner Tagblatt» nur da erschien, erscheinen heute Texte in bis zu 20 Publikationen und finden so eine sehr grosse Verbreitung. So scheint mir die Verantwortung von Journalisten grösser, die Anforderungen an diese Berufsgruppe aber tendenziell kleiner zu werden. Die Macht von Medienhäusern wird so über die Zeit immer grösser.

Fiktiver Ablauf eines Shitstorms

Eine Sonntagszeitung publiziert einen Text über eine NPO. Es gibt viele und kontroverse Kommentare. Derselbe Text erscheint einen Tag später in der Gratiszeitung des Medienhauses. Mit mehr Adjektiven, zugespitzten Zitaten und mehr Empörung. Während der Text in der Sonntagszeitung hinter einer Bezahlschranke lag, wird der Artikel der Gratiszeitung für Alle verfügbar. Über Clickbait-Mechanismen verbreitet sich die Geschichte in den sozialen Medien und landet in den betroffenen Bubbles. Innerhalb von kürzester Zeit entsteht ein Shitstorm. Trolls springen sofort auf. Erkannt werden diese auch deshalb, weil beim genaueren Hinschauen keine relevanten Inhalte in den Profilen ersichtlich sind und der Ort, von wo aus sie agieren nicht da ist, wo die Geschichte stattgefunden hat. Im Büro steht das Telefon nicht mehr still, das Mobiltelefon des Geschäftsleiters klingelt ununterbrochen und durch bekannt werden des Wohnortes formieren sich komische Menschen vor der Privatwohnung. Die psychische Kraft der

betroffenen Person wird aufs Äusserste strapaziert.

Wenn jetzt ein Vorstandsmitglied Angst bekommt und dadurch die professionelle Kommunikation verhindert, ist eine schnelle und erfolgreiche Lösung des Konflikts in weite Ferne gerückt. Deshalb empfiehlt es sich, vorbereitet zu sein. Im nachfolgenden Abschnitt stelle ich ein mögliches Konzept vor, mit dem sich Nonprofit-Organisationen auf Shitstorms vorbereiten können und aus den Erfahrungen meiner Organisation im Umgang mit Shitstorms entwickelt wurde.

Die Erarbeitung eines Konzepts über den Umgang mit Shitstorms

Die Verantwortung zum Aufbau eines Konzeptes liegt bei der Geschäftsleitung der NPO. Involviert sind der Vorstand, die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle und Geschäftsleitende von Mitgliedsorganisationen. So wird sichergestellt, dass im Falle eines Shitstorms alle Beteiligten bereits in die Prozesskette involviert sind.

Definition «Shitstorm»: Wann wird von einem Shitstorm geredet?

Um einen möglichen Shitstorm zu erkennen, müssen Organisationmitglieder wissen, was ein Shitstorm ist. Einleitend gilt es daher, grundlegende Informationen über Shitstorms festzuhalten, wie sie entstehen und wie sie eingeordnet werden können. Wichtig ist hier auch die Sensibilisierung für den privaten Bereich.

Erkennen von kritischen Themen für die NPO

Jede NPO betreut Kernthemen. Diese Kernthemen sind unterschiedlich anfällig für Shitstorms. Inhaltlich Verantwortliche erarbeiten zusammen mit ihren Teams eine Aufstellung von Themen und bewerten sie nach mög-

lichen kritischen Reaktionen. Diese Grundarbeit wird regelmässig – zum Beispiel jährlich – überprüft.

Vorbereitete Antworten auf kritische Themen

Auf die in den Teams eruierten und bewerteten Themen werden Standardantworten entwickelt, die im Bedarfsfall sofort verfügbar sind. Vor allem auch dann, wenn eine verantwortliche Person nicht greifbar ist.

Einbauen von kritischer Begutachtung in Prozesse

Schon während der Erarbeitung von Kampagneninhalten und ähnlichem können kritische Inhalte eruiert werden. Durch das Einbauen dieses Schrittes in alle wichtigen Prozesse gewöhnt sich die Organisation auf den Umgang mit heiklen Themen und wird nicht jedesmal aufs Neue überrascht.

Wann es Handlungsbedarf gibt

Wie oben beschrieben, kann bereits ein Shitstorm der Stufe 3 gefährlich werden. Durch ein gutes Medien-Monitoring können Shitstorms bereits im Anfang angegangen werden. Themenverantwortliche definieren Momente, wo Reaktionen angebracht sind. Und vor allem in welcher Intensität kommuniziert werden soll.

Meldekettten

Angriffe auf NPO: Mitarbeitende, die etwas bemerken, melden dies ihren Vorgesetzten. Diese beurteilen nach einem Raster die Gefährlichkeit des Events und informieren bei Bedarf die Geschäftsleitung. Die Geschäftsleitung entscheidet, in welchem Moment Verbandsmitglieder und Vorstände informiert werden. Auf jeden Fall werden solche Events an sowieso stattfindenden Sitzungen der Führungskräfte mitgeteilt.

Sofortmassnahmen (betriebliches Gesundheitsmanagement)

Wenn der Shitstorm auf einen Mitarbeitenden als Privatperson geht, diese Person sofort aus dem Schussfeld nehmen, Handy soll ausgeschaltet oder abgegeben werden an eine Vertrauensperson (privat oder in NPO), private SoMe-Kanäle werden durch eine Vertrauensperson innerhalb der NPO oder an eine spezialisierte Organisation (wie zum Beispiel netzcourage.ch) übergeben, Betreuung sicherstellen. Da die Resilienz von Mitarbeiter_in sehr individuell ist, entsprechende Ängste unbedingt ernstnehmen.

Rechtliches

Justiziable Kommentare via Screenshots sichern. Dabei lieber einen Kommentar mehr als weniger sammeln. Diese Screenshots helfen später, Menschen zur Verantwortung zu ziehen. Am besten lässt man sich von spezialisierten Organisationen wie Netzcourage beraten.

Wenn der Shitstorm aus dem digitalen Raum in die reale Welt übergreift (Stalking, Schmierereien an Gebäuden, etc.) soll sofort die Polizei eingeschaltet werden. Gerade während der Corona-Pandemie wurden Fälle bekannt, wo eine Bedrohung die Schranke des Internets überwunden hat und zur realen Bedrohung wurde.

Kommunikation

Die Kommunikation über entsprechende Vorkommnisse muss möglichst zeitnah erfolgen. Im digitalen Raum zählt oft jede Minute oder Stunde. Oft können vorformulierte Texte helfen.

Die interne Kommunikation gegenüber Vorstandsmitgliedern und Mitarbeitenden soll kühl, faktenbasiert und unemotional sein. Dadurch wird der

Vorfall als das angesehen, was er ist, Panik und eine Überemotionalisierung des Themas wird verhindert.

Die verbandsinterne Kommunikation gegenüber Mitgliedsorganisationen verhindert eine mögliche Ausbreitung des Konflikts. Oft kennen Trolls und andere involvierte Personen den Unterschied zwischen Dachorganisation und (regionaler) Mitgliedsorganisation nicht. Weitere Stakeholder werden – wenn nötig – sachlich informiert. Allenfalls kann mit dieser Kommunikation noch zugewartet werden oder informell erfolgen. Medienmitteilungen müssen gezielt und im richtigen Moment erfolgen. Eine zu späte Medieninformation kann einen Shitstorm nur unnötig verlängern.

Verantwortlichkeiten

Verantwortlichkeiten müssen definiert werden. Und zwar über den ganzen Prozess der Konzeptentwicklung (Erarbeitung, Evaluation, Umsetzung, Aktualisierung, Überarbeitung) wie auch der Verantwortlichkeiten bei Vorkommnissen im laufenden Betrieb. Natürlich braucht es auch für alle Verantwortlichen eine funktionierende Stellvertretung.

Monitoring

Es gibt auch für kleine NPO kostengünstige Varianten der Medienüberwachung für Print- und Online-Medien. Für die Überwachung von Social-Media-Kanälen können sogenannte Hash-tags abonniert werden (#meineNPO). Hier gilt es aber zu beachten, dass oft auch Ad-Hoc-Hashtags auftauchen und entsprechend treden können (#NAMEistdoof). Entsprechende Beobachtung von Kommentaren und kreative Suchen helfen dabei. Mitarbeitende, die aufs Thema sensibilisiert sind, werden miteinbezogen.

Nachbearbeitung von Ereignissen

Während eines Shitstorms sollen Bewertungen unbedingt vermieden werden. Sie führen nur zu Streitigkeiten und Energieverschleiss am falschen Ort. Wenn ein Shitstorm vorüber ist, muss der Vorfall unbedingt verarbeitet werden: Was ist geschehen? Wieso ist es geschehen? Waren die Vorwürfe legitim? Wie hätte ein solcher Vorfall vermieden werden können? War die Kommunikation (intern, verbandsintern, Stakeholder, Medienmitteilungen) angepasst und im richtigen Ton? Wie sah die Zeitachse aus? Was kam zu früh, zu spät? Das Konzept und die inhaltlichen Dokumente werden nach jedem Vorfall überprüft und allenfalls angepasst.

Übung macht den Meister

Wenn in einer NPO wenige Shitstorms vorkommen, kann es hilfreich sein, regelmässige Übungen durchzuführen (beispielsweise zwei Mal jährlich). So bleibt die Sensibilisierung auf das Thema und die Abläufe für den Ernstfall bei allen Beteiligten präsent.

Die wichtigsten Dokumente als Checkliste

- ✓ Liste der Verantwortlichen mit Stellvertretungen in der NPO
- ✓ Aktuelle Adresslisten mit Email- und Telefonnummern von Vorständen, Verbandsmitgliedern und wichtigen Stakeholdern
- ✓ Übersicht Zugangsdaten Social Media Portale und Tools
- ✓ Ablauf und Prozessdokumente
- ✓ Eruierte Krisenthemen und vorbereitete Antworten
- ✓ Weitere Dokumente wie Wording-Guides, Checklisten und ähnliches

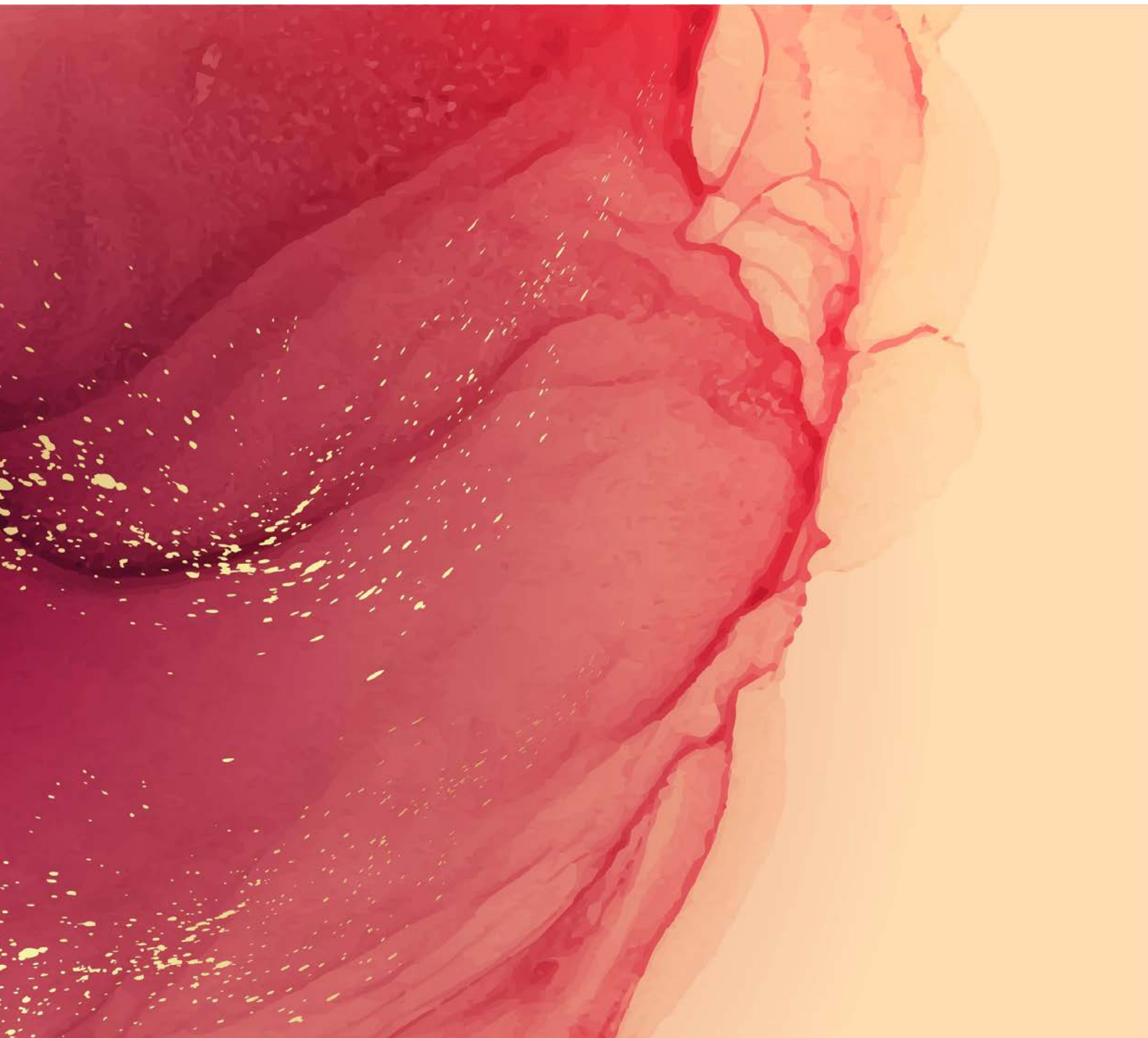
Fazit

Verhindern können Nonprofit-Organisationen Shitstorms nicht – sie können ihnen jedoch richtig begegnen. So wie man auch sein Haus gegen Stürme wappnen kann, können sich Organisationen auf Shitstorms vorbereiten. Obwohl die Intensität dieser gefühlt zugenommen hat, stehen Nonprofit-Organisationen ihnen mit guter Vorbereitung nicht hilflos gegenüber. Wichtig dafür ist eine gute Organisation der Krisenkommunikation, die sämtliche Mitarbeiter_innen miteinbezieht. Die Organisation sollte mögliche Risikothemen im Blick haben und bereits Standardantworten entwickeln. Einfache und kostengünstige Massnahmen der Medienüberwachung,

sind die Beobachtung von Kommentaren in den sozialen Medien und das Abonnement von Hashtags zur eigenen Organisation. Regelmässige Drills und Übungen sorgen dafür, dass man im Ernstfall rascher reagieren kann.

Die Organisation mag nicht verhindern können, dass sie in einen Shitstorm gerät oder entscheiden, zu welchem Zeitpunkt sie dieser ereilt. Das professionelle Management unterstützt jedoch den Umgang damit und es bleibt als Hoffnung auch das Wissen, dass sich ein Shitstorm, so wie jeder Sturm, irgendwann wieder verzieht.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg, Ihr Andreas Lehner!



- 1 Bendel 2021.
- 2 Graf & Schwede 2012.
- 3 Haak 2012.

- Bendel, O. (2021). *Shitstorm*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/shitstorm-123243/version-383418> (aufgerufen am 17.06.2022).
- Graf, D. & Schwede, B. (2012). *Shitstorm-Skala: Wetterbericht für Social Media*. <https://feinheit.ch/blog/shitstorm-skala/> (aufgerufen am 17.06.2022).
- Haak, S. (2012). *Wie überlebt man einen Shitstorm?* <https://www.golem.de/news/protest-im-netz-wie-ueberlebt-man-einen-shitstorm-1204-91423.html> (aufgerufen am 17.06.2022).

Der Autor



Andreas Lehner / andreas.lehner@aids.ch

Andreas Lehner, Jahrgang 1967, ist seit Herbst 2018 Geschäftsleiter der Aids-Hilfe Schweiz. Seine Karriere in diesem Bereich begann vor über 25 Jahren als freiwilliger Helfer in einer regionalen HIV/Aids-Organisation. Über die Jahre hat er sich quer durch die HIV-Präventionslandschaft entwickelt. Vom Streetworker in Zürich über nationaler Campaigner im Bereich der Prävention für Männer, die Sex mit Männern haben (MSM) bis hin zum Programmleiter MSM und stellvertretendem Geschäftsführer. Ursprünglich vom Marketing kommend, hat er sich mit einem MAS in Prävention und Gesundheitsförderung und verschiedenen Kursen am VMI weitergebildet. Er lebt in Zürich und ist glücklich verpartnert.

Elevator Pitch – Die Stärken einer NPO auf den Punkt gebracht

Christine Lanner

Mit einem guten Elevator Pitch gelingt es, ein Gegenüber innerhalb kürzester Zeit von einer Idee zu überzeugen oder für eine Sache zu gewinnen. Die Dauer der Rede entspricht in etwa einer Fahrt in einem Aufzug. Es stehen also rund 30 bis maximal 60 Sekunden zur Verfügung, um beim Gegenüber Interesse an weiterführenden Informationen zu wecken. Als Vertreter_in einer NPO versucht man in der Regel Selbstverständnis, Purpose, Tätigkeitsfelder und Alleinstellungsmerkmale in kürzest möglicher Form darzulegen. Der Elevator Pitch eignet sich deshalb gut als Methode, wenn es darum geht, die Positionierung einer NPO zu erarbeiten.

Hintergrund

Ziel eines Elevator Pitches ist es, schnell und überzeugend zu kommunizieren. Das Pitchen entwickelte sich ursprünglich aus der Gründerszene mit dem Ziel, potenzielle Investoren mit wenigen Kernbotschaften für eine Geschäftsidee zu begeistern. In der Praxis existieren verschiedene Bezeichnungen für bzw. Typen von Pitches. Sie variieren in der zur Verfügung stehenden Zeit sowie darin, ob Hilfsmittel wie etwa Präsentationen zum Einsatz kommen, um die Aufmerksamkeit zu steuern.¹ Je nach Zielgruppe wird bspw. von Investoren- oder Kunden-Pitches gesprochen. Der Elevator Pitch als kürzeste Form, die ohne Hilfsmittel auskommt, ist dabei die Königsdisziplin. Ungeachtet davon, ob bspw. Investoren für ein Start-up gewonnen, Kunden von einem Produkt überzeugt oder Anhänger für ein bestimmtes Anliegen begeistert werden sollen: Allen Pitches gemeinsam ist der Anspruch, ungeachtet der Komplexität des Themas rasch zum Punkt zu kommen.

Ein Elevator Pitch soll kurz, klar und prägnant sein. Genau darin liegt die Herausforderung. Botschaften inhaltlich auf das Wesentliche zu reduzieren und sprachlich treffend wie verständlich zuzuspitzen, erfordert oftmals Mut und eine gute Portion Denkleistung. Gerade Fachexpert_innen haben mitunter

Hemmungen, auf möglicherweise relevante Zusatzinformationen zu verzichten. Weniger ist dabei häufig mehr. Im Elevator Pitch geht es nicht darum, bereits alles Wissenswerte zu sagen. Das primäre Ziel ist es zunächst, Aufmerksamkeit zu erzeugen und Interesse zu wecken. Entsprechend gilt es die extensive Verwendung von Schlagwörtern, Fremdwörter und Fachchinesisch, abstrakte Formulierungen, komplizierte, verschachtelte Sätze, sowie langfädige bzw. langweilige Ausführungen zwingend zu vermeiden. Vielmehr sollten in bildhaften, einprägsamen Worten und anhand von konkreten Beispielen die Vorzüge einer NPO herausgearbeitet werden.

Anwendung im NPO-Bereich

Für NPO wertvoll erweisen sich die Regeln des Elevator Pitches bei der Formulierung der Positionierung der Organisation, beim Mitgliedermarketing sowie im Dienstleistungsmarketing.

In einem Workshop von Vorstand und Geschäftsleitung ging es jüngst um die Frage, warum nicht mehr als knapp 12 Prozent der Branchenangehörigen im Verband organisiert sind. Auf die Aufforderung hin, dass jedes Vorstandsmitglied einmal in eigenen Worten darlegen sollte, warum jemand Mitglied im Verband werden soll, folgten ellenlange Ausführungen, bald aber auch eine gewisse Ernüchterung. Das Argument, es brauche einen starken Verband, schliesslich hätten alle anderen Branchen ebenfalls einen, vermochte ebenso wenig zu überzeugen wie die langen Aufzählungen von Absichtserklärungen, Leistungen und Projekten des Verbandes, von denen letztlich alle profitieren könnten, Mitglieder wie Nicht-Mitglieder - letztere allenfalls mit einem geringen Preisaufschlag. Weiter zeigte sich, dass nicht nur die schlagenden Argumente für eine Mitgliedschaft recht unklar waren, auch die wortreichen Ausführungen und Erklärungen trugen nicht unbedingt zu einem besseren Verständnis der Argumente

bei. Dass sich unter diesen Umständen die Mitglieder-gewinnung als schwierig erwies, wurde schnell einmal evident.

In einem zweiten Schritt wurde deshalb versucht, einen Elevator Pitch zu formulieren. Dazu definierten drei Gruppen unabhängig voneinander zuerst einmal:

- Wer sind die potenziellen Zielgruppen für eine Mitgliedschaft?
- Was sind ihre Bedürfnisse, Anliegen, Probleme?
- Was ist unsere Lösung, unser Angebot?
- Was ist der Haupt-Vorteil bzw. Nutzen, den wir den Zielgruppen bieten können?
- Was macht unseren Verband und seine Leistungen einzigartig und deshalb auch aus gesellschaftlicher Betrachtung unabdingbar?

Die Antworten auf diese fünf Fragen wurden von den einzelnen Gruppen in einen Fliesstext überführt, der nicht länger als fünf Zeilen sein durfte. Die im Text verwendeten Wörter mussten so gewählt werden, dass sie möglichst konkret und einfach verständlich waren und beim Zuhörenden positive Bilder und Assoziationen mit der eigenen Erlebniswelt auslösten.

In der Folge wurden die drei Texte der Gruppen jeweils den Mitgliedern der anderen zwei Gruppen

vorgetragen. Diese hatten nach Abschluss der jeweiligen Kurzpräsentation die Aufgabe sich die vorgetragenen Inhalte zu notieren. Nach Abschluss der drei Präsentationen wurden die Texte der Elevator Pitches wie die Notizen der Teilnehmenden analysiert und zu einer gemeinsamen Lösung verdichtet. Aussagen, Argumente und Textbausteine, welche besonders gut im Gedächtnis der anderen haften blieben, wurden in die gemeinsame Lösung übernommen.

So entstand in einem Prozess von knapp drei Stunden eine erste Version eines Elevator Pitches, der in der Folge Grundlage für die Mitglieder-gewinnung wie zu einem späteren Zeitpunkt auch Kern für die Gesamtpositionierung des Verbandes wurde. Viele Elemente des Elevator Pitches fanden sich letztlich wortwörtlich in der verbalen Positionierung wie im Positionierungskreuz der NPO³ wieder.

Kritische Würdigung

Ziel und Zweck eines Elevator Pitches ist die schnelle und gleichzeitig überzeugende Kommunikation des Wesens und der Vorteile einer NPO. Die Fähigkeit, sein Anliegen – mündlich wie schriftlich - nach den Regeln eines guten Elevator Pitches formulieren zu können, erweist sich darum in unterschiedlichsten Situationen als äusserst nützlich. Entsprechend

Eigenschaften eines erfolgreichen Elevator Pitches²

Verständliche Sprache	<ul style="list-style-type: none"> • Einprägsame Worte • Einfache Sätze • Konkrete Beispiele
Authentizität	<ul style="list-style-type: none"> • Angepasstes Sprechtempo, klare Aussprache • Offene Körperhaltung • Unterstützende Gestik und Mimik
Zielgruppenkonformität	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis über den Wissensstand des Gegenübers • Verständnis für die Bedürfnisse der Zielgruppe • Angepasste Sprache und Aufmachung
Emotionalität	<ul style="list-style-type: none"> • Bildhafte Sprache, Metaphern, rhetorische Fragen • Roter Faden • Spannungsbogen (Storytelling)
Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> • Rhetorik und Körpersprache • Logik der Argumentationslinie • Dauer

vielfältig ist der Anwendungsbereich - auch für NPO. Bei der Erarbeitung der Positionierung, beim Mitglieder-Marketing oder auch im Dienstleistungsmarketing sollte zwingend auf diese Managementmethode zurückgegriffen werden können. Gerade weil die gebotene Kürze dazu zwingt, ganz genau darüber nachzudenken, was für die Zielgruppe wirklich wichtig ist. Die Formulierung eines Elevator Pitches erfordert ein hohes Mass an Kreativität. Im Team entfaltet sich diese oftmals am besten, da auf diese Weise unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen in das Ergebnis einfließen. Im Kern geht es immer darum, sich glaubhaft in die Perspektive seiner Zielgruppen zu versetzen und für ein echtes Problem eine konkrete Lösung, welche im Vergleich zu anderen Angeboten einzigartige Vorteile bringt, präsentieren zu können. Und zwar kurz, klar, verständlich und überzeugend. Einfache und schnelle Lösungen fallen dabei nur selten vom Himmel. Meist ist es im Team ein gemeinsames zähes Ringen um Botschaften, Begriffe und Formulierungen. Doch das Zeitinvestment lohnt sich! Denn für den ersten Eindruck gibt es bekanntlich selten eine zweite Chance.

Literatur

- 1 Vgl. bspw. Imhof, R. (2022). *Erfolgreich pitchen – was ist ein Pitch, wofür braucht es ein Pitchdeck?* Besucht am 08.06.2022 auf <https://fasoon.ch/erfolgreich-pitchen-was-ist-ein-pitch-wofuer-braucht-es-ein-pitchdeck/>.
- 2 Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Beherendt, T. (o.J.). *Elevator Pitch: Die Kunst in 60 Sekunden zu begeistern*. Besucht am 08.06.2022 auf <https://blog.hubspot.de/sales/elevator-pitch>.
- 3 Lichtsteiner, H. & Purtschert, R. (2014). *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen*, 3. Auflage, Paul Haupt, Bern, S. 109 ff.



„Gerne begleiten wir Sie bei Ihrem nächsten Projekt. Persönlich, erfahren und mit jeder Menge Sachverstand.“

verbandsberatung.ch

Haben Sie noch Fragen?

Mail: info@verbandsberatung.ch

Tel.: +41 (0) 41 525 11 24

Die Autorin



Christine Lanner / christine.lanner@verbandsberatung.ch

Dr. Christine Lanner ist Partnerin und Mitgründerin der Beratungsfirma verbandsberatung.ch ag. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Linz (A) und Freiburg (CH) und promovierte zum Thema Strategieimplementierung. Neben langjährigen Führungsfunktionen in internationalen und nationalen Unternehmen war sie über 8 Jahre stellvertretende Direktorin der Stiftung SWITCH, der ICT-Dienstleisterin des Schweizer Bildungs- und Forschungssektors. In dieser Funktion war sie verantwortlich für die Themen Strategie- und Geschäftsentwicklung, Innovationsmanagement, Organisations- und Personalentwicklung, Marketing, Finance & Controlling sowie Risikomanagement.



Marketing. Ou la primauté du client – vraiment !

Michaël Gonin

Quand on parle marketing, on pense tout de suite à ‘comment vendre ma prestation’, ou alors, dans les NPOs, à ‘comment trouver des sous’. Mais dans sa définition originelle, le marketing cherche à aligner les prestations de l’organisation sur les besoins et attentes des partenaires. Pour cela, le marketing doit commencer par s’intéresser à l’autre et à l’écouter en profondeur.

Du fait de son interaction avec le côté psychologique et émotionnel des personnes, le marketing sort du cadre de la théorie économique classique. En effet, l’économie de marché part du principe que tous les acteurs sont parfaitement informés (sans frais ni temps à investir) et entièrement rationnels. Dans un tel univers, le marketing se limiterait à rappeler quelques informations que le destinataire pourrait trouver rationnellement et sans investir de temps. Ce dernier déciderait de toute façon de manière rationnelle en fonction de ses intérêts prédéfinis. Aucune information cachée, aucune manipulation n’est possible face à un tel acteur. La pratique du marketing et les études empiriques nous rappellent que cet idéal économique est utopique. L’information n’est pas gratuite (et pas toujours accessible) et la rationalité des acteurs limitée. Si les économistes peuvent déchanter, les spécialistes du marketing se réjouissent ! Il y a en effet un grand espace pour communiquer, convaincre, toucher et influencer – voire manipuler.

À cause de ce pouvoir, le monde des NPO s’est longtemps méfié du marketing. Depuis plusieurs années néanmoins, on observe un investissement massif des NPO dans le marketing, avec ses forces et parfois ses dérives. Un consultant en marketing pouvait ainsi affirmer à un parterre de dizaines de NPO : « Vos concurrents investissent environ 16 % de leur chiffre d’affaires dans la recherche de fonds ; si vous faites 17 %, vous pouvez récupérer leur part de gâteau sur le ‘marché des donateurs’ (et si vous faites moins, vous perdrez des parts de marché malgré votre idéal collaboratif) ». Plusieurs NPOs ont réagi à cette affirmation, voyant bien risque encouru : « Si je mets 17 % et qu’un autre passe à 18 %, je serai forcé de mettre 20 % ... et ainsi de suite. Voulons-nous vraiment entrer dans cette concurrence qui nous ruinerà tous ? » Dans ce contexte, il peut être important de revenir à la base du marketing, qui rejoint étonnamment les fondements des NPO : l’orientation ‘bénéficiaire’.

Le besoin du bénéficiaire au centre

Dans cet article, j’aimerais démontrer qu’une approche du marketing cherchant à aligner les prestations sur les besoins réels des bénéficiaires correspond, dans son essence, à la raison d’être des NPO : répondre à un besoin d’une partie de la société de la manière la plus pertinente possible aujourd’hui – et anticiper les besoins de demain. Il existe ainsi une synergie profonde entre le monde des NPO et la



vision de base du marketing. Cette synergie permet, à certaines conditions, de réconcilier ces deux mondes en prenant le meilleur du marketing... tout en évitant certains de ses écueils. Premièrement, pour que le marketing soit un outil au service de la NPO et de ses valeurs, il s'agit de se détourner des concurrents et de la question « comment leur reprendre des 'parts de marché'? ». À la place, le marketing NPO doit se focaliser sur le discernement des besoins, contraintes et enjeux des partenaires et bénéficiaires. Cette compréhension permet ensuite de développer des prestations pertinentes puis de les adapter au fil de l'évolution du terrain.¹

Il faut signaler ici que l'observation du terrain peut parfois mettre en lumière des besoins dont le terrain n'est lui-même pas conscient. Par exemple, la population en général peut estimer ne pas avoir besoin d'être sensibilisée sur un enjeu tel que le réchauffement climatique. Cela reste néanmoins un besoin important de la population. De même, des besoins moins visibles et

parfois inconscients peuvent se cacher derrière des demandes explicites. Dans le domaine de la santé notamment, il s'agit parfois de savoir si l'on répond au besoin exprimé par certains groupes de personnes ou si l'on cherche à mieux cerner et résoudre des besoins non exprimés mais plus fondamentaux, tels que des souffrances ignorées ou des enjeux plus profonds à la racine du problème exprimé (peut-être faut-il parfois faire les deux en parallèle).

Conçu comme une veille stratégique et curieuse de la réalité complexe du terrain, le marketing a donc tout d'abord un impact en interne, sur la conception exacte des biens et services offerts par la NPO. C'est uniquement dans un deuxième temps que le marketing a un rôle de communication des prestations développées ainsi que de recherche des soutiens nécessaires pour offrir ces prestations. Le marketing représente autant un outil de promotion de la NPO qu'un instrument de veille, de controlling et d'affinage stratégique. Les conclusions des études

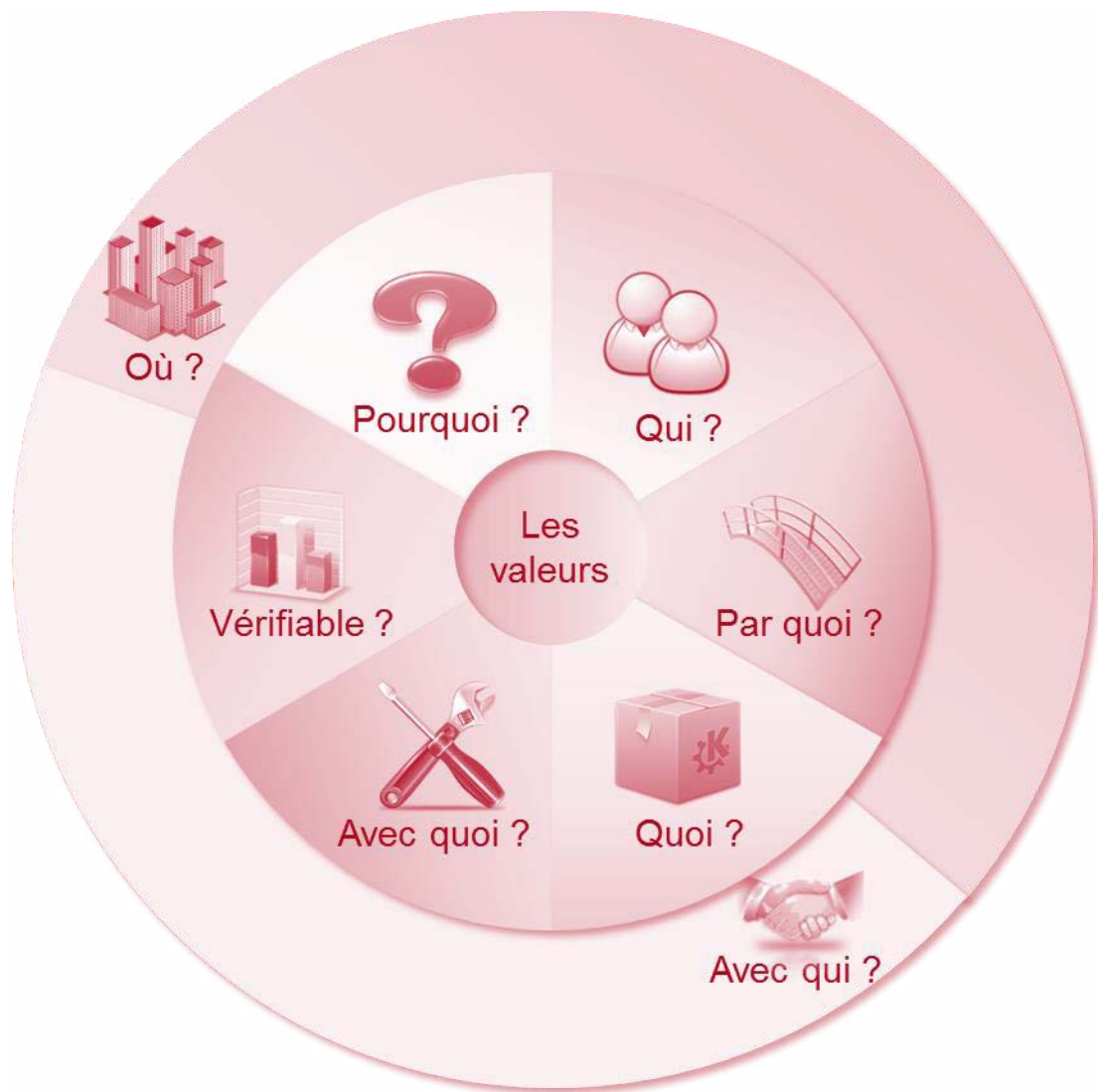


Figure: Business Canvas. <http://socialbusinessmodels.ch/fr/content/notre-canevas-0>

de terrain ainsi que les relations avec les partenaires permettent de confirmer, questionner, adapter, voire abandonner certains projets en fonction de l'évolution du terrain. Plutôt que de chercher à mettre absolument en avant une prestation qui n'est peut-être plus d'actualité, il s'agit de découvrir les prestations dont nos publics cibles ont besoin aujourd'hui et dans le futur proche.

SocialBusinessModels

SocialBusinessModels représente un outil développé par une association romande permettant d'assurer une telle primauté temporelle et stratégique de la compréhension du terrain. Sans développer l'entier de l'outil, je désire en discuter deux caractéristiques. Premièrement, et contrairement à

d'autres *business canvas*, *SocialBusinessModels* met les valeurs au centre des différentes cases. Le point de départ est donc celui des valeurs de la NPO : selon quelles valeurs voulons-nous fonctionner et communiquer ? Ces valeurs ont un impact important sur la manière d'identifier et de prioriser les besoins des bénéficiaires, sur les partenaires stratégiques ou financiers à contacter (ou à bannir), ainsi que sur le style de communication que nous voulons développer.

La formulation explicite des valeurs et de la manière de les incarner dans notre structure, nos projets et notre fonctionnement devient une étape centrale et première du processus marketing. Elle intervient avant l'identification des besoins auxquels nous

répondrons. Sans valeur, pas moyen en effet de prioriser les informations à rechercher dans le terrain. Par exemple, les valeurs choisies impacteront les décisions de se focaliser sur les causes profondes d'un problème (et donc sur des solutions à long terme) ou sur les symptômes (et donc des solutions à plus court terme). De même, les valeurs définiront la place que nous donnerons (ou pas) aux bénéficiaires dans les réflexions et le développement des prestations que nous leur offrirons. Elles pourront également, dans la suite du processus, soutenir ou bannir certains types de solutions / prestations développées.

La deuxième contribution de ce canevas à notre discussion réside dans le cheminement proposé pour le remplir. Une fois les valeurs centrales définies, le chemin passe d'abord par la définition des bénéficiaires (la case qui?) ainsi que l'identification exacte du problème (le pourquoi?). Nous retrouvons ici cette priorité d'un marketing focalisé sur la compréhension des enjeux et sur l'alignement des prestations avec la réalité du terrain. Ensuite seulement, le quoi ? peut être développé : qu'allons-nous offrir comme prestation pour 'résoudre' ce pourquoi ?² Ayant utilisé ce canevas dans de nombreux cours que j'ai enseignés, j'ai réalisé que ce renversement demande souvent beaucoup de discipline. Nous avons souvent trop rapidement une idée de ce que nous voulons faire – et essayons de formuler les besoins du terrain en fonction de notre solution. L'enjeu est de ne pas laisser notre 'solution' formater notre lecture du terrain. Bien au contraire, il s'agit de repousser la formulation de la solution / prestation au plus tard possible, une fois que l'enjeu et ses causes réelles sont bien cernés.

Conclusion

Dans un monde où la communication règne, le marketing devient incontournable même pour les NPO. Néanmoins, alors que la communication se concentre sur « comment faire passer mon message ? », le marketing, de manière générale et encore davantage dans les NPO, devrait commencer par la question inverse : « Comment bien comprendre mon partenaire, client ou bénéficiaire ? ». L'écoute devient le cœur du marketing – et permet le développement d'une communication ciblée, pertinente et répondant aux vraies questions des destinataires. Le marketing ne cherchera plus à vendre, mais à servir. Les NPO auront alors réussi à prendre le meilleur du marketing, en laissant certaines dérives de côté.

Das Wichtigste in Kürze:

Marketing konzentriert sich oft auf Fragen wie «Wie kann ich mein Angebot verkaufen?» oder in NPO auf «Wie kann ich Partner überzeugen, mir Geld anzuvertrauen?». Ursprünglich geht es aber im Marketing jedoch zuerst darum, Dienstleistungen auf die Bedürfnisse der Partner einzustimmen. Interessanterweise ähnelt sich dieser Fokus auf die Bedürfnisse der Partner der Quintessenz einer Nonprofit-Organisation, nämlich (soziale) Bedürfnisse zu identifizieren und Lösungen anzubieten. Aus dieser Perspektive geht es zuerst darum, gut zuzuhören, sich selbst zu hinterfragen, und, nachdem eine passende Dienstleistung entwickelt und angepasst wurde, diese nach Aussen zu kommunizieren.

SocialBusinessModels, eine soziale *Business Canvas*, wurde einem Westschweizer Verein entwickelt und bietet ein Mittel zur Gedankenentwicklung an. Zunächst beginnt es mit den Werten (was ist uns wichtig und was wollen wir genau in der Gesellschaft verändern?) sowie mit Instrumenten, um die Zielgruppe(n) sowie ihre Herausforderungen genau zu verstehen. Anschliessend wird eine Dienstleistung entwickelt, als Antwort oder Lösung auf diese Herausforderungen. Diese Werte haben einen erheblichen Einfluss darauf, wie die Bedürfnisse der Begünstigten identifiziert und priorisiert werden, auf die strategischen oder finanziellen Partner sowie auf den Kommunikationsstil, den die NPO entwickeln möchte. Dort herrscht eine grosse Übereinstimmung mit der Marketinglogik. Der zusätzliche Vorteil der *Business Canvas* liegt in der Art und Weise, wie sie befüllt wird. Sind die zentralen Werte definiert, geht der Weg zunächst über die Definition der Nutzniesser (das Kästchen wer?) sowie die genaue Identifizierung des Problems (das Warum?). Dies stimmt mit der Priorisierung des Marketings, Probleme zu verstehen und die Dienstleistungen an der Realität vor Ort auszurichten, überein.

Die Umkehr der Logik ist nicht einfach. Organisationen versuchen den Bedürfnisse der Branche entsprechend eine Lösung zu formulieren. Die Herausforderung besteht darin, dass nicht die Lösung das Problem definiert. Es ist wichtig, die Formulierung der Lösung und das Entwerfen der Dienstleistung so spät wie möglich anzugehen.

In einer Welt, in der Kommunikation regiert, wird Marketing für NPO unerlässlich. Während sich die Kommunikation jedoch darauf konzentriert, «Wie bringe ich meine Botschaft rüber?» sollte Marketing generell aber vor allem in NPO mit der entgegengesetzten Frage beginnen: «Wie kann ich meinen Partner, Kunden oder Begünstigten richtig verstehen?». Zuhören wird zum Kernstück des Marketings – und ermöglicht die Entwicklung zielgerichteter, relevanter Kommunikation, die die wirklichen Fragen der Leistungsempfänger beantwortet. Marketing will nicht mehr verkaufen, sondern dienen. Dann kann es NPO gelingen, das Beste aus dem Marketing herauszuholen.

Notes

- 1 Davantage sur l'enjeu de cet état d'esprit dans ma chronique « La concurrence : Un concept ambigu dans la nébuleuse du tiers secteur », dans le numéro 2017/2 de cette même revue.
- 2 Le cheminement continue par les cases par quoi ? (comment faire parvenir ma prestation aux bénéficiaires visés?) et avec quoi ? (comment produire ma prestation?). Les vérifiables permettent de s'assurer que l'objectif est bien atteint et d'adapter au besoin la prestation, alors que où ? et avec qui ?, à remplir avant ou pendant la définition du quoi, analysent de manière systématique les opportunités et contraintes offertes par le contexte.

Der Autor



Michaël Gonin / michael@gonin.ch

Dr. Michaël Gonin ist Dozent für Social Entrepreneurship, Nonprofit- und wertorientierte(s) Management und Karriere – und dies aus betriebswissenschaftlicher, theologischer sowie empirischer Perspektive. Diese Themen hat er im Rahmen seiner empirischen Studie über Social Enterprises sowie eines Theologie-Masters mit Fokus auf Arbeit und Gesellschaft (Vancouver) vertieft. Er unterrichtet an der Universität Freiburg/CH und ist Dekan der Haute École de Théologie in St-Légier.

Zur Zukunft von Marketing für Nonprofit-Organisationen

Martin Diethelm

Welchen Herausforderungen müssen sich Nonprofit-Organisationen im Bereich Marketing in Zukunft stellen? Welche Lösungen zeichnen sich ab und wie wird die Digitalisierung das Marketing der Zukunft beeinflussen? Zu diesen Themen tauschte sich Martin Diethelm, Berater und Partner B'VM mit drei Marketing-Expertinnen und -Experten aus. Die Antworten seiner Interviewpartner_innen zeigen, dass die Herausforderungen von Nonprofit-Organisationen im Bereich Marketing in Zukunft vielseitig und von der Digitalisierung und dem demografischen Wandel geprägt sein werden. Dabei ist das thematische Umfeld, wie bspw. Coronapandemie und Ukrainekrieg, nicht immer beeinflussbar. Trotzdem müssen NPO planen und strategische Ziele setzen, um weiterhin am öffentlichen Diskurs teilhaben zu können.

Sibylle, wo siehst du die zentralen Herausforderungen für NPO in den nächsten Jahren und gibt es auch Unterschiede zwischen diesen Organisationen, seien es Genossenschaften, NGO, Kirchen. Wo liegen diese?

Sibylle: Einerseits haben wir das Umfeld, welches nicht direkt beeinflussbar ist, beispielsweise die Covidpandemie und aktuell der Ukrainekrieg. Wer thematisch aktiv reagieren konnte, hat von diesen Krisen im Fundraising profitiert. Aber es gibt auch längere Entwicklungen, beispielsweise gibt es immer

mehr Player auf dem Markt. Während Covid hat sich das akzentuiert, so beobachtete ich dass vom kleinsten Café bis zur Musikschule alle Fundraising gemacht haben.

Auch beobachte ich weiter, dass zunehmend mehr projektbezogen Fundraising gemacht wird, und somit die Bedeutung der Projekte zunimmt. Das sind für klassische NPO zwei zentrale Herausforderungen.

Du hast zwei grosse Krisen oder Konflikte erwähnt. Bei beiden Krisen waren oder sind speziell viele Kinder betroffen. Jan, wie hat sich das bei euch bemerkbar gemacht und was heisst das für die Zukunft?

Jan: Die aktuelle Krise ist schrecklich und ich will auch nicht despektierlich klingen. Aber grundsätzlich kann man feststellen, dass wir seit 2007 in einem permanenten Krisenmodus sind. Es gab eine Finanzkrise, dann eine Flüchtlingskrise, dann kam Corona und jetzt der Ukrainekrieg. So schlimm es ist, ich glaube, dass dies der Modus sein wird, in dem wir in den nächsten Jahrzehnten normal weiterarbeiten und leben werden. Die grösste Herausforderung ist dabei, dass man trotz allem irgendwie planen muss, dass heisst Ziele setzen und eine Art von Strategie verfolgen muss. Bei Pro Juventute haben wir es im zweiten Halbjahr 2021 zum Glück geschafft, den Fokus und den öffentlichen Diskurs auf die psychische Gesundheit von Kindern und Jugend-

Die Interviewpartner_innen:

Jan Schlink ist Leiter Marketing Kommunikation bei Pro Juventute, Präsident von Protect Our Winters Schweiz und Dozent für Marketing und Kommunikation an der ZHAW und bei sanu future learning. Vorherige Stationen / Tätigkeiten: Werbetexter, Marketing und Kommunikation in der Software-Industrie, knapp 10 Jahre Marketing-Kommunikation beim WWF Schweiz.

Sibylle Spengler war über 25 Jahren als Fundraiserin für verschiedene NGO im In- und Ausland tätig und ist Gründerin und CEO bei Fundtastic AG sowie Präsidentin von Swissfundraising,

Hans-Ueli Schlumpf ist Coach, Organisationsberater und Buchautor, Vorstandsmitglied mit dem Ressort Marketing Kommunikation beim Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung bso.

lichen zu richten, da diese enorm unter der Pandemie gelitten haben. Auch das aktuelle Kriegsgeschehen, bewegt die Jugendlichen sehr.

Wie du erwähnst, löst eine Krise die andere ab. Dies hat natürlich auch Einfluss auf die Arbeitswelt. Was heisst das für den Berufsverband bso und das Marketing in der Zukunft?

Hans-Ueli: Eine der grössten Herausforderung, die uns im Vorstand des bso momentan beschäftigt, ist der demografische Wandel. Wir sind sehr stark mitgliederfokussiert und die Babyboomer werden in den nächsten 5-10 Jahren pensioniert und treten aus. Wir müssen uns aber heute nicht nur fragen, wie wir diese Mitglieder ersetzen wollen. Die wichtigste Frage ist, was der Purpose unseres Verbandes für die Zukunft ist. Dabei ist zentral, was neue Generationen von Mitgliedern vom bso brauchen und welche Erwartungen sie haben. Im weitesten Sinne geht es um die Frage, was die Welt von uns braucht. Wo stehen wir und was kann unser Beitrag sein, insbesondere in der Arbeitswelt?

Der gesellschaftliche Wandel ist ein zentrales Thema für NPO, sei er durch Krisen ausgelöst oder sei es die technologische oder demografische Entwicklung. Die Organisationen sind viel stärker als in der Vergangenheit mit diesem Wandel konfrontiert und müssen sich anpassen. Gewisse Aufgaben bleiben dennoch für das Marketing zentral. Wo seht ihr diese? Was wird auch in Zukunft wichtig sein, damit die Zweckerfüllung für die NPO erfüllt werden kann?

Sibylle: Es gibt den Ausdruck Institution Readiness ich brauche den insofern nicht so gerne, weil eine Organisation nie völlig bereit ist, man muss sich dem Wandel stetig stellen. Ich benutze lieber den Ausdruck Institution Readiness for Development. Das bedeutet für mich, dass man mit dem ganzheitlichen Denken auch einen Systemansatz verfolgen muss. Das geht bis ins digitale und in die ganze Systemarchitektur hinein, die vernetzt sein muss, damit man vernetzt kommunizieren kann und die einzelnen Elemente ineinander greifen. Wenn man dem ein grosses Augenmerk gibt,



Jan Schlink

ist man relativ gut gerüstet, auch wenn man nie weiss, was am nächsten Tag ist.

Jan: Aus der Sicht von Pro Juventute sind unsere primären Zielgruppen von Kindern und Jugendlichen bereits voll Digital Natives. Die unterscheiden nicht mehr zwischen analog oder digital. Was da die Readinesss angeht machen wir zwei ziemlich intensive Transformationen fast parallel durch.

Wir müssen zum einen mit dem digitalen Wandel mitgehen, und zum anderen werden wir unsere Organisation transformieren. Sich diesen beiden Herausforderungen zu stellen und diese Prozesse anzupacken, ist momentan das Credo bei uns. Wir müssen und wollen uns jetzt stark anpassen, weil in unserem Segment es zurzeit extrem viel Dynamik gibt.

Mit der Digitalisierung wurde ein Wandel auf der technologischen Seite angesprochen, die alle beschäftigt, ebenfalls den bso. Kann man sich schon trauen, die Papierkanäle abzuschaffen und nur noch digital zu kommunizieren? Wie schätzt du diese Entwicklung ein, Hans-Ueli?

Hans-Ueli: Wir haben ein Content Management aufgesetzt um uns eine Übersicht zu verschaffen, über welche Medien, Organe und Kommunikationskanäle wir verfügen und was zukünftig möglich sein könnte, damit wir dies operativ und strategisch gezielter bearbeiten können. Hier herrscht noch Weiterentwicklungspotential. Dabei tauchte auch der Begriff Community Building immer wieder auf.

Darunter verstehen wir den ganzen Kontext; nicht nur die Mitglieder und die unmittelbaren Partnern, sondern den ganzen Beratungsmarkt. Im Bereich Marketing möchten wir unter dem Aspekt Community alle unsere Aktivitäten darauf ausrichten. Es geht uns nicht nur darum zu zeigen, dass man da ist, oder im ganz herkömmlichen Marketing-Sinne, was man zu verkaufen hat. Wir wollen auch das Bewusstsein für neue Trends und Bedürfnisse wecken und ein Stück weit auch Information und Aufklärung betreiben - gerade für unser Verständnis von professioneller Beratung. Letztendlich, und das ist mein persönlich geprägtes Verständnis, muss das Bewusstsein geweckt werden, dass eigentlich jeder Kontakt mit der Welt Marketing ist.

Marketing ist ein sehr breiter Begriff und im Kern geht es um die Beziehungspflege. Oftmals wird bei NPO unter Marketing auch das Fundraising verstanden. Ich haben den Eindruck, dass die Schweiz, was digitale Tools im Bereich Fundraising betrifft, im Vergleich mit Deutschland oder auch Österreich noch hinterherhinkt. Wie seht ihr das, wird sich das in den nächsten 5 Jahren entwickeln? Setzen wir nach wie vor auf die klassischen Kanäle wie briefliche Mailing?

Sibylle: In der Schweiz funktionieren die klassischen Kanäle, explizit die Mailings, noch sehr gut, und ich beobachte, dass die Zurückhaltung entsprechende Budgets zu verschieben, noch gross ist. Man hat Angst, dass man bestehende Einnahmen verlieren könne. Und oft fürchten sich NPO auch davor, Investition in die digitale Transformation zu tätigen. Die Organisationen haben hier sicherlich noch ein grosses Potenzial.



Jan du hast vorhin gesagt, dass die Jugendlichen bereits Digital Natives sind, aber die Spenderinnen und Spender wahrscheinlich noch nicht. Was beobachtest du?

Jan: Wenn man es mit Korea oder USA vergleicht sind wir in der Schweiz noch sehr analog. Aber ich würde da, was den digitalen Druck angeht sich anpassen, unterscheiden zwischen anlassgetriebenem Fundraising und dem Grundrauschen. Beim anlassgetriebenen Bereich sind z. B. Médecins Sans Frontières oder UNICEF Vorreiter. Die setzen innerhalb von zwei Tagen eine komplette Multi Channel-Kampagne um, da sie auf Sondersitu-

ationen ganz schnell reagieren wollen, und dort spielt die Digitalisierung sicher die absolut zentrale Rolle. Was die Dauerspender angeht, da sind wir tatsächlich prozentual in einem recht marginalen Bereich. Die Angebote für Kinder und Jugendliche müssen bei uns tatsächlich voll digital sein, was das Fundraising angeht, sind wir vielleicht im guten Mittel der Schweizer Organisationen.

Wahrscheinlich müssen wir wirklich unterscheiden zwischen NPO, die reaktiv auf Veränderungen und Krisen reagieren müssen, oder aber einem Berufsverband, der nicht unmittelbar von solchen Krisen beeinflusst wird. Was für Auswirkungen hat da die Digitalisierung?

Hans-Ueli: Wenn wir von Fundraising im engeren Sinne sprechen, spielt dies bei uns weniger eine Rolle. Unsere Haupteinnahmequellen sind die Mitgliederbeiträge. Wenn wir daran denken, wie wir die Mittelbeschaffung intensivieren können, dann könnte es mehr darum gehen, wie wir Mitgliedschaft definieren. Zum Beispiel könnten wir im Sinne von Community Building andere Formen von Mitgliedschaften in Betracht ziehen und uns überlegen, welche konkreten Werte wir für potenzielle neue Mitglieder schaffen können. So kann man die Mittelbeschaffung und die Wertschöpfung miteinander verknüpfen und z. B. auch Organisationen und Institutionen als ideologische Mitglieder gewinnen, weil man allenfalls ähnliche Werte pflegt, Kooperationen schafft oder die Bekanntheit erweitert.



Hans-Ueli Schlumpf



Sibylle Spengler

Sibylle: Swissfundraising ist auch ein Berufsverband, mit ca. 1000 Mitgliedern. Wir haben im letzten Jahr sehr viel in ein Projekt investiert um die Mitglieder miteinander zu verbinden, um auch auf dieser Ebene einen Know-How-Transfer zu ermöglichen. So nimmt der Verband neue Aufgaben wahr. Ich denke, dass die Entwicklung in diese Richtung geht und ein Verband somit an Attraktivität gewinnt.

Zur Überwindung des Grabens der strategischen und operativen Ebene.

Sibylle, was beobachtest du diesbezüglich?

Sibylle: Meine Erwartung an ein Führungsgremium liegt darin, dass Trends und Entwicklungen verfolgt werden, auch wenn man sie thematisch nicht komplett verstehen muss, das heisst, dass eine Geschäftsleitung sich mit Informationen alimentieren muss, damit sie adäquat auf Veränderungen reagieren kann. Das hat viel mit Change-Management zu tun. Letztendlich ist es wichtig, dass ein Unternehmen im stetigen Dialog steht und Veränderungen mit Offenheit begegnet.

In beiden Fällen ist die Haltung, ob man offen genug ist, zentral. Wir haben es schon oben angesprochen: Viele Organisationen haben mit der Überalterung der Mitglieder zu kämpfen. Es gibt aber auch Organisationen, die sich ganz bewusst für die ältere Generationen als Spenderinnen und Spender interessieren. Was gilt es für NPO für

die Zukunft zu beachten?

Sibylle: Die Altersgruppe 50+ ist die, die am meisten Spendengelder bezahlt, und die Frage der Überalterung ist zwar in aller Munde, aber letztlich irrelevant. Relevant ist, ob eine Organisation auch stetig und genügend in die Gewinnung von neuen Spendenden investiert. Immer wieder neue Supporter zu finden ist wichtiger, als die Altersstruktur der bestehenden Supporter.

Neumitglieder gewinnen ist auch für Berufsverbände eine Herausforderung. Was kann da ein Berufsverband tun?

Hans-Ueli: Diese Frage ist in unserem Vorstand sehr präsent. Es braucht eine Neuausrichtung, und wir müssen uns fragen, wie wir die neue Generation von Beratungspersonen in ihren Anliegen unterstützen können. Wir müssen an ihre Mission und ihre Ziele denken und sie dabei unterstützen, hinhören ist hier ganz wichtig. Nicht zuletzt stellt sich die Frage, wo es als bso mit unserer Profession überhaupt hingehet und wie sich der Beratungsmarkt entwickelt.

NPO haben eine Zweckorientierung und alle Ausgaben, die nicht diesem Zweck dienen, werden oftmals kritisiert, auch Ausgaben ins Marketing. Ich danke euch herzlich für eure Zeit, für den lebhaften Austausch und die vielen Anregungen. Ich wünsche euch weiterhin ein erfolgreiches Marketing für eure Organisationen.

Das Wichtigste in Kürze:

Die Herausforderungen von Nonprofit-Organisationen im Bereich Marketing werden in Zukunft vielseitig und von der Digitalisierung sowie dem demografischen Wandel geprägt sein. Dabei ist das thematische Umfeld, siehe Coronapandemie und Ukrainekrieg, nicht immer beeinflussbar. Trotzdem müssen NPO planen und strategische Ziele setzen, um weiterhin am öffentlichen Diskurs teilhaben zu können.

Auf Herausforderungen wie den demografischen Wandel und die fortschreitende Digitalisierung müssen Organisationen ganzheitlich im Sinne der Systemarchitektur reagieren. So empfiehlt es sich vernetzt zu sein, um vernetzt kommunizieren zu können und die einzelnen Elemente ineinander greifen zu lassen. So lassen sich auch unvorhergesehene Herausforderungen schneller bewältigen.

Im Bereich Fundraising ist die Digitalisierung in der Schweiz weniger weit fortgeschritten als in anderen Ländern. Die klassische Kanäle, explizit die Mailings, funktionieren noch sehr gut. Deswegen sind Organisationen bei der Investition in neue digitale Kanäle eher zögerlich, obwohl dort grosses Potential herrscht. Gerade wenn NPO Angebote für Kinder und Jugendliche erstellen, müssen diese digital sein.

Führungsgremien von NPO sollten Trends und Entwicklungen verfolgen, auch wenn sie sie thematisch nicht vollständig verstehen. Organisationen stehen im stetigen Dialog und können so Veränderungen mit Offenheit begegnen. Dafür dürfen sie sich im Fundraising nicht nur auf die Altersgruppe 50+ konzentrieren, obwohl diese das meiste Geld spendet. Relevant ist, ob eine Organisation auch stetig und genügend in die Gewinnung von neuen Spendenden investiert.

Der Autor

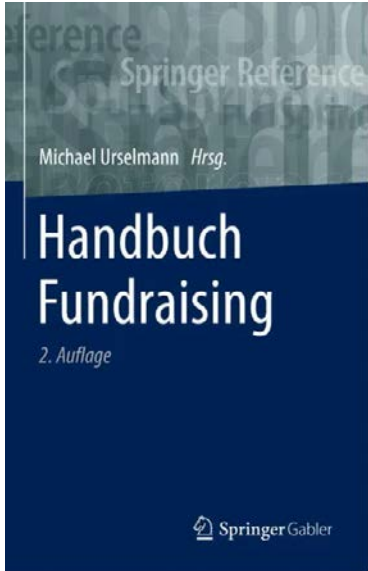


Martin Diethelm / martin.diethelm@bvemberatung.net

Martin Diethelm arbeitet seit 2020 als Berater bei der Beratergruppe für Verbandsmanagement in Bern (B'VM). Er hält Beratungsmandate in der Schweiz und Deutschland. Er hat besondere Projekterfahrungen in Organisations- und Strategieentwicklung, Selbstorganisation, Digitalisierung, Moderation und Konfliktintervention. Seit 2021 ist er Geschäftsführer des Berufsverbandes Coaching, Supervision und Organisationsberatung (bso). Martin Diethelm hat Soziologie und Sozialpsychologie an der Universität Zürich studiert und den Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management 2018 am VMI absolviert. Bis 2020 war er Geschäftsführer der Kampagnenforum GmbH.

Orientierung für's Spendensammeln

Guido Frey



Michael Urselman (Hrsg.): Handbuch Fundraising. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020, 732 Seiten.

Das Sammelwerk vereint Beiträge von Expertinnen und Experten aus Marketing und Fundraising, die ihre wissenschaftliche Erkenntnisse, Grundlagen, Studien und aktuelle Beobachtungen zu den relevanten aktuellen Themen des Fundraisings präsentieren. Das Handbuch hat zum Ziel, den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung in einer gut strukturierten Form zusammenzutragen, diese Sammlung praxisorientiert aufzubereiten, um eine weitere Vertiefung, den individuellen Bedürfnissen von Fundraiserinnen und Fundraiser entsprechend, aufzuzeigen.

Das Buch stellt einen umfassenden Überblick der Forschungsgebiete des Fundraisings dar. Die umfangreichen Quellenangaben nach jedem Aufsatz sind nicht zuletzt für Studierende eine wesentliche Hilfestellung, ihre Forschungstätigkeit weiter zu vertiefen. Die Texte schaffen den wichtigen Transfer von der Forschung in die Praxis und inspirieren damit die Praktikerinnen und Praktiker zur Weiterentwicklung der Aktivitäten in ihrem Fundraisingalltag.

Nach der Einführung, welche das Fundraising allgemein sowie vier Mittelbereiter beschreibt, ist das Handbuch in sieben Teile gegliedert. Die ersten vier Teile widmen sich den Ressourcenbereitstellern Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen und

öffentliche Institutionen. Bei der Zielgruppe Privatpersonen wird dem Thema Spenderbindung und Rückgewinnung besondere Aufmerksamkeit gegeben. Im Teil Fundraising bei Stiftungen wird die Stiftungslandschaft in Deutschland und der Schweiz beleuchtet und in einer Art Perspektivenwechsel dargestellt, wie eine von der NPO errichtete Stiftung als Fundraisinginstrument funktioniert.

Das strategische und operative Fundraisingmanagement wird im 5. Teil behandelt, mit Kennzahlen zu den Vertriebskanälen Mailing (Post), Online-Fundraising, Telefon-Fundraising und face-to-face-Sammlungen. Der Beitrag Auswirkung der Digitalisierung nennt den kulturellen Wandel der NPO als Voraussetzung, zukünftig digitalmarktfähig zu sein. Mit Kapiteln zur Grösse und Entwicklung der Spendenmärkte und der Besonderheit des Fundraisings bei Spitälern, Kirchen und Hochschulen sowie zum Online-Fundraising schliesst das Handbuch.

Der Aufbau der einzelnen Kapitel mit einer einführenden Zusammenfassung, mit Schlüsselwörtern und einem abschliessenden Fazit oder Perspektiven, trägt zur schnellen Orientierung und der Lesefreundlichkeit des Handbuches bei.

Mit dem Handbuch werden aktuelle Forschungsergebnisse praxisnah behandelt und die relevanten Fragen von Fundraiserinnen und Fundraisern beleuchtet. Gekonnt transferiert in den Mittelbeschäftigungsalltag stellt das Handbuch ein aktuelles Werkzeug dar, das spendensammelnden Organisationen wesentliche Orientierung vermittelt, sich auf dem Spendenmarkt erfolgreich zu entwickeln.

Bewertung

V = Verbände

G = Genossenschaften

S = Stiftungen

N = NPO Allgemein

I = Spezielle Interessen

• • • • = ausgezeichnet

• • • = empfehlenswert

• • = lesenswert

• = nicht zu empfehlen

Robert Purtschert zum 80. Geburtstag

Schon bei der Gründung des Verbandsmanagement Instituts (damals Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschafts-Management) 1976 war Robert Purtschert an Bord. Zusammen mit dem Initianten Ernst-Bernd Blümle und mit Peter Schwarz hat er massgeblich zur Gründung und noch mehr zur Entwicklung des VMI beigetragen.

Robert Purtschert war der Marketing-Mann im Trio. Er hat auf der wissenschaftlichen Ebene das Marketing-Management für NPO entwickelt und unter dem Titel Marketing für Verbände und Nonprofit-Organisationen 2001 erstmals als Vertiefungsband des Freiburger Management-Modells publiziert.

Robert Purtschert hat aber auch das VMI-Marketing systematisch aufgebaut und entwickelt: In seiner Zeit als Geschäftsführer und Direktor des Instituts (1986 – 2001) wurde zunächst der Diplomlehrgang entwickelt und auf den Markt gebracht. In der Folge hat er rund um das Weiterbildungs-Flaggschiff des VMI eine ganze Palette an Weiterbildungsangeboten geschaffen, die heute noch am Markt bestehen und erfolgreich durchgeführt werden. Im Rahmen des VMI-Marketing war ihm die autokommunikative Komponente immer sehr wichtig. Er hat das VMI bekannt gemacht, er hat es vertreten, er hat es bei Bedarf verteidigt, und es ist ihm gelungen, die Zahl der Förderer kontinuierlich zu steigern. Dank dieser unternehmerischen Haltung ist das VMI wirtschaftlich unabhängig. Ein Ergebnis all der Anstrengungen von Robert Purtschert war schliesslich die Etablierung des VMI als reglementarisch selbständiges Institut der Universität Freiburg im Jahre 1994.

Robert Purtschert war und ist ein überzeugter Verfechter des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen (FMM) und seines Wertes für die Lehre und für die Praxis. Um dieses Grundlagenwerk (10. Auflage in Vorbereitung) langfristig zu sichern, wurden die Rechte am FMM auf seine Initiative hin der Ernst-Bernd Blümle Stiftung übertragen.

Robert Purtschert war auch als Lehrer und Vorgesetzter sehr geschätzt. Als Universitätsprofessor, Dozent in Lehrgängen und als Lehrgangsleiter haben Generationen von Studierenden von ihm profitieren dürfen. Assistenten und Mitarbeitende hat er mit Rat und Tat dabei unter-



stützt das zu werden, was sie heute sind. Für Viele unvergessen ist sein jahrelanger Begleiter: Pudel Happy. Robert Purtschert war aber nicht nur die Lehre, sondern auch die Praxis immer sehr wichtig. So war er auch an der Gründung des Action Research-Partners des VMI, der B'VM (Beratergruppe für Verbands-Management) beteiligt. Auch dies eine Entwicklung, die bis heute von Erfolg gekrönt ist.

Lieber Röbi, im Namen der Studierenden an der Universität und in den Lehrgängen des VMI, der Assistentinnen und Assistenten und aller jenen, die mit Dir in den vielen Jahren zusammen gearbeitet haben und nicht zuletzt auch in meinem ganz persönlichen Namen: Herzlichen Dank für alles, was Du aufgebaut und entwickelt hast. Vieles davon ist heute noch aktuell, einiges konnte sich dank der wertvollen Grundlagen weiter entwickeln, Neues ist dazu gekommen und profitiert von Deinem Fundament. Und nicht zuletzt danke für den konstruktiv-kritischen Blick auf das, was sich im weiten Feld des Verbands- und NPO-Managements tut.

Herzlichen Glückwunsch zum Geburtstag und alles Gute für die kommenden Jahre, besonders aber gute Gesundheit.

Herzlich

Charles Giroud, Präsident des Institutsrates

Neuigkeiten aus dem VMI

Vorträge und Publikationen

Im Rahmen der grössten Wissenschaftlichen Konferenz der Internationalen NPO-Forschung (ISTR) hielt Ueli Löffel am 12. Juli den Vortrag **Entrepreneurial cooperatives: the impact of entrepreneurial orientation on economic and social performance.**

Luisa Wagenhöfer referierte am 12. Juli anlässlich der Konferenz ISTR zum Thema **Applying Theory to Successful Nonprofit Executive Transitions – A Multi-Paradigm Approach.**

Dorothea Stock hielt am 12. Juli das Referat **The Nature of Entrepreneurial Orientation in Professional and Business Associations** anlässlich der Konferenz ISTR.

Philipp Erpf referierte am 13. und 14. Juli anlässlich der Konferenz ISTR zu den Themen **Entrepreneurial Orientation in Social Enterprises: Scale Development and Key to Success in the Dual Mission Achievement** und **Changing Landscape of Social Entrepreneurship in Lithuania: Comparing Value-Driven Normative Perception and Existing Practices.**

Am 14. Juli hielt Nathalie Maring an der Konferenz ISTR den Vortrag **Effects of NPO's social media presence on followers' organizational media use and loyalty.**

Erpf, P., Butkevičienė, E. und Pučėtaitė, R. (2022). Between de Jure and de Facto: Embedding Western Concepts of Social Entrepreneurship in Post-Socialist Reality. *Journal of Social Entrepreneurship*, 13(1), S. 1-28.

Erpf, P., Gmür, M. und Baumann-Fuchs, J. (2022). Does the Business Suit Fit? Drivers for Economic Performance in Social Enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, online first.

Erpf, P., Kreutter, P. und Peranić, K. (2022). Digitalisierung von Stiftungen – Status quo und zukünftige Handlungsfelder, in: Fleisch, H., Martin, J., Theuffel-Werhahn, B. und Uffmann, K. (Hrsg.): *StiftungsManager. Recht, Organisation, Finanzen*, 2/22. Berlin.

Lang, B., Sansossio, R., Annen, H. & Gmür, M. (2022). Zur Wahrnehmung von Führung in der Schweizer Armee: Die Bedeutung von transformationaler und dienender Führung. *Stratos* 1, S. 28-40.

Maring, N. und Erpf, P. (2022). Digitale Transformation – strategischer Prozess des digitalen Wandels in Verbänden. In: Stumpf, M. (Hrsg.), *Verbandsmanagement. Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 449-478.

Stock, D. M., und Erpf, P. (2022). Systematic literature review on entrepreneurial orientation in nonprofit organizations – Far more than business-like behavior. *Journal of Philanthropy and Marketing*, online first.

Aktuelles aus dem Netzwerk



Dr. **Franziska Schumacher**, Absolventin des Diplom-Lehrgangs 2017 und des Intensiv-Lehrgangs Digitalisierung 2019 wurde vom Delegiertenrat von Pro Natura in den

Zentralvorstand gewählt.

Monika Schärer, Absolventin des Diplom-Lehrgangs



2021 arbeitet neu als Leitung Audiovisual Media Production bei AOZ. Zuvor war sie Journalistin beim Schweizer Radio und Fernsehen.

Benedikt Fuhrmann, Absolvent des Diplom-Lehrgangs



2019, arbeitet neu als Zentrumsleitung, Geschäftsleiter des Alterszentrums Bussnang. Davor war er Bereichsleiter der Mütter- und Väterberatung der Perspektive

Thurgau.

Claudia Frei, Absolventin des Diplom-Lehrgangs



2019, arbeitet neu als Schulleiterin der Primarschule Wittenbach. Zuvor war sie Geschäftsführerin des Kantonalen Lehrerinnen- und Lehrerverbands St. Gallen.

Wir nehmen Abschied



Sebastian Schnyder ist am 18. Januar im Alter von 81 Jahren in Bern friedlich entschlafen. Der vorwitzige und geistreiche Mensch war dem VMI eng verbunden.

«Jede Schweizerin und jeder Schweizer ist Mitglied von 10 bis 15 Vereinen.

Von Organisationen also,

deren rechtliche Natur die klassische NPO-Rechtsform der Verein ist, eine juristische Person zur Erfüllung nichtwirtschaftlicher, idealer Zwecke. Eine erste grobe Schätzung geht von rd. 100 000 Vereinen in der Schweiz aus.»

Das schrieb Sebastian Schnyder 1994 in einem Beitrag für die Schweiz. Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik. Damit hat er ganz vorwitzig zwei Zahlen in den Raum gestellt, von denen die magischen 100 000 noch vor ein paar Jahren immer wieder einmal in den Medien zu lesen war. Statistisches Material für diese Aussagen gab es damals nicht, und bis heute erfordert es aufwändige Hochrechnungen, um die Zahl der Vereine genauer beziffern zu können, denn zentrale Vereinsregister gibt es hierzulande nicht.

Eine solche aufwändige Studie veröffentlichte das VMI in 2010 und gelangt zu einer etwas genaueren Schätzung: 76 500 Vereine in der Schweiz. Wann wieder jemand einen solchen Aufwand betreiben wird, steht in den Sternen. Vielleicht braucht es einfach wieder einmal etwas Vorwitz.

Agenda

4. bis 9. September 2022	Intensiv-Lehrgang Unternehmerische Führung und Mobilisierung von NPO Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür und Dr. Philipp Erpf
9. bis 14. Oktober 2022	Intensiv-Lehrgang Marketing in NPO Lehrgangsleitung: Prof. tit. Dr. Hans Lichtsteiner
16. bis 21. Oktober 2022	Intensiv-Lehrgang Strategische Führung in NPO Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür
6. bis 11. November 2022	Intensiv-Lehrgang Moderne Organisationsstrukturen und -formen für NPO Lehrgangsleitung: Dr. Melchior Etlin
6. bis 11. November 2022	Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management (Modul 1) Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
20. bis 25. November 2022	Intensiv-Lehrgang Digitale Transformation in NPO Lehrgangsleitung: Nathalie Maring, MA und Dr. Peter Kreutter

Gehören Sie schon zu den Pionieren und Pionierinnen?

Unternehmerische Führung und Mobilisierung von NPO

Eine gute NPO arbeitet heute professionell, transparent und verantwortungsbewusst. Sie ist agil, wenn sie darüber hinaus auch noch die notwendige Flexibilität und Dynamik erreicht.

Nachhaltige Dynamik erfordert eine unternehmerische Grundhaltung in der Leitung und als Merkmal der Unternehmenskultur: Proaktivität, Innovativität, Risikobereitschaft, Durchsetzungsbereitschaft, Mitarbeitendenautonomie und eine gemeinschaftliche Mobilisierungsfähigkeit.

Im neuen Lehrgang machen Sie eine Standortbestimmung für die Organisation, eruieren Ihre Potenziale, lernen Erfolgsbeispiele kennen und leiten die ersten Umsetzungsschritte ein.

Im September sind Sie vorne mit dabei!

Investieren Sie in Ihre Zukunft und besuchen Sie uns online www.vmi.ch oder rufen Sie uns noch heute unter +41 26 300 84 00 an.

Wir freuen uns auf Sie!
Ihr Verbandsmanagement Institut

VMI

Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz

DER Klassiker in der NPO-Weiterbildung



DIPLOM-LEHRGANG (DAS)

Verbands-/NPO-Management

mehr als 1'100 AbsolventInnen | seit über 30 Jahren |
FMM als Basis | vier Wochenmodule |
kompakt über ein Jahr verteilt | berufsbegleitend |
neueste Konzepte, Techniken und Instrumente |

Melden Sie sich noch heute für das Startmodul an:
6. - 11. November 2022

TEL.: +41(0)26 300 84 00
INFO@VMI.CH | WWW.VMI.CH

B-ECONOMY

P.P.
CH-1630 Bulle



Institut für Verbands-, Stiftungs- und
Genossenschaftsmanagement (VMI)
Bd de Pérolles 90
1700 Freiburg
Schweiz

Tel +41 26 300 84 00
www.vmi.ch

