



Moderne Kommunikation

- ▶ Anforderungen an eine moderne Verbandskommunikation
- ▶ Stiftung Contenti – Kommunizieren aus der Nische
- ▶ Von den Dächern zwitschern (Matthäus 10,27)
- ▶ Erfolgsfaktoren medialer Resonanz Schweizer Verbände
- ▶ Die digitale Stimme der deutschen Lebensmittelwirtschaft
- ▶ Videowegweiser für Flüchtlinge in Österreich
- ▶ Verbände in der Krise – Besondere Fallhöhe

Weitere Themen:

- ▶ Von empathischen Helfern zu umweltbewussten Generalisten
- ▶ Corporate Foundations in der Schweiz
- ▶ Das Marketing-Paradox im NPO-Bereich



B'VM Fachgespräche 2016

Nonprofit-Governance als Herausforderung

Good Governance ist mehr als das Aufstellen, Einhalten und Kontrollieren von Regeln.... oder?

Erfahren Sie mehr an unseren Fachgesprächen in:

Bern: **Mittwoch, 24. August 2016**, ab 16 Uhr im Hotel Bellevue Palace
Köln: **Donnerstag, 6. Oktober 2016**, ab 14 Uhr im Dorint Hotel an der Messe

Wir freuen uns über Ihre Anmeldung unter **www.bvmberatung.net**

Editorial



Liebe Förderer, liebe Leserinnen und Leser

Medienlandschaften in westlichen Demokratien befinden sich im Umbruch. Die für Journalismus zur Verfügung stehenden Ressourcen nehmen stark ab. Auch in der Schweiz gab es bei zahlreichen Zeitungen Sparrunden und Entlassungen. Die Gesamtauflage der Kaufzeitungen ist von 4,26 Mio. Exemplare im Jahr 1995 auf 3,11 Mio. im Jahr 2014 gefallen. Aber nicht nur die Zahlungsbereitschaft der Nutzerinnen und Nutzer für journalistische Inhalte hat abgenommen, auch die Werbeumsätze sind rückläufig. Der Nettowerbeumsatz der Kaufzeitungen ist im selben Zeitraum um fast 60 % von CHF 1675 Mio. auf noch CHF 731 Mio. zurückgegangen. Diese Veränderungen sind nicht einfach nur konjunktureller Natur. Vielmehr ist von einem strukturellen Wandel auszugehen. Mit ein Auslöser sind die Digitalisierung und die Verbreitung des Internets. Nutzer und Werbung sind ins Internet abgewandert, und zwar nicht zu den Onlineablegern klassischer Medien, sondern zu Suchmaschinen und sozialen Netzwerken, die selbst keine journalistischen Leistungen produzieren. Wie sich Journalismus künftig finanzieren soll, bleibt unklar. Die Konsequenzen dieser Entwicklung gehen weit über den Journalismus hinaus. Vielmehr werden auch Befürchtungen über negative Auswirkungen für die Demokratie geäussert. Durch die schwindenden Ressourcen nehmen auch die Möglichkeiten ab, kritisch und umfassend über gesellschaftlich relevante Themen zu berichten. Studien zeigen, dass Qualitätsjournalismus zunehmend durch Softnews verdrängt wird. Gleichzeitig gibt es Anzeichen dafür, dass PR aus Kostengründen stärkere Berücksichtigung findet.

Gleichzeitig sind im Internet zahlreiche neue Informations- und Diskussionsmöglichkeiten entstanden. Zudem erhalten von den Medien wenig berücksichtigte Gruppierungen über Social Media einen einfachen Zugang zur Öffentlichkeit. Auch für Nonprofit-Organisationen bietet dies Chancen. Sowie so ist Kommunikation für diese besonders wichtig. Anders als beispielsweise bei Produktionsbetrieben ist

die Messung des Outputs aber alles andere als einfach. In den Worten der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie: Das Überleben der Organisation hängt nicht nur von einer effizienten Aufgabenerfüllung ab, sondern auch davon, ob der Organisation aus ihren Umwelten Legitimität zugeschrieben wird. Doch Legitimität erhalten Organisationen nicht nur, wenn sie unhinterfragt das tun, was von ihnen erwartet wird. Legitimität lässt sich zumindest teilweise auch aktiv managen. Hierbei spielt Kommunikation eine zentrale Rolle. Kommunikation hilft dabei, die Wahrnehmung der Organisation bei Stakeholdern zu beeinflussen. Social Media können hierbei von Vorteil sein. Doch die vermehrte Kommunikation von Organisationen und die Krise des Journalismus bedeuten auch, dass der öffentliche Diskurs potenziell von ressourcenstarken Akteuren dominiert wird. Umso wichtiger ist es, dass Nonprofit-Organisationen ihre Anliegen mit verantwortungsvoller Kommunikation einbringen.

Die vorliegende Ausgabe des VM veranschaulicht dies mit kurzen Praxisbeiträgen und zeigt, wie verschiedene NPO mit beschränkten Ressourcen modern und zielführend kommunizieren. Dabei wird die Kommunikation sowohl aus der Perspektive der Public Relations (z. B. im Artikel zur Stiftung Contenti) als auch als zentrales NPO-Dienstleistungselement (z. B. in Form eines Videowegweisers für Flüchtlinge) beleuchtet.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!

Mit den besten Grüßen

Prof. Dr. Manuel Puppis
Präsident des Departements für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung (DCM) der Universität Freiburg/CH

Hans Lichtsteiner

Anforderungen an eine moderne Verbandskommunikation

Das Internet hat unser Kommunikationsverhalten tiefgreifend verändert und die Kommunikation in ein neues Zeitalter überführt. Internet ist in der Schweiz neben dem Fernsehen das meistgenutzte Medium, der mobile Informationskonsum nimmt zu. Verbände müssen ihre Kommunikationsstrategie diesen Trends anpassen.

6

Bruno Ruegge

Stiftung Contenti – Kommunizieren aus der Nische

Die Stiftung Contenti bietet Dienstleistungen für erwachsene Menschen mit Behinderung an. Beispiele und Erfahrungen aus dem Betrieb geben Antwort auf die Frage, wie trotz eingeschränkter Ressourcen eine stimmige Kommunikation etabliert und gepflegt werden kann.

10

Martin Werlen

Von den Dächern zwitschern (Matthäus 10,27)

Der mediengewandte «Twitter-Pater» und ehemalige Vorsteher des Klosters Einsiedeln Martin Werlen erzählt in einem Erfahrungsbericht von seinem Umgang mit dem sozialen Medium Twitter, wie er der Öffentlichkeit begegnet, und wie die Kirche und andere NPO vom Web 2.0 profitieren können.

14

Franziska Oehmer

Erfolgsfaktoren medialer Resonanz Schweizer Verbände

Die Artikulation von Verbänden in der breiten Öffentlichkeit unterliegt starken Selektionsprozessen. Die Analyse von Schweizer Zeitungen zeigt, dass neben dem Handlungsfeld eines Verbandes vor allem die Intensität und die Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit über das Ausmass der medialen Resonanz bestimmen.

19

Manon Struck-Pacyna

Die digitale Stimme der deutschen Lebensmittelwirtschaft

Als Spitzenverband der deutschen Lebensmittelwirtschaft ist der Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde e. V. (BLL) erster Ansprechpartner für Politik, Medien und Verbraucher. Mittels neuer Medien überschreitet er die Horizonte klassischer Verbandskommunikation und tritt in den direkten Dialog.

24

Katharina Lang und Günter Hein

Videowegweiser für Flüchtlinge in Österreich

Eine Gruppe junger Fachleute in Innsbruck engagiert sich überwiegend freiwillig und ehrenamtlich in der Flüchtlingsthematik und liefert mit einem «Videowegweiser durch das österreichische Asylverfahren» den Betroffenen ein jederzeit und überall verfügbares und verständliches Informationstool.

28

Adrian Teetz

Verbände in der Krise – Besondere Fallhöhe

Nonprofit-Organisationen sind in Krisen besonderen Risiken ausgesetzt. Die Sozialreputation maximiert die Fallhöhe und politische Prozesse hemmen die Entscheidungsfähigkeit. Am Fallbeispiel des ADAC in Deutschland lassen sich Schlussfolgerungen für die Krisenprävention ableiten.

32

Remo Aeschbacher und Markus Gmür

Von empathischen Helfern zu umwelt- bewussten Generalisten

Die Analyse von Zweckbestimmungen der rund 13 000 gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz ergibt sechs übergeordnete Themencluster. Deren relative Bedeutung hat sich im Verlauf des 20. Jahrhunderts bis in die jüngste Zeit deutlich gewandelt.

37

Pia Schatzmann

Corporate Foundations in der Schweiz

Die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft ist seit längerem ein Diskussionsgegenstand in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Durch den gesellschaftlichen Wertewandel möchten Unternehmen einen Platz in der Zivilgesellschaft einnehmen und auch als «gute Bürger» («Good Corporate Citizens») wahrgenommen werden. Immer mehr fliessen deshalb gemeinnützige Themen in die Unternehmensstrategien ein. Unternehmensstiftungen (Corporate Foundations) sind dabei ein wirkungsvolles Instrument für den Aufbau, die Sicherung und Stärkung der Reputation.

42

Robert Purtschert

Das Marketing-Paradox im NPO-Bereich

Marketing ist ein Management-Ansatz (Kundenorientierung), der im marktlichen Wettbewerb Erfolg bringt. Das Freiburger Management-Modell für NPO (FMM) hat den Marketing-Ansatz für den NPO-Bereich sinnvoll einsetzbar gemacht (Orientierung an den Bedürfnissen der Austauschpartner). Trotz eindeutigen Marketing-Erfolgen, die der Autor in einzelnen Organisationen miterleben oder zumindest beobachten durfte, wird Marketing in NPO generell eher zögerlich oder überhaupt spärlich eingesetzt.

49

Buchbesprechung

52

Vorträge, Publikationen und Neuigkeiten

53

Agenda

58

Impressum

Redaktion: Remo Aeschbacher
(remo.aeschbacher@vmi.ch)

Layout: Remo Aeschbacher
Paulusdruckerei Freiburg/CH

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH

Fotomaterial: Thema «Kommunikation»:
shutterstock.com

Adresse: VMI, Postfach 1559, CH-1701 Freiburg
Tel. +41 (0)26 300 84 00
Fax +41 (0)26 300 97 55

Internet: www.vmi.ch, info@vmi.ch

Jahrgang: 42. Jahrgang

ISBN: 3-909437-46-X

ISSN: 1424-9189

UNI
FR
UNIVERSITÉ DE Fribourg
UNIVERSITÄT FREIBURG

VMI

Das VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November. Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Statement

Anforderungen an eine moderne Verbandskommunikation

Hans Lichtsteiner

Aktuell werden über das Internet jede Minute 150 Millionen Mails verschickt, 20,8 Millionen WhatsApp-Nachrichten versendet, 2,4 Millionen Suchabfragen gestartet, 527 760 Fotos geteilt und 347 222 neue Tweets abgesetzt.¹ Das Internet hat unser Kommunikationsverhalten tiefgreifend verändert und die Kommunikation in ein neues Zeitalter überführt. Internet ist in der Schweiz neben dem Fernsehen das meistgenutzte Medium. 80 % der über 14-Jährigen nutzen das Internet regelmässig auf ihren Smartphones und 48 % auf einem Tablet.² Und die mobile Internetnutzung nimmt Jahr für Jahr weiter zu. Verbände müssen ihre Kommunikationsstrategie diesem Trend anpassen, wollen sie weiterhin gehört werden.

Wie einfach und unkompliziert war doch die Verbandswelt noch bis vor 30 Jahren. Hatte man Informationen für die Mitglieder, publizierte man diese in der monatlich erscheinenden Verbandszeitschrift, verfasste ein Kreisschreiben oder schrieb einen persönlich adressierten Brief. Wer sich persönlich austauschen wollte, griff zum Telefon, vereinbarte ein Treffen oder organisierte eine Sitzung oder eine Versammlung. Der Zugang zu den Medien sowie die Verfügbarkeit spezifischer Adressen bestimmte weitgehend, wer seinen Anliegen und Informationen Gehör verschaffen konnte. Die Verbände waren mit ihren eigenen Verbandszeitschriften und den Adressstämmlen der Mitglieder dabei in einer privilegierten Situation. Die Fähigkeit, in kurzer Zeit und sehr direkt Informationen verbreiten zu können war eine Kernkompetenz der Verbände und damit ein Wettbewerbsvorteil.

Mit dem Einzug des Internets hat sich dieses Kommunikationsprivileg der Verbände weitgehend aufgelöst. Das Internet erlaubt allen, ihre Botschaften sofort und kostengünstig einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Ob eine Botschaft den Adressaten findet, entscheiden nicht mehr nur die (Mail-)Adressen, ebenso wichtig für die Verbreitung sind heute

Suchmaschinen, Verlinkungen, soziale Netzwerke, Instant Messaging und Blogbeiträge. Gingen 1993 noch lediglich 1 % der Informationsflüsse der weltweiten Telekommunikationsnetze übers Internet, waren es im Jahr 2000 mit 51 % bereits die Mehrheit des Informationsaustausches.³ Heute ist das Internet das dominierende Kommunikationsmedium. Ein durchschnittlicher Bürger bewegt sich täglich über 100 Minuten im Web.⁴ In der Schweiz werden mittlerweile 8 % des Stroms für den Betrieb und die Nutzung des Internets, also für die Verbreitung von Informationen eingesetzt.⁵

Neue Kanäle entstehen, die alten bleiben bestehen

Schön wäre es nun, wenn die elektronischen die traditionellen Kommunikationskanäle ablösen würden, schliesslich sind diese nicht nur schneller, sondern in der Übermittlung von Informationen auch günstiger. Leider ist dem nicht so. Durch die neuen Kanäle hat sich das Medienverhalten der Zielgruppen weiter diversifiziert. Während die einen Mitglieder nach wie vor fleissig die Verbandszeitschrift lesen, informieren sich andere ausschliesslich über den Besuch der Verbandshomepage oder starten gar nur noch gezielte Abfragen auf Suchmaschinen wie Google. Die Optionen, an Informationen zu kommen, haben massiv zugenommen. Um als Verband weiterhin bei all seinen Mitgliedern präsent zu sein, müssen mehr Kanäle mit Informationen bespielt werden. Die Informationsbereitstellung muss zudem so koordiniert sein, dass alle Mitglieder unabhängig ihrer Medienpräferenzen mehr oder weniger auf dem gleichen Wissensstand sind. Dies sicherzustellen bedeutet letztlich, trotz kostengünstigeren Medien, in der Summe eher einen Mehraufwand als Kosteneinsparungen. Was durch elektronische Medien an Papier und Porto gespart werden kann, fliesst neu in Software und Arbeitsaufwand.

Suchmaschinen als Eingangstor

Informationen werden immer weniger auf Vorrat gesammelt, sondern situationsbezogen gesucht. Dies bedeutet, dass der Verband seine Mitglieder nur noch über wichtige Dinge selektiv informieren muss, gleichzeitig aber einen breiten Fundus an Wissen aufbereiten und bereitstellen sollte, damit über Suchmaschinen auf diesen zugegriffen werden kann. Alleine im deutschsprachigen Raum der Schweiz werden pro Tag über 200 Mio. Suchanfragen bei Google getätigt.⁶ Dies entspricht rund 40 Anfragen pro Person pro Tag. Ein Drittel aller Benutzer glaubt dabei, dass die zuerst erscheinende Organisation in einer Suchmaschine auch der Branchenleader ist. Da über 90 % aller Abfragen über Google laufen, ist es entsprechend für jeden Verband wichtig, bei den Suchresultaten von Google ganz oben auf der Liste zu erscheinen, will man Kompetenz bei einem Thema signalisieren. Auf der ersten Bildschirmseite der Suchresultate zu erscheinen, lässt sich erstens durch Suchmaschinenwerbung sicherstellen. Man kauft bei Google AdWords Werbeplatz für Schlüsselbegriffe um sein Kernthema. Sobald jemand einen der selbst definierten Begriffe sucht, erscheint der Verband automatisch bei den ersten Suchresultaten. Ein zweiter Ansatz ist die Suchmaschinenoptimierung (SEO). Dabei versucht man, diejenigen Kriterien wie beispielsweise die Vernetzung der eigenen mit anderen Homepages soweit zu optimieren, dass die eigene Page von der Suchmaschine als wichtig eingestuft wird. Da Google die Kriterien zur Einstufung eines Suchresultates laufend anpasst, ist die Suchmaschinenoptimierung ein ziemlich komplexes Unterfangen.

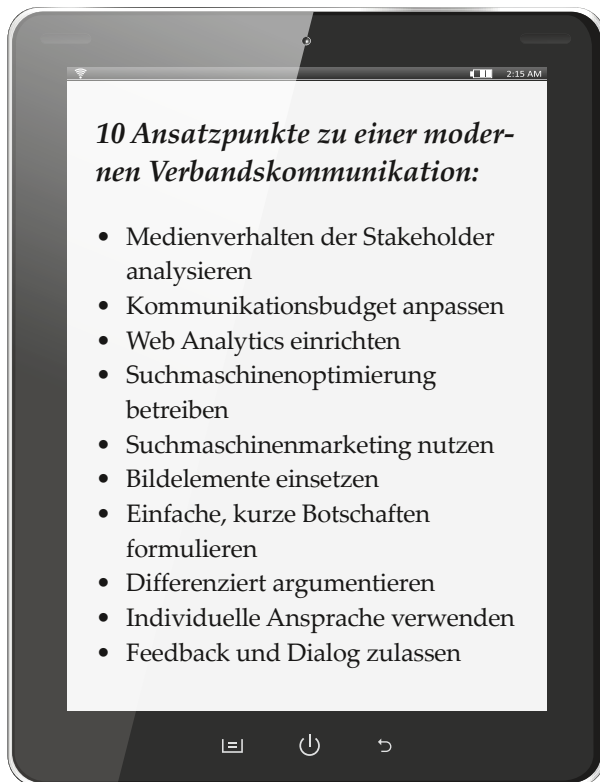
Ein weiteres zentrales Element bei Suchanfragen ist die Glaubwürdigkeit und damit das Image des In-

formationsbereitstellers. Je kompetenter und objektiver eine Quelle vom Sucher eingestuft wird, also je besser sein Senderimage ist, desto eher wird das Suchresultat angeklickt. Die Verbände sind entsprechend dazu angehalten, Themen möglichst fundiert und differenziert darzustellen. Eine zu einseitige Darstellung eines Sachverhaltes schädigt langfristig das Senderimage des Verbandes, da er als subjektiver Interessenvertreter wahrgenommen wird. Entsprechende Leserkommentare und Blogeinträge zeigen sehr schnell, wenn eine Information oder Berichterstattung als unausgewogen wahrgenommen wird.

Limitierte Aufnahmefähigkeit

Bereits mehr als die Hälfte der Google-Anfragen werden heute mobil von einem Smartphone oder Tablet und nicht mehr vom Desktop-PC aus getätigt.⁷ Da damit die Informationsaufnahme und -verarbeitung sehr schnell und unter dem Einfluss externer Störfaktoren erfolgt, müssen Botschaften einfach erfassbar sein, auch auf mobilen Geräten mit einer limitierten Bildschirmoberfläche. Ein Responsive Webdesign, was übersetzt «reagierendes Design» bedeutet, sollte daher bei jedem Verband zum Standard gehören. Der Homepageinhalt passt sich dabei automatisch an die Bildschirmgröße des Gerätes des Nutzers an. Auch inhaltlich sind Anpassungen an dieses mobile Medienverhalten nötig. Nutzer können Bilder schneller erfassen als Text. Entsprechend macht es Sinn, gezielt Bildelemente zu verwenden. Als Bild gelten dabei nicht nur Fotos, sondern auch Diagramme, Tabellen oder Listen. Die Texte kommentieren in kurzer Form, was das Bild als Thema anreißt. Botschaften sollten dabei ebenfalls kurz und einfach verfasst werden.





10 Ansatzpunkte zu einer modernen Verbandskommunikation:

- Medienverhalten der Stakeholder analysieren
- Kommunikationsbudget anpassen
- Web Analytics einrichten
- Suchmaschinenoptimierung betreiben
- Suchmaschinenmarketing nutzen
- Bildelemente einsetzen
- Einfache, kurze Botschaften formulieren
- Differenziert argumentieren
- Individuelle Ansprache verwenden
- Feedback und Dialog zulassen

Individualisierung der Ansprache

Letztlich erlaubt die Webkommunikation auch eine individuellere Ansprache des einzelnen Mitglieds. Dank der entsprechenden Analysetools können Verbände auf dem Server direkt erfahren, was die Mitglieder besonders interessiert bzw. welche Informationen wie schnell und wie häufig gesucht werden. Dank dem Web 2.0 ist die Kommunikation mehrseitig geworden. Die jüngsten Forschungsergebnisse des VMI rund um das Thema des Mitgliedernutzens (Member Value) zeigen, dass gerade die Möglichkeit, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen, ein zentrales Motiv ist, Mitglied eines Verbandes zu sein. Dieser Anreiz kann über Versammlungen und Anlässe bewerkstelligt werden, aber auch über entsprechende Foren oder Mei-

nungsumfragen zu spezifischen Themen, zu denen sich Mitglieder äussern können.

Die elektronischen Medien haben das Kommunikationsverhalten einer ganzen Gesellschaft innerhalb von nur drei Jahrzehnten revolutioniert. Wer als Verband gehört und wahrgenommen werden will, muss da präsent sein, wo sich seine Mitglieder und Stakeholder informieren. Der Verband hat sich diesem Zeitgeist anzupassen. Wer auf seiner traditionellen Kommunikationsstrategie verharret, wird bald einmal einsamer Rufer in der Wüste sein.

Fussnoten

¹ Vgl. Excelacom, 2016.

² Vgl. MUI, 2015.

³ Vgl. Hilbert, 2011.

⁴ Vgl. Statista, 2016.

⁵ Vgl. NZZ, 2012.

⁶ Vgl. Masterhomepage, 2016.

⁷ Vgl. Google Inside AdWords, 2015.

Quellen

Excelacom. (2016). *What Happens in One Internet Minute?* URL: <http://bit.ly/1WSd9qk> (23.05.2016).

Hilbert, M. & López, P. (2011). The world's technological capacity to store, communicate, and compute information. *science*, 332(6025), 60-65.

Masterhomepage. (2016). *Suchmaschinenoptimierung für Google*. URL: <http://bit.ly/1TR3nC2> (23.05.2016).

MUI. (2015). *85 % der Schweizer nutzen Internet mobil*. URL: <http://bit.ly/22UI3a3> (23.05.2016).

Google AdWords. (2015). *Building for the next moment*. URL: <http://bit.ly/1TtNulq> (23.05.2016).

NZZ. (2012). *Internet braucht mehr Strom, als ein AKW produziert*. URL: <http://bit.ly/1RjoZoS> (23.05.2016).

Statista. (2016). *Entwicklung der durchschnittlichen täglichen Nutzungsdauer des Internets in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2015 (in Minuten)*. URL: <http://bit.ly/25hbCTj> (23.05.2016).

Der Autor



Hans Lichtsteiner / hans.lichtsteiner@vmi.ch

Prof. Dr. Hans Lichtsteiner ist seit November 2006 Direktor Weiterbildung des Verbandsmanagement Instituts (VMI). Er hat an der Universität Freiburg/CH studiert und promoviert und ist seit 2011 Titularprofessor. 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.



Schweizerische Vereinigung
für Qualitäts- und Management-
Systeme (SQS)

Bernstrasse 103
3052 Zollikofen
Schweiz

T +41 58 710 35 35
F +41 58 710 35 45
www.sqs.ch

NPO-Label

Management Excellence für Non-Profit-Organisationen

*Wissenschaftlich fundiertes Bewertungsverfahren auf der Basis
des Freiburger Management-Modells FMM*

Das NPO-Label zeichnet diejenigen Non-Profit-Organisationen aus, die ihr Management nach dem State of the Art des heute verfügbaren Management-Wissens organisiert und implementiert haben.

neu zertifiziert:

OdA | Gesundheit
beider Basel



Praxisbericht

Stiftung Contenti – Kommunizieren aus der Nische

Bruno Ruegge

Die Stiftung Contenti ist eine kleinere NPO, welche Dienstleistungen für erwachsene Menschen mit Behinderung anbietet. Wie für viele andere Nischenanbieter auch stellt sich für Contenti die Herausforderung, mit eingeschränkten Ressourcen eine stimmige Unternehmenskommunikation zu entwickeln und im Alltag zu pflegen. Soll man sich einen Gestalter leisten? Können wir uns vor einem Flop schützen? Haben klassische Kommunikationsmittel ausgedient? Einige ausgewählte Beispiele und Erfahrungen aus der Contenti-Praxis versuchen diese Fragen zu beantworten.

Widersprüche gehören dazu

Die Kommunikationsanforderungen an Contenti sind vielfältig und leider oft widersprüchlich: Als gesellschaftlicher Akteur möchten wir das Bild von Menschen mit Behinderung verändern, weg vom ›hilflosen Mängelwesen‹ hin zum gleichberechtigten Mitbürger, der die gesellschaftliche Vielfalt erhöht und das Zusammenleben bereichert. Bei Spendenden hingegen löst ein solch emanzipiertes Image kaum einen Impuls zum Öffnen des Geldbeutels aus: Da sticht nach wie vor das Mitleids-Ass.

Wir sind durch unsere Beschränkungen jedoch nicht in der Lage, die potenziellen Spendenden und die Mitbürger/-innen in der Ansprache und der Wahl der Kommunikationskanäle auseinanderzuhalten. Folglich sind Widersprüche unausweichlich.

Positionierung klären

Wenn wir die Empfängerseite der Kommunikation aus Ressourcengründen wenig differenzieren können, müssen wir in Kauf nehmen, dass die oben beschriebenen Widersprüche in unserer Kommunikation enthalten sind. Damit diese in der Kommunikation jedoch nicht allzu auffällig hervortreten, muss unser Profil so klar wie möglich sein, anders ausgedrückt: Die Unschärfe beim Empfänger soll mit Schärfe beim Absender zumindest teilweise kompensiert werden.

Die Positionierung ist für die Kommunikationswirkung einer kleinen Organisation deshalb entscheidend und vielleicht einfacher zu bewerkstelligen als für eine breit ausdifferenzierte Institution. Für Contenti könnte man die gewählte Position mit ›eigenständig‹ oder ›etwas anders‹ umschreiben. Diese Positionierung ist bewusst sehr einfach und kurz gehalten und ist weniger als konzeptionell-statistischer Entscheid als vielmehr als kontinuierlicher Prozess zu verstehen.

In einem nächsten Schritt galt es, das Profil in eine adäquate Kommunikation zu übersetzen. Aus der Entwicklung der letzten 15 Jahre lassen sich rückwirkend einige charakteristische Merkmale der Contenti-Kommunikationskultur beschreiben.

Niemand kann alles – oder: Fachkompetenz einkaufen

Zwei häufig gehörten Annahmen möchte ich zu Beginn widersprechen: Nein, ein Layout in Word bei Drucksachen wirkt auch für Kleinstorganisationen nicht sparsam, sondern nur unprofessionell, und nochmals nein, der Grafiker-Stundenansatz ist in der Regel nicht höher als der eines günstigen NPO-Managers (der Flyer gestaltet, statt seine Institution zu organisieren).

Mit einem Management von zwei Personen – bei einem Umsatz von CHF 4,2 Mio. und 50 Fachpersonen mit unterschiedlichen Pensen – ist die Verwaltung von Contenti äusserst schlank. In allen Bereichen der Kommunikation eigenes Fach-Know-how zu entwickeln, ist unter diesen Voraussetzungen illusorisch. Deshalb haben wir uns ein Netzwerk von langjährigen Lieferanten aufgebaut, welche Contenti sehr gut kennen und wissen, was wir wollen und können – und was allenfalls nicht. Sie haben einen eigenen Kopf zum Denken und sind mit ihrem Aussenblick ein kritisches Gegenüber. So können sie dazu beitragen, das Profil neu zu interpretieren, zu schärfen und weiterzuentwickeln.

Das wichtigste Puzzleteil in diesem Lieferantenpuzzle ist das Grafikatelier. Dieses ist in fast alle Projekte in

Sachen Kommunikation von Contenti eingebunden und hat sich zu unserem Kommunikations-Sparringpartner und zum visuellen Gewissen der Organisation entwickelt. Die Grafiker waren es, die uns beispielsweise beim Namenswechsel von einem zu eleganten Logo abrietten. Sie argumentierten: «In eurem Haus nehmen wir so viel Ungewohntes wahr, da treffen sich so viele Menschen mit Brüchen in ihren Biografien. Da passt ein Schriftzug ohne Ecken und Kanten in keiner Weise». Recht hatten sie.

Weitere wichtige Lieferanten im Kommunikationsbereich sind: eine Korrektorin/Lektorin (Schreibfehler wirken peinlich), ein Webprogrammierer und der Berater für Fundraising. Unsere Erfahrung ist, dass bei der Auswahl dieser Personen oder Firmen mit Sorgfalt vorgegangen werden sollte. Neben der Fachkompetenz muss auch die Chemie in etwa stimmen. Auch kann in der Auftragsumsetzung und der Koordination dieser Dienstleister der Kleinbetrieb seine Stärken ausspielen: Die Entscheidungswege sind kurz, klar und überschaubar.

Neue Wege ausprobieren

Ein einigermaßen zeitgemäßer Webaufttritt ist eine unverzichtbare Kommunikationsgrundlage. Dass dieser auf unterschiedlichen digitalen Ausgabegeräten funktioniert, erscheint uns als selbstverständlich. Die

technischen Möglichkeiten eröffnen immer wieder Chancen, um alte Schwierigkeiten neu anzugehen.

Die Schwellenangst, eine Institution für Menschen mit Behinderung zu betreten, ist ein bekanntes Branchen-Phänomen. Ob sich hier alte menschliche Urängste einer möglichen Ansteckung aktivieren? Angenommen, die Annahme stimmt, wie bringen wir Menschen gefahrlos über diese Schwelle? Google Street View macht's beinahe möglich: Mit dem Cursor kann man sich bequem – wenn auch nur virtuell – in den Räumen der Contenti frei bewegen. Wer sich das nicht recht vorstellen kann, dem empfehle ich, es gleich selbst auszuprobieren: «Contenti» googeln, Resultate in der Lasche «Maps» aufsuchen, eines der angezeigten Bilder anklicken und der virtuelle Besuch geht los.

Diese Möglichkeit unterstreicht auf der Ebene der Metakommunikation Werte wie Offenheit gegenüber Neuem oder den Anspruch nach Transparenz. Allerdings gab es im Umfeld auch kritische Rückmeldungen und Fragen wie «Lasst ihr euch etwa von Google vereinnahmen?»

Ist weniger mehr?

Als kleine Organisation muss man sich auf ausgewählte Kommunikationskanäle beschränken. So hat Contenti beschlossen, vorläufig auf eine Präsenz auf

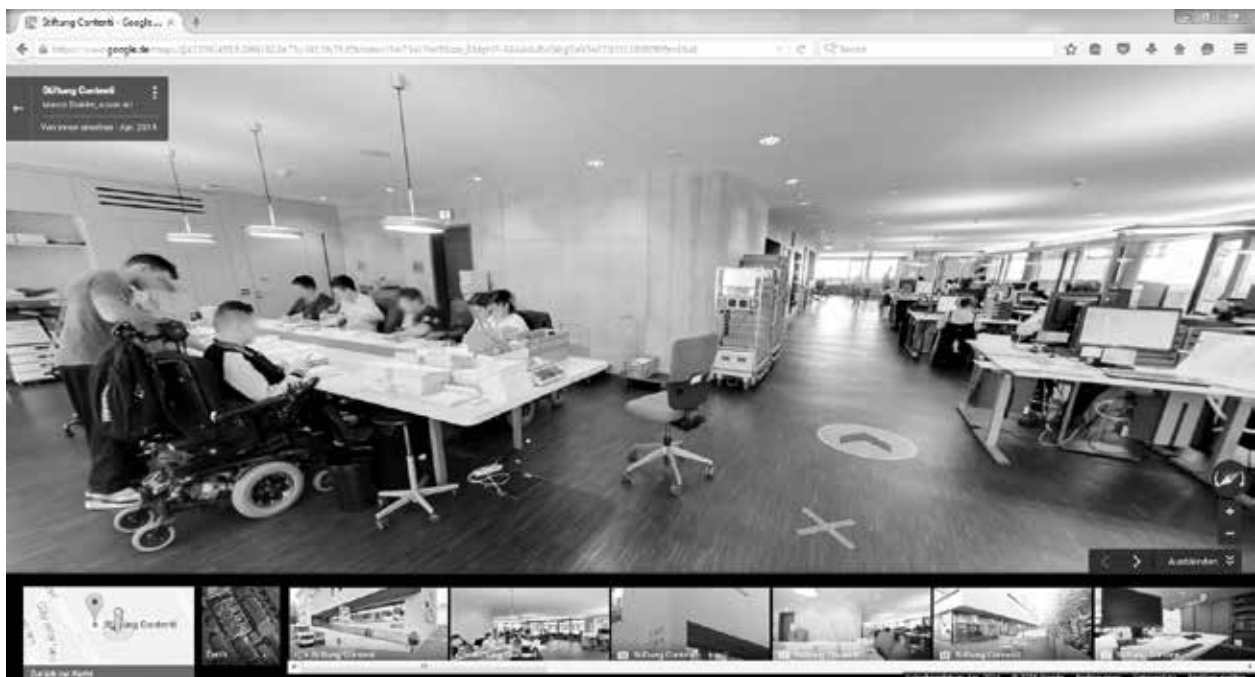


Abbildung 1: Google Street View bringt Menschen über die Schwelle der Stiftung Contenti

Facebook und in anderen sozialen Netzwerken zu verzichten. Das aktive Bearbeiten und die Datenpflege würden unsere Ressourcen sprengen. Eine Präsenz lediglich als Platzhalter erscheint uns nicht zweckdienlich. Wie lange dieses Abseitsstehen noch sinnvoll ist, ist fraglich. Nicht auf Facebook präsent zu sein, heisst auch, nicht dort zu sein, wo die Menschen sich im Netz aufhalten.

Und wenn wir beim möglicherweise Fehlenden sind: Wir haben bisher nie unsere E-Mail-Kontakte aktiv bearbeitet und gepflegt und einen Mail-Newsletter produziert.

Ohne Risiko geht's nicht

Darf man in einem Institutionsfilm Menschen mit Behinderung verfremden und als Animationsfiguren zeigen? Machen wir uns so über Menschen mit Behinderungen lustig? Oder schützt man sie vielmehr in ihrer Integrität? Welche Botschaft wird im Subtext eines solchen Konzeptes vermittelt?

Wir haben Argumente dagegen und dafür sorgfältig abgewogen, wussten nicht, ob es funktioniert, und wagten den Versuch. Mit Erfolg: Unser kurzer Porträt- und Imagefilm ›Contenti‹ gelang und gewann die Herzen des Publikums, selbst in der Marketingfachszene stiess er auf Resonanz. Die Low-cost-Produktion setzte sich gegen

ungleich höhere Werbebudgets von namhaften grossen Schweizer Firmen durch und gewann für Konzept und Drehbuch einen Edi, den Preis für Schweizer Auftragsfilme. Der Film ist auf unserer Website sowie auf den Videoportalen Vimeo und YouTube zu sehen. Ohne das bewusste Eingehen des Risikos, mit dem Film zu scheitern, wäre auch dessen Erfolg nicht möglich geworden.

Old School

Als Kontrapunkt zu Google Street View oder zur YouTube-Präsenz pflegen wir eine alte Kommunikations-tradition: Zum Jahresende erhalten die behinderten Personen und das Fachpersonal eine mit persönlicher Widmung versehene Karte, die weiteren Kreise des Netzwerkes eine handschriftlich unterzeichnete Dankeschön-Karte. Diese Karte wird jedes Jahr von einer anderen Illustratorin, einem anderen Illustrator eigens für Contenti gestaltet und gedruckt, die Auswahl dafür kuratiert jeweils das Grafikatelier. Luzern hat mit der Hochschule für Design & Kunst und deren Studienrichtung Illustration genügend Nachwuchs, jedes Jahr eine frische Karten-Idee zu verwirklichen. Ob wir unseren Anspruch einlösen können, in der Flut der Weihnachtspost immer obenauf zu schwimmen und Contenti als profilierte Organisation in Erinnerung zu



Abbildung 2: Preisgekrönter Imagefilm der Stiftung Contenti

halten, ist schwer überprüfbar. Die internen Rückmeldungen sind jedoch eindeutig: Handgeschriebene Post vom Chef wird geschätzt.

Eigene Ideen einbringen

Ein Kommunikationsmittel wie eine Drucksache hat aber ihren Preis. Diese Investition zu tätigen, muss deshalb kalkuliert und erwogen werden. Ob diese Drucksache jedoch ein lieb- und ideenloses 08/15-Produkt darstellt, oder ob darin Ideen und Herzblut der Organisation stecken, schlägt sich nicht unbedingt im Preis nieder. Aber nicht nur eigene Ideen können einen Mehrwert ausmachen, oftmals ist ein Adaptieren von bereits Verwirklichtem ausreichend.

Eine etwas andere Contenti-Drucksache aus der betriebsinternen Ideenküche ist die Produktion unserer Firmenbroschüre in Form eines alltagstauglichen Schreibblocks: 20 Seiten Information, 80 Seiten beschreibbar – ein Hybrid aus Give-away und Firmenbroschüre. Ich wage zu behaupten, dass unsere Broschüre einiges seltener den direkten Weg in die Altpapiersammlung fand, als dies herkömmlich gestaltete tun.

Kooperationen eingehen

Die LUGA, eine regionale Messe, ist jeden Frühling eines der wichtigsten gesellschaftlichen Ereignisse der Zentralschweiz, und bietet eine wunderbare Kommunikationsplattform, um sich in Szene zu setzen. Allerdings sind eine zehntägige Messepräsenz und ein entsprechender Auftritt jenseits unserer Ressourcsmöglichkeiten. Zusammen mit Branchen-Partnern wurde möglich, was wir im Alleingang nicht hätten stemmen können: ein gemeinsamer Messeauftritt im Corporate Design von Contenti mit vielen Begegnungsmöglichkeiten und einem attraktiven Programm. Durch

einen Rollstuhlparcours konnten wir insbesondere viele Kinder an den Stand locken, und wenn deren Eltern auf ihren Nachwuchs warten mussten, waren sie für Gespräche empfänglich. Dass das Kalkül aufgegangen ist, konnte man in der Zeitung nachlesen: Standmieter, die in einer anderen Halle zugegen waren, reklamierten, dass ihnen ein Publikumsmagnet wie der des «Behindertenstandes» gefehlt habe.

Fazit

Unsere Erfahrung ist, dass man als kleine NPO ausgefallener, einzigartiger, spezieller, vielleicht schriller sein kann, aber auch sein muss, will man wahrgenommen werden. Die Kommunikationsphilosophie von Contenti könnte man auch so ausdrücken: «Wenn schon, denn schon!». Wir versuchen, ganze Sachen zu machen. Die Unternehmenskommunikation gründet weniger auf einem ausgefeilten Konzept als vielmehr auf einem gewachsenen Geflecht an verschiedenen Kommunikationsmassnahmen, welche sich zu einem Ganzen zusammenfügen. Durch die Umsetzung der einzelnen Massnahmen sind wir bestrebt, die jeweiligen Möglichkeiten der Kanäle voll auszuschöpfen und eigenständig und kongruent zum Profil dieses immer wieder neu zu interpretieren und weiterzuentwickeln. Bezogen auf die eingeschränkten Ressourcen vertreten wir die Haltung, dass gute Gestaltung nicht primär eine Frage der Kosten ist. Neben eigenem Engagement, Sorgfalt und Leidenschaft ist es jedoch unerlässlich, Fachlichkeit beizuziehen. Meiner Ansicht nach braucht es einen ausgewogenen Mix aus Innovationsfreude und Traditionsbewusstsein. Geeignete Kooperationen ermöglichen uns, grössere Projekte zu finanzieren. Und nicht zuletzt ist es in der Kommunikation wie in anderen Geschäftsbereichen: Nur wer wagt, gewinnt.

Der Autor



Bruno Ruegge / bruno.ruegge@contenti.ch

Bruno Ruegge leitet seit 2001 die Stiftung Contenti in Luzern (www.contenti.ch). Diese Organisation bietet Dienstleistungen für erwachsene Menschen mit einer Behinderung an. Neben den üblichen Managementfunktionen beschäftigt und interessiert er sich im Rahmen seiner Tätigkeit schwerpunktmässig mit Fragen zu «Behinderung und Gesellschaft» sowie hindernisfreiem Bauen. Der Sozialpädagoge und Sozialarbeiter erlangte 2014 am VMI den Executive MBA in NPO-Management.

Erfahrungsbericht

Von den Dächern zwitschern (Matthäus 10,27)

Martin Werlen

Die Medien bezeichnen ihn als «Tausendsassa in Mönchskutte» und als «Aushängeschild der schweizerischen katholischen Kirche». Der ehemalige «Twitter-Abt» Pater Martin Werlen war von 2001 bis 2013 der 58. Vorsteher des Klosters Einsiedeln und mediengewandt wie kaum ein anderer Kirchenmann. Über Twitter setzte er bis anhin mehr als 5700 Nachrichten ab, unter welchen vor allem seine auf Zugfahrten geschriebenen Gleichnisse bekannt wurden. In einem Erfahrungsbericht erzählt er von seinem Umgang mit dem sozialen Medium Twitter und diskutiert Erfolgsfaktoren für die Kirche und andere NPO im Web 2.0.

Seit bald sieben Jahren bin ich im Kommunikationssystem Twitter (dt. Zwitschern) präsent, zuerst als @AbtMartin, dann nach einem neunmonatigen Unterbruch seit September 2014 als @MoenchMartin. Im Unterschied zu E-Mails macht Twitter keinen Druck. Twitter ist wie ein Marktplatz. Ich rufe etwas hinein. Wer mich hört, hört mich. Wer es gut findet, erzählt es weiter oder macht andere auf mich aufmerksam. So mache auch ich es. Ich höre gelegentlich etwas. Wenn ich es gut finde, erzähle ich es weiter. Es gibt keine Verpflichtung – und doch entsteht ein Beziehungsnetz, in dem auch Begegnungen vor Ort gesucht werden.

Hören

Wenn ich die Timeline meines Twitter-Accounts anschau (d. h. die Einträge derer, deren Inputs ich beziehe), nehme ich wahr, was Menschen unserer Zeit beschäftigt. Von aussen wird immer wieder belächelt, welche Banalitäten in den sozialen Netzwerken verbreitet werden. Als ob das nicht in all unserem Kommunikationsverhalten Alltag wäre! Selbstverständlich werden viele Banalitäten weitergegeben. Aber so steigen wir doch auch in tiefere Gespräche ein. Wenn ich im Zug mein Gegenüber mit einer philosophischen Frage ansprechen würde, wäre das Gespräch wohl

bald zu Ende. Normale Menschen nehmen das Gespräch auf dem kleinstmöglichen gemeinsamen Nenner auf und tasten so ab, ob etwas Tieferes möglich ist. Wir sprechen zum Beispiel über das Wetter oder über die Verspätung des Zuges. Damit garantieren wir, dass wir den anderen Menschen nicht einfach überfahren. Wir nähern uns langsam an und bauen Vertrauen auf. Das ist in sozialen Netzwerken nicht anders. Das Leben ist nicht eine ständige Hochzeit. Auch und vor allem müssen Banalitäten ausgehalten werden. Gerade als Seelsorger sind wir immer wieder herausgefordert, Menschen darin zu unterstützen und zu begleiten. Der heilige Paulus hat sich auf den Areopag gewagt. Er hat gehört, was die Griechen umtreibt. Und damit meine ich nicht einfach nur den Gebrauch seines Hörorgans. Er war vielmehr ganz Ohr. Diese Haltung, die wir in den sozialen Netzwerken lernen können, ist sehr wohl kompatibel mit dem Evangelium. Über Twitter habe ich viele Fragen der Menschen vernommen, über die wir in unseren Kommissionssitzungen nie gesprochen haben. Wer den Menschen auf den Marktplätzen unserer Zeit begegnet, ist weniger in der Gefahr, Antworten zu geben auf Fragen, die niemand stellt. Nur wer selbst hören kann, dem wird auch gern zugehört.

Den Menschen dort begegnen, wo sie sind

In den sozialen Netzwerken bleibt uns nichts anderes übrig, als den Menschen dort abzuholen, wo er nun einmal ist. Ich begeben mich in seine Welt. Dabei widerstehe ich der Versuchung, mich auf das zu konzentrieren, was fehlt. Vielmehr nehme ich dankbar wahr, was da ist – auch in Bezug auf das Glaubensleben. Vom heiligen Mönchsvater Antonius heisst es in der Le-



bensbeschreibung: «Er ging zu allen, um von ihnen zu lernen.» Mit dieser Grundhaltung können wir nicht nur unseren Alltag und unsere Begegnungen neu gestalten, mit dieser Grundhaltung können wir auch Twitter benutzen und ermutigt werden, dies auch in

der Kirche immer mehr Wirklichkeit werden zu lassen. Selbstverständlich nehmen wir auch Fehlendes wahr. Das können wir aber nur dann konstruktiv ansprechen, wenn wir zuerst dankbar für das Vorhandene sind. Und am Vorhandenen können wir anknüpfen und weiterbauen. Das hat sehr viel zu tun mit Katholizität im wörtlichen und tiefsten Sinn: Den Menschen dort abholen, wo er ist, und ihn ermutigen, über den eigenen engen Horizont hinauszugehen – weit darüber hinaus.

Bei diesem Ansatz werden wir nicht Fragen beantworten, die nicht gestellt werden – auch wenn die Antworten noch so korrekt sind. Wir werden von den Fragen des Menschen ausgehen und sie im Licht des Evangeliums betrachten.

In Dialog treten

Der Aufenthalt auf dem Areopag unserer Zeit ist eine Schule des Dialogs. Wir treten in Dialog mit Menschen, die von ganz unterschiedlichen Erfahrungen geprägt sind. Wir belehren sie nicht von oben herab. Es findet ein Austausch statt, eine Zwei-Weg-Kommunikation. Auch dies ist eine zutiefst im Evangelium verankerte Haltung, wenn auch durch den Lauf der Geschichte andere Kommunikationsformen üblicher geworden sind. Der Mensch in den sozialen Netzwerken muss als Mensch wahrnehmbar sein, sonst verstummt das Interesse bald einmal. Firmen, Stiftungen, Verbände – also Institutionen – können nur dann erfolgreich twittern, wenn der Account erfahrbar von einer konkreten Person betreut wird. Wer sich auf den Marktplatz unserer Zeit begibt, wird ansprechbar. Er wird aber auch kritisierbar. Auch das sind Haltungen, die der Kirche in unserer Zeit gut tun. Wir können uns nicht in sichere Räume unter unserersgleichen zurückziehen, ohne dass wir unsere Berufung verraten. Wir

haben einen Auftrag in dieser Welt. Allzu oft vergessen wir, dass nicht unsere Kritiker das grosse Problem sind, sondern diejenigen, denen wir gleichgültig geworden sind. Der heilige Benedikt meint in seiner Mönchsregel sogar, dass sich der Abt bei der Kritik durch einen Gast gut überlegen soll, ob ihn der Herr nicht gerade deswegen geschickt hat.

Aus Kritik, die über Twitter an mich gerichtet wurde, sind schon viele wertvolle Gespräche entstanden. Eine besondere Erfahrung war die Twalfahrt am 29. August 2010, eine Wallfahrt nur für Twitterer und ihre Familien. Eingeladen wurde nur über Twitter, Medienleute durften nur teilnehmen, wenn sie selbst einen Twitter-Account hatten. Am Abend war die Twalfahrt der erste Beitrag in der Tagesschau. Ein Einblick lohnt sich: <http://bit.ly/1ZwvtXl>.

An Humor darf es auch auf Twitter nicht fehlen. Trockener Dialog bewegt kaum. Twitternde Institutionen steigen oft humorlos in das Kommunikationssystem ein. Das ist bereits das Ende. Humor öffnet Türen. Einmal hatte ich zufällig eine Mitteilung der Freidenkervereinigung des Oberwallis gesehen:



Dürfen wir uns als Kirche in einen Dialog mit sogenannten Freidenkern einlassen, also mit Atheisten? Selbstverständlich. Überall können wir Gott begegnen – überall dürfen wir seine Gegenwart verkünden. So antwortete ich:



Und prompt nimmt der wohl bekannteste Atheist in der Schweiz den Ball auf und schreibt:



Und kurz nachher doppelt er schmunzelnd nach:



Ich freute mich über diese humorvolle Bereitschaft zum Dialog und sagte:



Und auch diesen Gedanken gab er seinen Kolleginnen und Kollegen weiter. Ich konnte also Wesentliches in die Vorstandssitzung hineinbringen. Die Reaktionen teilte er mir mit:



So durfte ich den Versammelten auch noch eine Selbstverständlichkeit mitteilen, die mich jeden Tag mit allen verbindet, die auf dem Marktplatz Twitter sind:



Geben und nehmen

Immer wieder hört man, dass die Jugendlichen nur virtuelle Kontakte hätten. Was soll ein solches Geschwätz? Die Menschen, mit denen ich per Twitter in Kontakt stehe, sind keine virtuellen Menschen. Sie sind schlicht und einfach Menschen. Und die Kontakte mit ihnen sind nicht mehr und nicht weniger virtuell als dies Telefongespräche oder Briefwechsel sind. Die sogenannten Social Media sind genauso Instrumente der Kommunikation.

Ein konkretes Beispiel vom 28. Oktober 2011. Ich nahm um 9 Uhr in Einsiedeln den Zug, um in Frankfurt um 15 Uhr an der Preisverleihung der Deutschen Katholiken an den Schweizer Architekten Peter Zumthor dabei zu sein. Wie immer war ich sehr pünktlich, d. h. auf die Sekunde genau im Zug. Für die Schweiz hatte ich ein Generalabonnement, nicht aber für Deutschland. Ich brauchte also noch ein Ticket von Zürich nach Frankfurt. In Zürich reichte aber die Zeit nicht, um ein solches am Schalter zu lösen. Was tun? Ich schrieb im Zug von Einsiedeln nach Wädenswil eine Twitter-Nachricht mit folgendem Inhalt:



Sechs meiner Follower (Bezüger meiner Nachrichten) leiteten die Anfrage gleich an ihre Follower weiter. Ein gewisser FlohEinstein reagierte:





Inzwischen kam ich in Zürich an. Ich lief zum Perronende und von der anderen Seite kam ein junger Herr gelaufen – mit dem Ticket. So wurde ein vermeintlich virtuelles Unterfangen real: Wir hatten uns getroffen und ich hatte nun ein richtiges Ticket in der Hand. So viel zu «virtuellen» Kontakten ...

Nicht selten nutzen Menschen, die über Twitter meine Reiseroute mit der Bahn kennen, die Gelegenheit, mich eine Wegstrecke zu begleiten, um mit mir ins Gespräch zu kommen. Ein Tweetup ist ein Treffen von Leuten, die Twitter benutzen. Heute bin ich nicht mehr oft unterwegs. Früher lud ich mit einem Wortspiel immer wieder zu einem Tweetup ein, zum Beispiel beim Warten auf einem Bahnhof oder zwischen zwei Sitzungen in der gleichen Stadt. An Pfingsten 2010 gab es schon einmal eine Twitterpredigt. Sie wurde von vielen meiner Follower weiterverbreitet und kann über <http://bit.ly/1s7nshr> heute noch im Internet gefunden werden. Entstanden ist sie aus dem Dialog mit einem Familienvater, der von der Kirche enttäuscht war und schliesslich den Pfingstgottesdienst in Einsiedeln mitfeierte.

Respekt und Wertschätzung

Was mich beim Gebrauch von Twitter besonders beeindruckt, ist der respektvolle Umgang. Als ich durchgab, dass ich im IC um 10.02 Uhr von Zürich nach Bern fahre, überraschte mich in Bern ein junger Mann mit einem Zwischenproviant. Über Facebook antwortete ich ihm: «Das war aber eine Überraschung heute. Ist jetzt grad mein Festessen. Danke!» Und er reagierte auf demselben Kanal: «Ist mir wirklich spontan in den Sinn gekommen, als ich Ihren Tweet gelesen habe. Mein Chef war um diese Zeit gerade in einer Sitzung und so konnte ich gut kurz «weghuschen». Es ehrt mich sehr, wenn ich Ihnen mit diesen bescheidenen Leckereien eine Freude machen konnte.»

Solche und ähnliche Beispiele könnte ich noch viele erzählen. Die Leute sitzen also nicht einfach am Computer, statt Beziehungen zu pflegen (wie das zum

Beispiel beim Lesen eines Buches der Fall ist). Sie pflegen Beziehungen, die sie ohne Computer nie entdecken könnten. Und über Social Media tauschen sie Leseerfahrungen mit einem grösseren Kreis aus. Und all das geschieht grösstenteils mit einem vorbildlichen Respekt. Der Umgang in Twitter ist so respektvoll, dass ich meine Timeline (alle Nachrichten, die ich sende und alle, die an mich gerichtet sind) ohne Bedenken auf der ersten Seite der Homepage der Schweizer Bischofskonferenz haben konnte, solange ich dort verantwortlich war für den Bereich Kommunikation und Medien.

Die Dinge auf den Punkt bringen

Über Twitter können Kurznachrichten mit höchstens 140 Zeichen versandt werden. Lässt sich mit so wenigen Zeichen überhaupt etwas Sinnvolles sagen? Probieren wir es einfach! Twitter zwingt uns, die Dinge auf den Punkt zu bringen. Und gerade uns Theologen tut das sehr gut. Denn etwas, was wir nicht mit 140 Zeichen sagen können, bringen wir auch nicht auf 500 Seiten fertig. Lassen Sie mich nur zwei Beispiele anführen. Am 7. November 2011 setzte ich eines meiner vielen Bahngleichnisse ins Netz:



Und am 8. November verbreitete ich:



Die Bahngleichnisse kamen 2014 als Buch heraus, das zum Bestseller wurde. Vorgestellt wurde es auf einer Bahnfahrt: <http://bit.ly/1Obm0UJ>. Zur Eröffnung des Gotthard-Basistunnels kam es als erweiterte Taschenausgabe heraus: «Im Zug trifft man die Welt. Wenn ein Mönch Bahngleichnisse twittert.»

Als sich ein kirchlicher Kommunikationsexperte beklagte, dass die jungen Menschen nur noch über Bilder und kaum über Text anzusprechen seien, ging bei mir ein Licht auf. War das nicht die Situation der Kirche bis zur Erfindung des Buchdrucks, also während gut 1500 Jahren? Unsere Kirchenbauten beeindruckten durch das Bildprogramm. Texte sind minim. Sie hätten alle auf einem Tweet Platz. Das gilt ebenso für die sogenannten Glaubensformeln, aus denen sich das Glaubensbekenntnis zusammensetzt.

Ganz Ohr sein; den Menschen dort begegnen, wo sie sind, in den Dialog treten, Geben und Nehmen, in

Respekt und Wertschätzung, mit Humor die Dinge auf den Punkt bringen: Das sind Haltungen, die uns ganz gehörig herausfordern. Eigentlich gehören sie selbstverständlich zur lebendigen Seelsorge. Allerdings wissen wir aus Erfahrung, wie wenig selbstverständlich sie im kirchlichen Alltag sind. Ob diese Haltungen nicht auch im Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement wichtig sind? In den neuen sozialen Netzwerken können wir sie einüben – vielleicht sind dabei Menschen unsere Lehrmeister, denen wir nie zugetraut hätten, dass wir von ihnen etwas lernen könnten.

Der Autor



Pater Martin Werlen / p.martin@kloster-einsiedeln.ch

P. Martin Werlen ist Benediktiner. Seit 1983 lebt er als Mönch im Benediktinerkloster Einsiedeln. Der Walliser studierte Philosophie, Theologie und Psychologie in der Schweiz, in den USA und in Italien. Von 2001 bis 2013 war er Abt des Klosters und Mitglied der Schweizer Bischofskonferenz. Pater Martin Werlen setzt sich aktiv für einen Kulturwandel in der katholischen Kirche ein. Er hat mehrere Bücher geschrieben, die weit über die Kirchengrenzen hinaus zu Bestsellern wurden, zuletzt «Heute im Blick. Provokationen für eine Kirche, die mit den Menschen geht» (Herder Verlag). Im Kloster ist er Novizenmeister und Lehrer am Gymnasium. Er ist ein gern gehörter Referent in kirchlichen und weltlichen Kreisen. Geschätzt wird seine immer wieder überraschende Weise, wie er anstehende Fragen angeht. P. Martin Werlen ist ein aktiver Nutzer von Twitter unter @MoenchMartin.



NonproCons

Neue Wege für Nonprofit-Organisationen

NonproCons ist für alle Nonprofit-Organisationen ein kompetenter und vertrauensvoller Partner in den zentralen Fragen des Managements und der Finanzierung der Organisation – von der Beratung bis zur praktischen Umsetzung.

Eine Förderstiftung aus dem Gesundheits- und Sozialbereich hat erkannt, dass ihr Kapital und der daraus erzielte Ertrag zu gering sind, um damit auch in Zukunft einer wirkungsvollen Fördertätigkeit nachzugehen. Für einen strategischen Grundsatzentscheid wurde ein breiter Optionenfaner geprüft: vom Aufbau eines intensiven Fundraisings zur Erweiterung des finanziellen Spielraums bis hin zum Vermögensverzehr und Liquidation der Stiftung. Umgesetzt wird nun die Vermögensübertragung mit anschliessender Liquidation.



**Fundraising & Sponsoring
Management Consulting**

NonproCons

Rittergasse 35 • 4051 Basel
Telefon +41 61 278 93 93

www.nonprocons.ch



Forschungsbeitrag

Erfolgsfaktoren medialer Resonanz Schweizer Verbände

Franziska Oehmer

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben sind Verbände zunehmend auf die Leistung der Medien angewiesen. Aufgrund ihrer begrenzten Kapazitäten können sich jedoch nicht alle Verbände gleichermassen in der massenmedialen Öffentlichkeit artikulieren. Die Berichterstattung ist deshalb immer ein Ergebnis von Selektionsprozessen. Die Identifikation der Mechanismen bei der Auswahl Schweizer Verbände in Tageszeitungen steht im Erkenntnisinteresse des Beitrags. Es zeigt sich, dass neben dem Handlungsfeld eines Verbandes vor allem die Intensität und die Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit über das Ausmass der medialen Resonanz bestimmen.¹

Massenmedien zählen auch im Zeitalter sozialer Medien aufgrund ihrer Reichweite und (zugeschriebenen) Bedeutung nach wie vor zu den wichtigsten Informationsquellen. Sie bestimmen daher massgeblich darüber, welche Themen und Akteure von der Bevölkerung wahrgenommen und für bedeutsam erachtet werden und somit auch darüber, was meinungsbildungs- und handlungsrelevant sein kann. Im Wissen um dieses Einflusspotenzial der Medien versuchen auch Verbände, sich aktiv am medialen Diskurs zu beteiligen. Befördert werden diese Bemühungen durch gesellschaftliche und politische Wandlungsprozesse, die eine Präsenz in den Medien – wenn auch nicht für alle Interessenverbände in gleichem Masse – sinnvoll zu machen scheinen. So müssen Verbände zunehmend mit abgenutzten Bindungen zum politischen Entscheidungssystem, verstärkt durch den Verlust korporatischer Beziehungen sowie Internationalisierungsprozessen und damit vergrösserter räumlicher und sprachkultureller Distanzen, umgehen. Zudem erschweren flüchtige Mitgliedschaften als Folge der sich auflösenden soziomoralischen Milieus direkte Kommunikationsbeziehungen zwischen Interessenverbänden und ihren Mitgliedern und Sympathisanten. Um Mitglieder muss folgerichtig regelmässig und vor al-

lem auch in Konkurrenz mit weiteren Interessengruppen geworben werden. Ferner delegieren Unternehmen den Vertretungsanspruch ihrer Anliegen zunehmend nicht mehr an übergeordnete Verbände, sondern vertreten ihre Interessen selbst oder mit Beratung und Expertise externer Kommunikationsdienstleister, die so ebenfalls in Konkurrenz zur Verbandsarbeit stehen können.

Gelingt es den Interessenverbänden, eigene Positionen in den Medien zu lancieren und das veröffentlichte Meinungsklima in ihrem Sinne zu beeinflussen, kann dies auch für die Interaktion mit ihren Mitgliedern und politischen Entscheidungsträgern von Relevanz sein. So kann eine die Verbandsinteressen berücksichtigende Berichterstattung die Verhandlungspositionen im direkten Austauschprozess mit Parlamentariern, Regierungsvertretern oder Verwaltungsbeamten stärken, oder falls diese direkten Kommunikationskanäle blockiert sind, sogar ersetzen. Zudem können die Medien zur Mitgliederwerbung oder -bindung genutzt werden, wenn aufgrund abnehmender Kommunikationsstrukturen innerhalb des Verbandes der direkte Kontakt mit den (möglichen) Mitgliedern an Bedeutung verliert.

Die begrenzten Kapazitäten der Medien ermöglichen es jedoch nicht allen Akteuren gleichermassen, ihre Interessen in der massenmedialen Öffentlichkeit zu artikulieren. Welche Mechanismen bei der Auswahl von Interessenverbänden bzw. deren Berichterstattung greifen, ist bisher nicht umfassend geklärt und ist daher zentrales Erkenntnisinteresse der zu Grunde liegenden Arbeit.

Forschungsstand und Hypothesen: Erfolgsfaktoren medialer Resonanz

Die empirischen Abhandlungen in diesem Bereich – zumal im deutschsprachigen Raum – sind bisher wenig umfangreich. Dabei handelt es sich um auf einige Fälle respektive Verbände beschränkte Studien, die –

Erhobene Variable	Messung	Methode der Datenerhebung
Statushöhe	Anzahl Mitglieder	Dokumenten-analyse
Mitgliedertyp	Einteilung in die Kategorien Personenverband, Dachverband, Unternehmensverband	
Handlungsfeld	Einteilung in die Kategorien Wirtschaft und Arbeit, soziales Leben und Gesundheit, Freizeit und Erholung, Kultur, Bildung, Wissenschaft, Religion, Weltanschauung, Politik, Umwelt	
Interessenart	Einteilung in die Kategorien Selbsthilfeprinzip und Fremdhilfeprinzip	
Intensität der Öffentlichkeitsarbeit	Anzahl Pressemitteilungen	
Grad der Anpassung an die Medienlogik	Erhoben wurden die Nachrichtenfaktoren (= Merkmale eines Textes, die über dessen Publikationswahrscheinlichkeit bestimmen): Überraschung, Konflikt/Kontroverse, Schaden/Negativismus, Prominenz, Reichweite, Nutzen, Personalisierung auf den Intensitätsstufen 0 (nicht vorhanden) bis 3 (stark vorhanden)	Inhaltsanalyse von Pressemitteilungen
Zugang zu politischen Akteuren	Personelle Verflechtung: Tätigkeiten von Parlamentariern für einen Verband (Quelle: Register der Interessenbindungen National- und Ständerat)	Dokumenten-analyse
Stärke d. Konkurrenz	Anzahl der Verbände im selben Handlungsfeld	

Tabelle 1: Operationalisierung der Einflussfaktoren für mediale Resonanz von Verbänden

wenn überhaupt – nur wenige erklärende Faktoren für die mediale Resonanz berücksichtigen.² Erkenntnisse für Schweizer Verbände liegen nicht vor. Deutlich häufiger finden sich in der Literatur jedoch kurze Überlegungen und theoretische Abhandlungen über Faktoren, die einen möglichen Einfluss auf die mediale Resonanz haben.³ Dabei können direkte Einflussfaktoren, die einen unmittelbaren Einfluss auf die mediale Resonanz von denen, die einen vermittelten Einfluss über eine verstärkte oder verminderte Öffentlichkeitsarbeit geltend machen, unterschieden werden.

Basierend auf diesen in der Literatur belegten Einflüssen und theoretischen Argumenten werden nachfolgend die entsprechenden zu prüfenden Zusammenhänge in Hypothesen oder, wo dies nicht möglich ist, in Forschungsfragen dargelegt.

Direkte Einflussfaktoren

- ♦ H1.1: Je höher der Status (Anzahl Mitglieder) eines Verbandes ist, desto grösser ist dessen mediale Resonanz.
- ♦ F1: Welchen Einfluss hat der Mitgliedertyp eines Verbandes auf dessen mediale Resonanz?
- ♦ H1.2: Verbände, die in politisch und gesellschaftlich bedeutsamen Handlungsfeldern (Wirtschaft, Poli-

tik, soziales Leben) agieren, erhalten mehr mediale Resonanz als Verbände in weniger bedeutsamen Handlungsfeldern (beispielsweise Freizeit, Kunst, Sport).

- ♦ H1.3: Verbände, die dem Gemeinwohl verpflichtende Interessen vertreten (sozial, ökologisch, karitativ) sind in den Medien häufiger präsent als Verbände, die partikulare Interessen für die eigene Klientel vertreten. Grundannahme dafür ist, dass der Absender einer Nachricht vor allem dann als glaubwürdig, zuverlässig und damit als valide Quelle für Informationen gewertet wird, wenn er nicht hauptsächlich als Vertreter von Partikularinteressen auftritt.
- ♦ H1.4: Je näher der politische Standort des Interessenverbandes zur Redaktion ist, desto grösser ist dessen mediale Resonanz im entsprechenden Medium.
- ♦ H1.5: Je intensiver die medienbezogene Verbandskommunikation ist, desto grösser ist die mediale Resonanz.
- ♦ H1.6: Je mehr die medienbezogene Verbandskommunikation der Medienlogik entspricht, desto grössere mediale Resonanz erhält der Interessenverband.

Indirekte Einflussfaktoren

- ♦ H2.1: Je besser der Zugang zu Akteuren des politisch-administrativen Systems ist, desto geringer ist die mediale Resonanz vermittelt über a) die Intensität und b) die Beachtung der Medienlogik der medienbezogenen Verbandskommunikation. Die Hypothese basiert auf der Annahme, dass Gruppen, die über eine starke Verbindung zum politischen System verfügen und Gelegenheit haben, ihre Ansprüche geltend zu machen, seltener den Weg über die Massenmedien suchen und daher weniger intensiv auf Öffentlichkeitsarbeit zurückgreifen.
- ♦ H2.2: Je geringer die Konkurrenz des Verbands ist, desto geringer ist auch die mediale Resonanz vermittelt über a) die Intensität und b) Beachtung der Medienlogik der medienbezogenen Verbandskommunikation. Die Annahme hierbei ist, dass Verbände, die in einem ausgeprägten Konkurrenzumfeld agieren, verstärkt Öffentlichkeitsarbeit nutzen, um via Massenmedien Unterstützung für die eigene Organisation zu generieren und vice versa.
- ♦ H2.3: Je grösser die Mitgliederzahl ist, desto grösser ist die mediale Resonanz vermittelt über a) die Intensität und b) Beachtung der Medienlogik der medienbezogenen Verbandskommunikation. Dabei wird argumentiert, dass Verbände, die über eine

grosse Mitgliederanzahl auch über entsprechende Mitgliederbeiträge und damit über Ressourcen verfügen, um intensive und professionelle Medienarbeit leisten zu können.

Methodik und Design

Zur Überprüfung und Beantwortung der Hypothesen und Forschungsfragen wurde auf ein zweistufiges Mehrmethodendesign zurückgegriffen: Zunächst wurde für jeden Interessenverband die mediale Resonanz – gemessen an der Anzahl der Artikel mit mindestens einer Verbandsnamenserwähnung – in der NZZ und im Tagesanzeiger vom Mai 2008 bis April 2010 erhoben. Zur Generierung der Verbandsliste wurde auf die aufgeführten Verbände auf www.verbaende.ch sowie den mit Parlamentariern in Verbindung stehenden und daher im Register der Interessenbindungen (Stand: Juni 2010) aufgelisteten Organisationen zurückgegriffen. Insgesamt konnten so 1169 relevante Interessengruppen ermittelt werden. Anschliessend wurden die Verbände entsprechend ihrer medialen Resonanz in verschiedene Schichten (keine bis sehr grosse mediale Resonanz) eingeteilt, aus denen per Zufallsauswahl Verbände für die Erhebung der Einflussfaktoren ermittelt wurden. Für diese Verbände wurden die Ausprägungen determinierender Variablen über eine

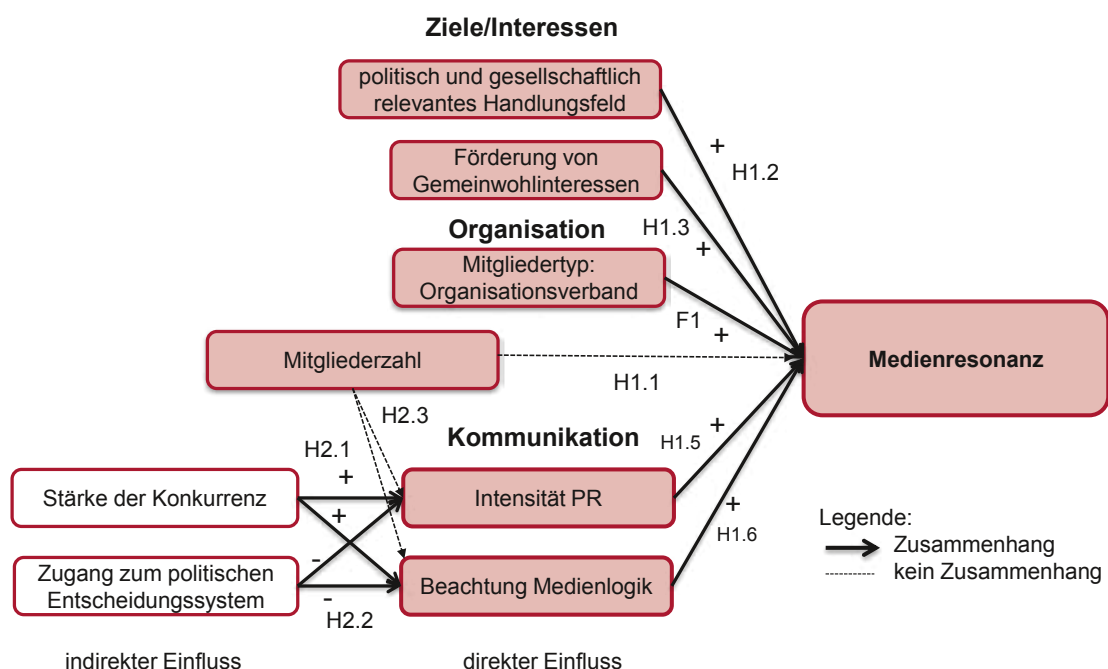


Abbildung 1: Einflussfaktoren der Medienresonanz von Schweizer Verbänden

Dokumentenanalyse von Verbandswebseiten, Geschäftsberichten und Selbstportraits sowie über eine Inhaltsanalyse von Pressematerialien der Interessenverbände erhoben. In Tabelle 1 ist die jeweilige Methode der Datenerhebung sowie die Operationalisierung (Messbarmachung) für die einzelnen Faktoren dargestellt.

Ergebnisse

Welche Faktoren einen direkten Einfluss auf die mediale Resonanz ausüben, wurde mithilfe einer Regressionsanalyse ermittelt. Um den Einfluss der redaktionellen Linie einer Zeitung auf die Resonanz der Verbände eruieren zu können, wurde dabei ein Interaktionsterm für Handlungsfeld und Zeitung hinzugefügt.

Direkte Einflussfaktoren:

- Insgesamt erklären die im Modell spezifizierten direkten Determinanten mit 74 Prozent einen Grossteil der Präsenz von Verbänden in den Schweizer Medien.
- Einen besonderen Einfluss hat dabei die medienbezogene Öffentlichkeitsarbeit der Verbände auf deren mediale Resonanz. Als Grundregel gilt: Je mehr Pressematerial erstellt wird, das den Bedürfnissen der Medien gerecht wird, desto stärker ist auch die mediale Resonanz.
- Über Verbände, die in politisch und gesellschaftlich relevanten Handlungsfeldern wie Wirtschaft und Politik agieren, wird deutlich häufiger berichtet als über Verbände, die Interessen ausserhalb der politischen Kern-Agenda behandeln, wie beispielsweise Religionsorganisationen.
- Verbände, die soziale, karitative oder ökologische Interessen zum Wohle der Allgemeinheit oder der Umwelt vertreten, haben eine höhere Publikationswahrscheinlichkeit als Verbände, die partikulare und daher möglicherweise weniger glaubwürdigere und publikationswerte Interessen für die eigene Klientel vertreten, wie z. B. Berufsverbände oder Arbeitnehmerverbände.

- Unternehmens- und Dachverbände erzielen eine stärkere mediale Resonanz im Vergleich zu Personenverbänden.
- Unterschiede konnten auch zwischen den analysierten Medien konstatiert werden: Umweltverbände werden vergleichsweise häufiger im Tagesanzeiger berücksichtigt. Wirtschaftsverbände finden vergleichsweise häufiger Beachtung in der Neuen Zürcher Zeitung (NZZ).

Indirekte Einflussfaktoren:⁴

- Die Mitgliederzahl wirkt nicht vermittelt über die Intensität und Beachtung der Medienlogik in der medienbezogenen Kommunikationsarbeit auf die mediale Resonanz: Die Grösse eines Verbandes, bzw. die Anzahl der Mitglieder, hat also keinen Effekt auf das Ausmass der Medienpräsenz.
- Ein fehlender Zugang zum politischen Entscheidungssystem scheint durch eine verstärkte medienbezogene Kommunikation kompensiert zu werden.
- In erhöhten Konkurrenzsituationen lässt sich eine intensivierte Kommunikationsarbeit feststellen.

Die gefundenen Zusammenhänge werden in Abbildung 1 illustriert.

Fazit und Implikationen

Wie die vorliegende Studie deutlich macht, haben Verbände der Handlungsfelder Wirtschaft und Politik und Verbände, die Interessen für das Allgemeinwohl



vertreten, eine höhere Publikationswahrscheinlichkeit als Verbände, die diese Charakteristika nicht aufweisen. Neben diesen statischen Merkmalen wird die mediale Resonanz jedoch auch in bedeutendem Umfang durch die Intensität und die Art der medienbezogenen Öffentlichkeitsarbeit beeinflusst. Die mediale Aufmerksamkeit kann demzufolge in grossem Masse durch den Verband selbst gesteuert werden: Publiziert er häufig und regelmässig relevante und mediengerechte, also Merkmale wie Schaden und Personalisierung enthaltende Informationen an Journalisten, kann die Medienresonanz erhöht werden. Zudem sollten medienorganisationsspezifische Präferenzen in der Themen- und Akteursselektion bei der Ansprache und Auswahl der Adressatenmedien berücksichtigt werden: Umweltverbände erzielen besonders grosse Aufmerksamkeit im Tagesanzeiger und sollten daher bevorzugt auch zu diesem Medium Kommunikationsbeziehungen pflegen. Wirtschaftsverbände finden vor allem in der NZZ Berücksichtigung.

Das bedeutet im Umkehrschluss ebenfalls, dass Verbände, die es bevorzugen, ihre Interessen vor allem auf direkten Kommunikationswegen mit politischen Entscheidern, Mitgliedern oder anderen Organisationen zu artikulieren und durchzusetzen, durch eingeschränkte Medienarbeit die Möglichkeit haben, sich der massenmedialen Öffentlichkeit zu entziehen. Dies findet jedoch Schranken, sobald es sich um einen wirtschaftlich oder politisch äusserst relevanten Verband handelt. Hier wäre aufgrund der besonderen Bedeutung auch mit einer gesteigerten journalistischen Beobachtung und daher auch Medienpräsenz zu rechnen.

Fussnoten

¹ Der Beitrag basiert auf der von der Autorin veröffentlichten Monographie «Verbände in den Medien», erschienen im Nomos Verlag.

² Danielian (1992), Danielian & Page (1994), Hackenbroch (1998), Thrall (2006), Binderkrantz (2008), Binderkrantz & Christiansen (2014).

³ Vgl. u. a. Weber (1977), Kollman (1998), Berger (2004), Vowe (2007).

⁴ Zur Berechnung des indirekten Einflusses wurde auf das von Hayes erstellte SPSS-Makro «Process» zurückgegriffen.

Literatur

Berger, U. (2004). *Organisierte Interessen im Gespräch. Die politische Kommunikation der Wirtschaft*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Binderkrantz, A. (2008). Competing for Attention. Interest Groups in the News in a Danish Election. In: Farrell, D. M. & Schmitt-Beck, R. (Hrsg.), *Non-Party Actors in Electoral Politics. The Role of Interest Groups and Independent Citizens in Contemporary Election Campaigns* (S. 127-149). Baden-Baden: Nomos Verlag.

Binderkrantz, A. & Christiansen, P. M. (2014). Making it to the News. Interest Groups in the Danish Media. In: Oehmer, F. (Hrsg.), *Politische Interessenvermittlung und Medien: Funktionen, Formen und Folgen medialer Kommunikation von Parteien, Verbänden und sozialen Bewegungen* (S. 201-219). Baden-Baden: Nomos Verlag.

Danielian, L. H. (1992). Interest Groups in the News. In: Kennamer, J. David (Hrsg.), *Public opinion, the press, and public policy* (S. 63-79). London: Praeger.

Danielian, L. H. & Page, B. I. (1994). *The Heavenly Chorus: Interest Group Voices on TV News*. American Journal of Political Science, S. 1056-1078.

Hackenbroch, R. (1998). *Verbände und Massenmedien: Öffentlichkeitsarbeit und ihre Resonanz in den Medien*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Kollman, K. (1998). *Outside lobbying*. New Jersey: Princeton University Press.

Thrall, T. A. (2006). *The Myth of the Outside Strategy: Mass Media News Coverage of Interest Groups*. Political Communication, 23, S. 407-420.

Vowe, G. (2007). Das Spannungsfeld von Verbänden und Medien: Mehr als öffentlicher Druck und politischer Einfluss. In: Winter, T. v. & Willems, U. (Hrsg.), *Interessenverbände in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Weber, J. (1977). *Interessengruppen im politischen System der Bundesrepublik Deutschland*. München: Bayerische Landeszentrale für Politische Bildungsarbeit.

Die Autorin

Franziska Oehmer /
franziska.oehmer@unifr.ch



Dr. Franziska Oehmer ist wissenschaftliche Oberassistentin am Departement für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung DCM der Universität Freiburg/Fribourg, Dozentin an der Universität Zürich sowie Geschäftsführerin der Schweizerischen Gesellschaft für Kommunikations- und Medienwissenschaft.

Praxisbeitrag

Die digitale Stimme der deutschen Lebensmittelwirtschaft

Manon Struck-Pacyna

Als Spitzenverband der deutschen Lebensmittelwirtschaft ist der Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde e. V. (BLL) erster Ansprechpartner für Politik, Medien und Verbraucher. Unter dieser Massgabe kommuniziert er auf einer Vielzahl unterschiedlicher Kanäle. Dabei erhebt der Verband an sich selbst den Anspruch, nicht nur thematisch immer auf der Höhe der Zeit zu sein. Längst gehören die sozialen Medien wie Twitter, Facebook und auch YouTube zu unseren etablierten Standards. Mittels dieser neuen Technik überschreiten wir die Horizonte klassischer Verbandskommunikation und treten in den direkten Dialog.

Dem BLL gehören ca. 500 Verbände und Unternehmen der gesamten Lebensmittelkette – Industrie, Handel, Handwerk, Landwirtschaft und angrenzende Gebiete – sowie zahlreiche Einzelmitglieder an. Damit repräsentieren wir die gesamte deutsche Lebensmittelbranche vom Acker bis zum Teller. Hinter den abstrakten Begriffen «Lebensmittelrecht» und «Lebensmittelkunde» verbirgt sich eine Vielzahl von Themenfeldern, mit denen sich der BLL in seiner Arbeit beschäftigt. Lebensmittelhygiene und -sicherheit, Kennzeichnung von Lebensmitteln, Nährwert- und gesundheitsbezogene Angaben, Zusatzstoffe, Gentechnik, Qualitätssicherung, Nahrungsergänzungsmittel oder Öko-Lebensmittel sind nur ein kleiner Auszug aus dem Spektrum. Als Spitzenverband erfüllen wir vier zentrale Aufgaben:

- ♣ Informationsmittler für die Mitglieder
- ♣ Meinungsbildner innerhalb der deutschen Lebensmittelwirtschaft
- ♣ Interessenvertretung der deutschen Lebensmittelwirtschaft im In- und Ausland
- ♣ Sprecher für die Lebensmittelwirtschaft in der Öffentlichkeit

Website als digitale Basis

Lange Zeit zählte als «Öffentlichkeit» nur die analoge Welt, und Verbandskommunikation fand klassischerweise in Form von Veranstaltungen, Hintergrundgesprächen, Newslettern etc. statt. Das änderte sich jedoch schlagartig im Jahr 2014 mit dem Relaunch des BLL-Internetauftritts. Spät, dafür mit umso grösseren Schritten waren auch wir endlich bei modernen und etablierten Webstandards angekommen und haben uns von der Textwüste, die wir vorher als Internetseite hatten, verabschiedet. Der Relaunch, der ein gutes Jahr lang vorbereitet wurde, hatte zum Ziel, ein Höchstmass an Glaubwürdigkeit zu erreichen durch Transparenz und die verständliche Aufbereitung von Themen der öffentlichen Debatte. Gestaltung, redaktionelle Aufmachung und Benutzerfreundlichkeit wurden optimiert. Angesichts der steigenden Verbreitung und Nutzung mobiler Endgeräte wie Smartphones und Tablets ist die Website im Responsive Design gestaltet, sodass sie sich flexibel an alle Bildschirmgrößen anpasst. Mit einer klaren Themenstruktur und multimedialen Inhalten wie Videos bildet der Internetauftritt seitdem eine wichtige Informationsquelle für alle, die sich über die Themen der Branche informieren wollen – von A wie Aromen bis Z wie Zusatzstoffe. Zudem berichten Beitragsreihen wie Berufsporträts oder Lebensmittelfakten über die Arbeit der Branche und über die Lebensmittelproduktion im Generellen. Die Internetseite dient zudem dazu, mit Öffentlichkeit und Stakeholdern in einen kontinuierlichen Dialog zu treten, z. B. über Newsletter, RSS-Feeds und die Verknüpfung mit den sozialen Medien. Mit dem Relaunch war der erste Schritt zur Etablierung des BLL als Stimme der Branche 2.0 getan – und das mit einem vergleichsweise kleinen Team. Die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit im BLL besteht nämlich aus 2,5 Stellen. Es erfolgt keine Zuarbeit durch Agenturen.

Twitter-Lobbying

Fast gleichzeitig mit dem neuen Gewand der Homepage startete der Twitter-Kanal des BLL (s. Abbildung 1). Denn Pressemitteilungen, Veranstaltungsinformationen oder Verbrauchertipps nur mittels der Website bekannt zu machen, ist im Vergleich zu Twitter stark limitiert in Verbreitungskapazität und Durchsetzungskraft. Um die Auffindbarkeit und die Reichweiten dieser wichtigen Inhalte zu erhöhen, ist ein Verlinken und Teilen via Twitter und Facebook heutzutage unumgänglich. Ausserdem können so wichtige Interviews und O-Töne, die der BLL zahlreich gibt, schnell verbreitet werden, ebenso wie positive Medienberichte über die BLL-Themen. Gerade auf Twitter sind zudem viele wichtige Politiker und politische Organisationen aktiv. Egal ob als Live-Kommunikation von Veranstaltungen mit politischen Gästen oder themenspezifische Interaktion über direkte Ansprache oder klug gewählte Hashtags – schneller und vor allem für die Öffentlichkeit transparenter als über Twitter kann man Abgeordnete heutzutage nicht erreichen. Es folgen dem BLL mittlerweile über 1200 Personen und Institutionen, darunter für uns wichtige Top-Stakeholder wie das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL), das Bundesinstitut für Risikobewertung (BfR), Lebensmittelüberwachungsbehörden, Journalisten, diverse

Nichtregierungsorganisationen (NGO) und Wissenschaftler wie beispielsweise Oecotrophologen. Unsere Botschaften erreichen aber auch durch Verwenden aktuell gängiger Hashtag-Vorschlagwortungen (#) sowie durch direkte Antworten die richtigen Adressaten – quasi direkt und ungefiltert. Ausserdem sollte erwähnt werden, dass über Twitter der netzwerkbedingte Schneeballeffekt bestmöglich funktioniert, der für rasche Verbreitung von Botschaften im Netz sorgt.

Schaffung des digitalen Wir-Gefühls

Die Lebensmittelbranche ist in Deutschland überwiegend mittelständisch geprägt, das heisst, der BLL hat vor allem auch Mitglieder mit kleiner bzw. mittlerer Betriebsgrösse. Für diese, aber natürlich auch für die «grossen» Mitglieder hat der BLL als Spitzenverband eine Art Leuchtturmfunktion. Die grossen Wirtschaftsunternehmen mit ihren professionellen Markenauftritten sind uns im Bereich Digitales einiges voraus, aber wenn man sich z. B. unsere zahlreichen Fachverbände anschaut, so konnten wir hier durchaus Mitglieder motivieren, selbst aktiv zu werden, einen eigenen Twitter-Kanal zu starten, eigene Inhalte zu erstellen und zu teilen. Das ist enorm wichtig für unsere Botschaften, denn dadurch schaffen wir eine Art Community und ein digitales Wir-Gefühl. Wir helfen uns so-



Abbildung 1: Twitter-Profil des BLL

zusagen gegenseitig bei der Verbreitung wichtiger Positionen durch Retweets. Als Advokat unserer Mitglieder verstehen wir es zudem als unsere Aufgabe, im Dialog mit Medien, Verbraucherschutz und NGO am Agendasetting der öffentlichen Diskussion aktiv zu partizipieren, anstelle wie bisher nur passiv auf Anfrage zu reagieren. Doch gewisses Fingerspitzengefühl ist geboten: Gerade Lebensmittel bilden in der öffentlichen Diskussion ein Thema, das alle angeht und zu dem auch alle eine Meinung haben. Hierbei spielt aber dadurch eine vornehmlich emotionale Komponente mit rein, die rationale Spielregeln manchmal hintenanstellt. Wenn der Gegenseite die Argumente ausgehen oder sie nicht mehr reagieren, kann dies durchaus auch mal als Erfolg gewertet werden.

Schnelle, direkte Kommunikation

Speziell beim Thema Kennzeichnung geht der BLL häufig in den direkten Dialog oder reagiert zeitnah auf Falschmeldungen. So werden beispielsweise von einigen Politikern aber auch NGO immer wieder Forderungen nach der sog. Lebensmittelampel laut. Diese bildet die Nährstoffe nicht nur als Zahlen ab, sondern mit den Ampelfarben rot, gelb, grün – je nachdem, wie hoch der Gehalt des jeweiligen Nährstoffs ist. Der BLL sieht diese Form der Kennzeichnung als zu simplifizierend und unwissenschaftlich an – und nennt die Gründe dafür immer wieder in Diskussionen im Netzwerk. Ein anderes Beispiel bezieht sich auf die LMIV. Hier ging das Gerücht durch die Medien, dass aufgrund der vorgeschriebenen Allergenkennzeichnung Eltern keine selbstgebackenen Kuchen mehr in die Kindergärten mitbringen dürften – das war natürlich Nonsense. Noch bevor die offiziellen Stellen, in diesem Fall die europäische Kommission, sich dazu äusserten, hat der BLL mit Verweis auf die entsprechende Stelle im Gesetzestext reagiert und so für Klartext gesorgt. Dass auch die Livebegleitung von Veranstaltungen erfolgsversprechend ist, stellte sich bei den Feierlichkeiten zum 60. Geburtstag des BLL heraus. Der Hashtag #60BLL war an dem Tag der BLL-Jahrestagung zeitweise in den deutschen Twitter-Trendcharts unter den Top Ten.

Wirtschaftsverbände haben auf Facebook einen inhaltlichen Nachteil

Rechtzeitig zu besagter Jahrestagung am 23. April 2015 startete die Facebook-Seite des BLL unter dem Titel

«BLL – Unsere Lebensmittelwirtschaft» mit Meilensteinen aus der 60-jährigen Verbandsgeschichte sowie aus der Entwicklung des Lebensmittelrechts und der Lebensmittelwissenschaften. Der Name des Facebook-Auftritts «BLL – Unsere Lebensmittelwirtschaft» soll auf der einen Seite deutlich machen, dass der BLL der Absender ist und für sowie über die deutsche Lebensmittelwirtschaft kommuniziert. Er soll auf der anderen Seite aber auch die Menschen direkter und emotionaler ansprechen, sowohl die Mitarbeiter der Branche, von denen es immerhin knapp fünf Millionen in Deutschland gibt, als auch die Konsumenten. Denn diese «likern» die Branche bzw. werden Fans der Branche, aber nicht Fans des BLL als Verband. Zumal der eigentliche Verbandsname «Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde» für die meisten Internetuser nicht so griffig klingt und nicht eindeutig klar ist, wer hinter diesem Namen steht. Obwohl wir durchaus erfolgreiche Beiträge mit mehreren Tausend Impressionen generieren, haben wir generell die Feststellung machen müssen, dass die doch sehr sachlichen BLL-Themen schwierig für die direkte Verbraucheransprache sind, bzw. für die Facebook-User nicht so interessant, wie wir uns das erhofft haben. Das liegt einerseits daran, dass wir als Verband nicht über die Bilderwelten und interaktiven Elemente verfügen, die man für dieses Netzwerk eigentlich bräuchte. Andererseits ist der Spitzenverband auf einer so hohen organisatorischen Ebene angesiedelt, dass er für die Wahrnehmung des Endkonsumenten in seiner Erscheinung oft zu abstrakt ist. So kann der BLL nur Positionen vertreten, die allen zugute kommen und keinen Teilbereich besonders herausstellen, während etwa Mitgliederverbände auch produktspezifische Interessen vertreten können. Der BLL kann sich themenmässig also kaum auf die Äste rauslassen, wodurch natürlich gewisse Nachrichtenwerte verloren gehen.

«Shit-Stürmchen» mit Haltung begegnen

Was man bei allen verheissungsvollen und vielversprechenden Optionen der sozialen Medien nicht aus den Augen verlieren sollte, ist die Tatsache, dass dieselben Wege, die heute noch unsere Botschaften vermitteln, diejenigen sind, die morgen von der Gegenseite gegen uns eingesetzt werden oder durch eigene Unachtsamkeit sich gegen uns richten: Das Schreckgespenst «Shitstorm», das Privatpersonen, Unternehmen und Organisationen gleichermaßen ereilen kann und

dafür sorgt, dass mittels der aufgebrachten Onlinecommunity innerhalb weniger Stunden ein Berg an tausendfach aufgebrachten Posts gegen einen fabriziert wird. Glücklicherweise ist der BLL bis jetzt von grossen Shitstorms verschont geblieben. Einzig kleine «Stürmchen» haben wir in der Vergangenheit erlebt aufgrund von Wortgefechten, die wir uns mit der ein oder anderen NGO geliefert haben. Denn natürlich ist es nach wie vor so, dass eine NGO wesentlich höhere Followerzahlen als ein Wirtschaftsverband hat – und damit ein Vielfaches an Unterstützern, die auf ein Thema aufspringen und mitdiskutieren. Deshalb wägen wir genau ab, ob sich ein Dialog lohnt oder ob es ratsamer wäre, nicht zu reagieren, weil man damit womöglich eine Auseinandersetzung erst noch anheizen würde. Die Entscheidung ist grösstenteils von der Brisanz des Themas abhängig. Generell gilt für uns, dass wir uns nicht auf eine persönliche Ebene begeben oder beleidigend werden – egal, wie häufig die Gegenseite dies versucht. Der BLL hat sich in den 61 Jahren seiner Verbandsgeschichte einen Namen als seriöser und fachlich-kompetenter Ansprechpartner mit hoher wissenschaftlicher Expertise gemacht. Dieser Anspruch muss sich entsprechend auch in den sozialen Netzwerken widerspiegeln, auch wenn hier natürlich versucht wird, eine leichter verständliche Sprache zu finden. Deshalb gilt bei Anschuldigungen immer: Haltung wahren!

Social Media als gesellschaftliche Seismographen

Soziale Netzwerke haben ebenfalls ein enormes Potenzial, um bei Krisen zu unterstützen. So sensibel Social Media im Umgang sind, so kann man gerade dies als gesellschaftlichen Seismographen betrachten, der es möglich macht, Krisen zu erkennen, bevor sie in der breiten Öffentlichkeit entstehen. Krisenkommunikati-

on bedeutet für uns vor allem auch Prävention. Trifft die Krise dennoch ein, ist eine schnelle Reaktionsfähigkeit notwendig, das können soziale Netzwerke leisten. Es hilft, sich die Fragen zu stellen: Haben wir alle Stakeholder informiert und alle relevanten Fakten gecheckt? Sind Reden und Handeln im Einklang? Social-Media-Aktivitäten sollten immer Teil einer Gesamtstrategie sein. Das gilt selbstverständlich immer, aber im Krisenfall besonders.

Fazit

Mit Blick auf die letzten 2,5 Jahre können wir als BLL bekräftigen, wie erfolgreich und vital die digitale Kommunikation sein kann. Neben der Notwendigkeit, Mitglieder, Konsumenten und Institutionen, die ein modernes und diversifizierteres Mediennutzungsverhalten aufweisen, kommunikativ in voller Breite anzusprechen, bieten die sozialen Medien für Verbände eine Reihe von Zusatznutzen. Wurde die Lebensmittelbranche zuvor regelmässig an den Pranger gestellt, auf den wir dann ausschliesslich reagiert haben, haben wir heute die Möglichkeit, auf den diversen Kanälen unsere Position nach unserer eigenen Regie zu vertreten und Agendasetting zu betreiben. Social Media ist ausserdem ein hervorragendes Tool, um Informationen und Meinungen schnell, aus erster Hand und unverfälscht zu erhalten. Dies erfordert aber wiederum ein gutes Monitoring und eine aktives Hosting der Plattformen, wobei beachtet werden muss, dass diese nicht alle mit einer Strategie bedient werden können. Auf Facebook bewegen sich mehrheitlich Endverbraucher/Privatpersonen, auf Twitter hingegen bewegen sich direkte Stakeholder, also beispielsweise die Fachöffentlichkeit wie Politiker, Medienvertreter, Institutionen und Behörden. Bei all dem gilt: Eine gute Website als «Landingpage» ist unabdingbar.

Die Autorin



Manon Struck-Pacyna / mstruck@bll.de

Manon Struck-Pacyna (33) ist Leiterin der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit beim Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde e. V. (BLL). Bevor sie im September 2010 für den Verband nach Berlin gezogen ist, hat die studierte Oecotrophologin drei Jahre für eine PR-Agentur aus dem Bereich Medizin/Pharma als Beraterin gearbeitet. Währenddessen hat sie erfolgreich die PR-Grundausbildung der DAPR (deutsche Akademie Public Relations) abgeschlossen.

Praxisbeitrag

Videowegweiser für Flüchtlinge in Österreich

Katharina Lang und Günter Hein

Die aktuelle Flüchtlingsbewegung hat die Situation von Asylwerber/-innen – zumindest vorübergehend – in das kollektive Bewusstsein und das Medieninteresse gerückt. Eine Gruppe junger Fachleute in Innsbruck engagiert sich aber bereits seit vielen Jahren überwiegend freiwillig und ehrenamtlich in dieser Thematik und hat mit einem «Videowegweiser durch das österreichische Asylverfahren» Neuland in der Nutzung sozialer Medien betreten und den Betroffenen damit ein jederzeit und überall verfügbares und verständliches Informationstool geliefert. Bei der Betrachtung der Entstehungsgeschichte und des weitreichenden Wirkungspotenzials des Mediums Online-Video wird deutlich: Grosse Wirkung kann auch mit kleinem Budget erzielt werden.

Hintergrund und Entstehungsgeschichte

Die «Plattform Rechtsberatung – FÜR MENSCHEN RECHTE» wurde 2011 von Mitgliedern und Förderern der unabhängigen Rechtsberatung des «Diakonie Flüchtlingsdienstes» als selbständig agierender Verein gegründet. Die junge Organisation wird von einem vierköpfigen Vorstand und einer Geschäftsführerin geleitet. Aktuell arbeiten zwei Hauptamtliche und etwa 20 freiwillige Mitarbeitende an der Umsetzung von diversen Projekten. Die Plattform Rechtsberatung¹ nutzt den öffentlichen Raum und die sozialen Medien, um mittels Vorträgen und Informationskampagnen ein stärkeres Bewusstsein für die Themen Asyl und Migration zu schaffen. Zugleich wird durch die Veranstaltungen und Veröffentlichungen ein realer und virtueller Begegnungsraum geschaffen.

Der Verein setzt sich für die Einhaltung der Rechte von Flüchtlingen ein. Unter dieser Prämisse sieht er sich auch als Monitoring-Einrichtung, die auf Menschenrechtsverletzungen und Missstände im Umgang mit Asylwerbenden in Österreich aufmerksam macht. Die primär ehrenamtlichen Mitarbeitenden bringen stets konkrete Verbesserungsvor-

schläge ein und setzen lösungsorientierte Projekte selbständig um.

Bereits in der Pionierphase haben die Mitarbeitenden auf ein Informations- und Wissensdefizit seitens der Asylwerbenden bezüglich ihrer Rechte und Pflichten hingewiesen. Nicht selten kam es vor, dass Asylwerbende trotz jahrelangen Aufenthaltes nicht über ihren Verfahrensstand oder gar ihre gesetzlichen Handlungsspielräume in Österreich informiert waren. Laut der EU-Aufnahmerichtlinie, welche die Normen für die Aufnahme von Asylwerbenden festlegt, sind die EU-Mitgliedsstaaten für deren rechtliche Aufklärung zuständig (Richtlinie 2013/33/EU).

Nach ausführlicher Recherche stellte die Plattform Rechtsberatung fest, dass es weder in Österreich noch in anderen EU-Ländern ein Informationstool für Asylwerbende gibt, das ihnen die komplexe Materie des Asylrechts in einer verständlichen Sprache vermittelt und es den Betroffenen ermöglicht, sich selbstständig und jederzeit zu informieren.

Die «Projektgruppe Videowegweiser»² hatte also das Ziel, die Lebenssituation von Asylwerbenden in Österreich durch ein innovatives Konzept, welches Potenzial zur Verbreitung in ganz Europa aufweist, zu verbessern.

Angeregt durch das Projekt «Taschenanwältin» des Innsbrucker Vereins «DOWAS»³, plante das Team vorab ein ähnliches Produkt für Asylwerbende zu veröffentlichen. Da im Zuge der Novellierungen nicht nur einzelne Paragraphen, sondern Grossteile des Asylrechts sowie u. a. Behördenstrukturen verändert wurden, erschien es aber als fahrlässig, Printmaterialien mit «Ablaufdatum» in Umlauf zu bringen.

Mehr und mehr rückte die Idee eines Online-Informationstools im Filmformat in den Mittelpunkt, mit dem Vorteil, dass die gesprochene Information



Screenshots aus Kapitel 2 «Einreise Asylantragstellung» des Videowegweisers für Flüchtlinge



«Sobald Sie (ohne Visum) in Österreich angekommen sind, ist es wichtig, dass Sie gleich zur Polizei gehen, um einen Asylantrag zu stellen.»



«Werden Sie von der Polizei angehalten, ist es wichtig, gleich zu sagen, dass Sie einen Asylantrag stellen möchten. Dabei genügt es, «Asyl!» oder «Hilfe, ich brauche Schutz!» auszusprechen.»

grafisch unterstützt dargestellt wird und somit zu einer besseren Verständlichkeit beiträgt. Die Überlegung, das Medium online anzubieten, gründet in dem Gedanken, mittels bekannter Social-Media-Kanäle wie Facebook, Twitter, Instagram etc. eine bessere Verbreitung zu gewährleisten, sowie das Video im Zuge von Gesetzesnovellierungen unverzüglich online nehmen zu können.

Die Ansprüche kristallisierten sich deutlicher heraus: der Wegweiser muss sowohl einen verständlichen Überblick über das österreichische Fremdenrecht bieten als auch für Asylwerbende in Österreich und international barrierefrei zugänglich sein. Die Barrierefreiheit bezieht sich dabei auf die Versionen des Videos in acht verschiedenen Sprachen (angelehnt an die größten Gruppen von Asylwerbenden in Österreich) sowie die vereinfachte Darstellung der Gesetzesmaterie.

Die von mehreren Stellen vorgetragene Skepsis «die Aufarbeitung des Fremdenrechts ist aufgrund der sich ständig verändernden Gesetzeslage viel zu aufwändig und unmöglich» hat den Ehrgeiz der Gruppe zusätzlich geweckt und diente als Ansporn, etwas vermeintlich Unmögliches schaffen zu können.

Das Projekt erfuhr von Beginn an aber auch vielfältige Unterstützung. Insbesondere zu nennen sind der «Diakonie Flüchtlingsdienst», der bei der rechtlichen Ausarbeitung des Filmskripts half sowie das «Freie Radio Innsbruck», welches die Räumlichkeiten für den Aufnahmeprozess gratis zur Verfügung stellte. Ohne deren tatkräftige Hilfe wäre die Umsetzung des Videowegweisers nicht möglich gewesen.

Die konkrete technische Erstellung des Videowegweisers erfolgte im Frühjahr 2013 und nahm ca. 800 Stunden in Anspruch. Geldmittel in Form von Subventio-

nen und Projektförderungen konnten lediglich 7660 Euro eingebracht werden. Aus der Geschichte der jungen Organisation ist jedoch erkennbar, dass der Aufbau neuer Strukturen im österreichischen Asylwesen selten öffentlich vorfinanziert wird.

Eindrücke aus der Aussensicht

Was motiviert junge Menschen, sich mit Menschenrechtsfragen, Asylgesetzen, Niederlassungs-, Aufenthalts-, Fremdenpolizei- und Grundversorgungsgesetz in Form von einem Video-Tool zu befassen? Es ist die Idee des Neuen, welche diese Gruppe zu Unternehmer/-innen im Dienste der Überzeugung zusammenschweiste. Hätten diese jungen Menschen zu Beginn des Vorhabens auch nur ansatzweise erahnt, was auf sie zukommen wird, mit welchen Hürden, Hindernissen und Herausforderungen sie sich konfrontiert sehen würden – das Projekt wäre wahrscheinlich der «systematischen Müllabfuhr»⁴ zum Opfer gefallen, frei nach dem Motto «Würden wir es nochmals beginnen, wenn wir es nicht schon begonnen hätten ...?».

Betrachtet man das Projekt «Videowegweiser» aus einer Managementperspektive für Nonprofit-Organisationen, so kann man der Gruppe ein wirksames «System-, Marketing- und Ressourcenmanagement»⁵ bescheinigen. Wäre sie allerdings ausschliesslich mit einem tradierten Projektmanagement-Verständnis an die Sache herangegangen, hätte sie sich nach erster Prüfung der Ausgangslage ein frühes Scheitern eingestehen müssen. Die Macher/-innen der «Plattform Rechtsberatung» aber denken in kleinen Schritten. Sie setzen lediglich die Mittel ein, die ihnen im jeweiligen Moment konkret zur Verfügung stehen. Sie gehen häufig in eine ökonomische und persönliche Vorleistung, durch welche sie immer wieder neuen Ressourcenzufluss gewinnen: sei es etwa in Form einer kleinen Geld- oder Zeitspende oder ein zur Verfügung gestelltes Tonstudio.



«Die Polizei hat dabei die Möglichkeit, Sie in Schubhaft zu nehmen. Dies ist eine Haft ohne Straftat. Wichtig ist dabei, dass Sie ein Recht auf Rechtsberatung haben.»



«Sind Sie in einem der Erstaufnahmezentren angekommen und hatten bis dahin keinen Kontakt zur Polizei, wird diese automatisch auf Sie zukommen.»

Hinzu kommen eine geschickte Öffentlichkeitsarbeit und zielgerichtete Kommunikation mit wichtigen und weit verstandenen Anspruchsgruppen. Dazu nutzen die Mitarbeitenden die sozialen Medien (Netzwerke, Crowdfunding, Internetkommunikation) in einer unvoreingenommenen und geradezu selbstverständlichen Art und Weise, um selbst ein soziales Medium zu entwickeln und zu verwirklichen.

Die Protagonistinnen und Protagonisten mussten sich oft harsche Kritik an ihrem Denken, ihren Überzeugungen und dem engagierten Handeln anhören, welches als unverhältnismässiges und selbstausbeuterisches Verhalten und Vorgehen erachtet wurde. Noch heute beeindruckt die in einer Vorlesungsreihe darauf erteilte Antwort: Der eigentliche Mehrwert und Nutzen ist neben der messbaren Wirkung für die Klientinnen und Klienten ein sehr persönlicher und ausgesprochen individueller. Und, wir möchten nicht, dass Randgruppenarbeit einem ökonomischen Diktat fast ausnahmslos und unwiederbringlich zum Opfer fällt!

Ein systemorientiertes Management fragt in komplexen Problemkonstellationen nach den vielschichtigen Zusammenhängen und der Wirkungsdynamik. In einem Interview mit dem ORF schildert die damalige Projektleiterin die wesentliche Triebfeder für das Engagement in einer nüchternen Problemanalyse: «Die Rechtsmaterien, mit der sich ein Asylwerber in Österreich auseinandersetzen muss, sind nur schwer zu durchschauen, Flüchtlinge sind in einem Abhängigkeitsverhältnis. Sie sind abhängig von Beratern, von Dolmetschern, sind abhängig von den Geldern, die sie bekommen. Wir wollten ein Tool kreieren, das den Flüchtlingen ermöglicht, sich in ihrer Muttersprache über das Gesetz zu informieren. Menschen auf der Flucht sollen rechtlich und gesellschaftlich gleichbehandelt werden. Es gehört dazu, dass die Mehrheitsgesellschaft versucht, die Vorurteile abzubauen und man Gemeinsamkeiten erkennt».⁶

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Videowegweisers ist die stark vereinfachte, auf das Wesentliche reduzierte und dadurch umso verständlichere Darstellung des so komplizierten Pfades durch das österreichische Asylverfahren. Die Macher/-innen waren sich dabei bewusst, dass die Halbwertszeit des Erarbeiteten kurz ist und das in mehreren Sprachen aufwändig erstellte Instrument bei jeder Rechtsänderung überarbeitet werden muss. Dieses gelassene und realistische Begegnen von Unwägbarkeiten stellt ein weiteres Markenzeichen und eine Kernkompetenz der Projektgruppe dar, ohne die ein Fortbestand und eine Weiterentwicklung undenkbar wären.

Wirkung und Ausblick

Im Juni 2013 wurde das fertige Tool (alle Kapitel umfassen zusammen rund 80 Minuten) zum ersten Mal vor 250 Personen präsentiert, und es entwickelte sich daraufhin eine überraschend positive Eigendynamik. Die Verwendung ist breit gestreut: neben der Hauptzielgruppe wird der Videowegweiser landesweit von Beratungsstellen, Hochschulen und anderen Institutionen genutzt. Das Projekt erhielt in den Folgemonaten mehrfache Auszeichnungen, als deren grösste der offizielle Empfehlungsbrief des UNHCR-Österreich gilt. Hierin bekennt sich das Flüchtlingswerk der Vereinten Nationen zum Projekt und befürwortet dessen Weiterführung und Weiterentwicklung. In der kurzen Zeit von Juni bis Dezember 2013 wurde das Video bereits über 100 000 mal aufgerufen. Da mit dem 1. Januar 2014 eine Verwaltungsreform in Kraft trat, musste das Video vorübergehend offline genommen und überarbeitet werden. Hier bewies das Medium seine Reaktionsschnelligkeit. Die Projektgruppe nutzte die erzwungene «Sendepause» zur Evaluierung und Optimierung der Version Videowegweiser 2014. Um die Idee weiterzutragen, wurde während der Überar-



«Sind Sie mit dem Flugzeug am Flughafen angekommen und wurden von der Polizei aufgegriffen, dann werden Ihre Daten überprüft und Ihre Fingerabdrücke abgenommen. Sie werden vorab am Flughafen festgehalten.»



«So oder so wird die Polizei Ihre persönlichen Daten aufnehmen und Ihre Fingerabdrücke abnehmen und eine Befragung mit Ihnen durchführen. Nach der Stellung des Asylantrags beginnt Ihr Zulassungsverfahren.»

beitungsphase gezielt nach Partnern in anderen EU-Ländern gesucht. Drei Jahre später, geprägt durch intensive Netzwerkarbeit, einer Vielzahl von Förderanträgen und basierend auf den Erfahrungen der internationalen Zusammenarbeit, präsentierte die «Plattform Rechtsberatung» im März 2016 gemeinsam mit ihrem Partner «ARCI-Catania»⁷ den Videowegweiser für Italien, sowie erstmals eine daran gekoppelte Telefon-Applikation. Mitte 2016 wird der österreichische Videowegweiser an die sich aktuell in Planung befindende rechtliche Neuordnung angepasst und gleichzeitig mit der neuen Videowegweiser-App zum dritten Mal veröffentlicht.

Fussnoten

¹ www.plattform-rechtsberatung.at

² Das Projekt wurde vom Förderprogramm «Jugend in Aktion» und dem Land Tirol unterstützt.

³ Die DOWAS Einrichtung «Chill Out Innsbruck» hat mit Unterstützung von Juristen und Juristinnen, der Kinder- und Jugendanwaltschaft Tirol, des Neustart Tirol sowie des Z6_Streetwork Innsbruck das Projekt «Die Taschenanwältin – Dein kostenloser Rechtsbeistand im Netz» für Jugendliche entwickelt.

⁴ Vgl. Malik, 2013.

⁵ Vgl. Lichtsteiner et al., 2015.

⁶ Vgl. ORF, 2014.

⁷ Das Projekt wurde mittels der Key Action 2 «strategische Partnerschaft» vom Förderungsprogramm «Erasmus+» finanziert.

Literatur

EU. (2013). *Richtlinie 2013/33/EU zur Feststellung von Normen für die Aufnahme von Personen, die internationalen Schutz beantragen. Neufassung 2013*. URL: <http://bit.ly/1WPf96Q> (19.04.2016).

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. 8. Auflage. Bern: Haupt-Verlag.

Malik, F. (2013). *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt: Campus.

ORF. (2014). *Preis für Videowegweiser für Flüchtlinge*. URL: <http://bit.ly/1qGoHmd> (16.04.2016).

Die Autoren



Katharina Lang / katharina.lang@mci.edu

Katharina Lang, diplomierte Sozialarbeiterin, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Lektorin am Management Center Innsbruck im Studiengang «Soziale Arbeit» und Vorstandsmitglied des Vereins «Plattform Rechtsberatung – FÜR MENSCHEN RECHTE». Sie ist eine der Gründer/-innen der unabhängigen Rechtsberatung des «Diakonie Flüchtlingsdienstes» sowie des Vereins «Plattform Rechtsberatung» und arbeitet seit vielen Jahren in der Flüchtlingssozialarbeit sowie im Projektmanagement.



Günter Hein / hein@managementlabor.de

Günter Hein, Sozialwissenschaftler und NPO-Spezialist MBA, lehrt u. a. am Management Center Innsbruck (MCI) im Masterstudiengang «Soziale Arbeit, Sozialpolitik und Sozialmanagement» und ist Inhaber der NPO-Beratungsfirma «managementlabor». Er unterstützt Führungs- und Organisationsentwicklungsprozesse im gesamten Spektrum von Nonprofit-Organisationen und verfügt über langjährige internationale Erfahrungen.

Fallstudie

Verbände in der Krise – Besondere Fallhöhe

Adrian Teetz

Gemeinnützige Organisationen und Verbände sind in Krisen besonderen Risiken ausgesetzt. Die Sozialreputation maximiert die Fallhöhe, politisch determinierte Entscheidungsprozesse hemmen die Entscheidungsfähigkeit. Am Beispiel des Automobilclubs ADAC aus Deutschland lassen sich diese Probleme herausarbeiten und zugleich Schlussfolgerungen für die Krisenprävention ableiten.¹

Am 14. Januar 2014, zwei Tage bevor der Allgemeine Deutsche Automobilclub (ADAC) seinen jährlichen Publikumspreis «Gelber Engel» verleihen wollte, meldete ein Bericht der Süddeutschen Zeitung Zweifel an dessen Erhebungsmethode an: «ADAC-interne Dokumente, die der Süddeutschen Zeitung vorliegen, deuten darauf hin, dass die veröffentlichten Teilnehmerzahlen nach oben korrigiert wurden. Anders gesagt: frei erfunden.» («Manipulation beim gelben Engel», Süddeutsche Online, 14.01.2014).

Der ADAC ist zu diesem Zeitpunkt einer der grössten und einflussreichsten Verbände in Deutschland. Mit etwa 18 Millionen Mitgliedern ist er auf drei Ebenen mit 18 Regional- sowie mehr als 1800 Ortsclubs föderal verfasst. Über seine originären Leistungen der Interessenvertretung und Selbsthilfe für Mitglieder hinaus bietet er umfängliche Dienstleistungen an. Eine Beteiligungsgesellschaft hält verschiedene Tochterunternehmen, deren Leistungsspektrum

von Versicherungen über Flugrettung bis hin zur Auto-

vermietung reicht. Die jährlichen Umsätze erstrecken sich insgesamt auf nahezu zwei Milliarden Euro.²

Das Image beruht wesentlich auf dem Ansehen der Kerndienstleistung «ADAC-Strassenwacht» mit rund 1700 mobilen Pannenhelfern, die wegen ihrer farbig lackierten Fahrzeuge im Volksmund «Gelbe Engel» genannt werden. Der Verein ist darüber hinaus eine wichtige Institution der Verbraucherberatung, die zahlreiche Produkte rund um das Auto testet und diverse Rankings veröffentlicht, u. a. im Mitglieder-magazin «Motorwelt» mit einer Auflage von knapp 14 Millionen Exemplaren.³

Entschiedene Stellungnahme

«Gelber Engel» lautete auch der Name eines Preiswettbewerbes um das jeweils populärste Automodell, den der ADAC von 2004 bis 2014 jährlich auslobte. Die Mitglieder wurden dabei aufgerufen, über die Beliebtheit unterschiedlicher Kfz-Typen abzustimmen. Aus den Ergebnissen erstellte der Club ein Ranking, das er jährlich auf einer repräsentativen Feier verkündete und dabei die vorderen Plätze prämierte. Die Manipulationsvorwürfe im Vorfeld der Preisverleihung 2014 wies der ADAC umgehend zurück, zeigte sich dabei aber nicht willens oder in der Lage, die Methode der Abstimmung offenzulegen. Umso entschiedener nahmen Geschäftsführer und Präsident während der Feierlichkeiten Stellung:

«Obermair spricht in der Allerheiligen-Hofkirche von «Unterstellungen und Unwahrheiten». Der Bericht sei «kompletter Unsinn». [...] Auch ADAC-Präsident Peter Meyer äussert seinen Unmut. Als er von einem ARD-Team auf die Vorwürfe angesprochen wird, spricht er von einer «erfundenen» und «an den Haaren herbeigezogenen» Geschichte. Der Bericht sei für ihn ein «Skandal für den Journalismus», so Meyer.» («Die Unschuldsgel», Spiegel-Online, 16.01.2014).

Soweit stand Verdacht gegen Dementi. Diese Informationslage änderte sich schlagartig am dar-



auffolgenden Wochenende, als die Bild am Sonntag titelte: «ADAC gibt Betrug zu! Zahlen beim Gelben Engel gefälscht! 1. Chef tritt zurück! Autokonzerne sauer!» (Bild am Sonntag, 19.01.2014, Aufmacher/Titel-seite).

Verdacht gegen Dementi

«Zurückgetreten» war Kommunikationschef Michael Ramstetter, der für die Manipulationen verantwortlich gemacht wurde.⁴ Der Automobilclub kündigte Aufklärung an, versuchte aber im selben Atemzug, den Schauplatz einzugrenzen: «Der ADAC betont allerdings, dass sich die Manipulationen allein auf die Leserbefragungen in der «Motorwelt» zum Gelben Engel beziehen. Alle Daten zu Techniktests seien zu 100 Prozent belastbar.»

Dieser Versuch misslang. Während der folgenden Wochen geriet die Organisation regelmässig in das Zentrum kritischer Berichterstattung, die krisentypische Muster aufweist.⁵ Deren Verlauf kann hier nicht vollständig nachgezeichnet, wohl aber beispielhafte Entwicklungen in Schlagzeilen aufgezeigt werden:

Zunächst richtete sich das Interesse der Medien auf die anderen, vermeintlich «belastbaren», Testformate: «ADAC trickste auch bei Autotest» (FAZ-Online, 20.01.2014); «ADAC-Tester musste nach Tank&Rast-Kritik gehen» (Welt-Online, 21.04.2014); «Besucherkzahlen der Rallye in Trier angeblich geschönt» (SWR-Online, 21.01.2014); «Badegewässer-Test: Ex-Mitarbeiter wirft ADAC Bestechlichkeit vor» (Spiegel-Online, 30.01.2014).

Neue Plattform für alte Kritik

Alte und neue Kritik an Organisationsstruktur, Geschäftsmodellen und Praktiken des ADAC, die zuvor öffentlich wenig beachtet worden war, fand in dieser Situation eine öffentliche Plattform: «Wie ein Lobby-Verband die Politik beeinflusst» (Süddeutsche-Online, 20.01.2014); «Black Box ADAC» (Zeit-Online, 20.01.2014); «Organisationsstruktur des ADAC: Die Strassenmacht» (Süddeutsche-Online, 22.01.2014); «Mit diesen Klauseln schottet sich die ADAC-Spitze ab» (Welt-Online, 25.01.2014).

Darüber hinaus meldeten sich Experten, Politiker etc. zu Wort oder wurden durch Anfragen mobilisiert: «Bundesregierung schaltet sich im Fall ADAC ein» (Welt-Online, 20.01.2014); «Experte fordert Aufspaltung des ADAC» (Zeit-Online, 20.01.2014); «VW ver-

langt volle Aufklärung vom ADAC» (Hamburger-Abendblatt-Online, 20.01.2014); «Staatsanwalt prüft ADAC-Affäre» (Deutsche-Welle-Online, 21.01.2014); «Gericht prüft Vereinsstatus des ADAC» (Spiegel-Online, 23.01.2014).

Besondere Aufmerksamkeit erregten indes Berichte, die mit der ursprünglichen Problematik ursächlich nichts zu tun hatten, anscheinend aber Verhaltensverstösse von Führungspersönlichkeiten anprangerten: «ADAC-Spitze nutzt Rettungshubschrauber» (Frankfurter-Rundschau-Online, 24.01.2014); «ADAC baute Luxusvilla für Chef» (Bild-Titel, 27.01.2014); «Dubiose Doppelfunktionen: ADAC-Chefs verdienen nebenbei als Anwälte dazu» (Focus-Money-Online, 28.01.2014); «Auch 18 Regionalchefs nutzten Rettungshubschrauber» (Rheinische-Post-Online, 29.01.2014).

Verhalten von Führungspersönlichkeiten

Dies sind nur Schlaglichter, um zu verdeutlichen, welche Dynamik die kritischen Medienberichte zunächst kontinuierlich über Wochen und später über Monate bis 2015 gelegentlich wieder aufflackernd entfalteten. Innerhalb dieses Geschehens demissionierten nacheinander Präsident Peter Meyer (10.02.2014) und Geschäftsführer Karl Obermair (25.02.2015). Der Wettbewerb «Gelber Engel» – dem ein Wirtschaftsprüfer-Gutachten definitiv gefälschte Zahlen attestiert hatte – wurde abgeschafft.

Zum Jahresende 2014 verordnete sich der Automobilclub auf einer ausserordentlichen Hauptversammlung eine «Reform für Vertrauen»⁶. Sie sollte die vereinsdemokratische Teilhabe verbessern sowie die wirtschaftlichen Aktivitäten von den gesellschaftlichen und originären Vereinsaufgaben organisatorisch abgrenzen. Ein Ausschluss von Interessenkollisionen wurde programmatisch festgelegt («Gleichzeitiges Testen und Verkaufen geht nicht») und im Mai 2015 schärfere Compliance-Regelungen eingeführt. Ein Jahr später, auf der Hauptversammlung am 7. Mai 2016, beschlossen die Delegierten die Aufspaltung der Gesamtorganisation in einen Verein, eine Aktiengesellschaft und eine Stiftung.⁷

Unterdessen sind die Folgen der Krise für die Organisation kaum zu beziffern. Jenseits des immateriellen Schadens waren allein beim Bundesverband ADAC e. V. nach Medienberichten innerhalb eines Jahres 16 Millionen Euro Sonderkosten (u. a. für Bera-

tungsleistungen) angefallen («Reicher ADAC steckt die Krisenkosten locker weg», Welt-Online, 17.06.2015). Insgesamt sei eine vergleichbare Summe nochmal zu erwarten («Krise kostet mehr als 30 Millionen Euro», Wirtschaftswoche-Online, 17.06.2014). Zum Jahresende 2014 verzeichnete der ADAC 18 923 845 Mitglieder – was einem Rückgang um etwa 19 000 gegenüber dem Vorjahr entspricht – nachdem der Mitgliederbestand zuvor seit 2000 ausgehend von 14,3 Millionen kontinuierlich um sechsstelligen Größenordnungen pro Jahr angewachsen war.⁸

30 Millionen Euro Sonderkosten

An dieser Stelle ist Gelegenheit für eine kurze Reflexion des Fallbeispiels.⁹ Schon der erste Bericht der Süddeutschen, der sich noch auf der Ebene von Mutmassungen bewegt, setzte einen sogenannten Frame, einen Deutungsrahmen¹⁰: «Normalerweise ist der Verein derjenige, der anderen Schummeleien vorwirft. Sei es beim Tachostand, bei Reparaturarbeiten oder bei zweifelhaften Autokaufangeboten im Internet. Nun aber stehen der ADAC und sein Autopreis ›Gelber Engel‹ im Zwielficht ...» («Manipulation beim gelben Engel», Süddeutsche Online, 14.01.2014). Die Normen, auf denen die Sozialreputation¹¹ der Organisation beruht, werden als Massstab für die Bewertung der folgenden Enthüllungen etabliert. Eine Schlagzeile bringt dies beispielhaft auf den Punkt: «Der ADAC verspielt all seine Glaubwürdigkeit» (Die-Welt-Online, 19.01.2014). Angesichts dieser Fallhöhe und der gesellschaftlichen Relevanz des ADAC haben praktisch alle deutschsprachigen Medien das Thema fortan aufgegriffen.

Es trafen in dieser Situation also Risiken von ausserordentlicher Tragweite mit einem unmittelbaren Handlungsbedarf (zwei Tage vor der Preisverleihung) zusammen. Eine solche Situation lässt sich als Krise definieren.¹² Den Zustand einer Krise förmlich festzustellen ist letztlich subjektiv. Die Führungsebene entscheidet damit, ob sie ein Krisenmanagement aufstellt, also dem Schauplatz Priorität einräumt und aus dem Normalbetrieb in einen «Ausnahmestand» mit verdichteten Entscheidungsprozessen wechselt.¹³ In dieser Hinsicht sind Zitate aus einem Interview sehr aufschlussreich, das der ADAC-Geschäftsführer wenige Tage nach dem Eingeständnis der Manipulationen «Spiegel-Online» gab:

«Obermair: Neben mir haben auch andere Personen intensiv versucht, Herrn Ramstetter im Zusam-

menhang mit den Vorwürfen in der ›Süddeutschen‹ zu befragen und belastbare Zahlen zu bekommen. Allerdings hatten wir vergangene Woche eine echte Grosskampfwache beim ADAC: die Generalprobe zum ›Gelben Engel‹, eine Präsidiumssitzung, eine Spendengala [...] und schliesslich die Preisverleihung selbst – und das alles binnen 24 Stunden. [...] Es war klar, dass es in diesen Tagen sehr schwierig würde, die Vorgänge richtig klären zu können. [...] Erst nachdem mir der Kragen geplatzt ist, kamen die Zahlen am Freitagmorgen per Mail.» («Herr Ramstetter war für uns nicht greifbar», Interview mit ADAC-Geschäftsführer Karl Obermair, 22.01.2014).

Verzerrungen durch Abhängigkeiten

Der Geschäftsführer hatte sich also mit dem kraftvollen Dementi während der Preisverleihung am Donnerstagabend inhaltlich positioniert, ohne den Sachverhalt vollständig zu überblicken. Zu solchen Verzerrungen können gerade in der institutionellen Logik¹⁴ von Verbänden gegenseitige Abhängigkeiten im politisch geprägten Machtgefüge¹⁵ beitragen. Hinzu kommt Gruppendenken¹⁶, wenn die Wahrnehmung eines Gremiums dadurch getrübt wird, dass dessen Mitglieder nach Einmütigkeit streben.

Ein unvollständiges oder verzerrtes Lagebild als Entscheidungsgrundlage führt indes konsequent zu Fehlern.¹⁷ So stellte der ADAC früh eine Weiche: Die erste Stellungnahme konnte in kürzester Frist öffentlich widerlegt werden, was einen dramatischen Verlust an Glaubwürdigkeit und Handlungsspielraum nach sich zog.

Vor diesem Hintergrund scheiterte der Versuch, den Schauplatz einzugrenzen, wie sich in Aussagen des damaligen Präsidenten Peter Meyer aus einem Interview («Ich trete nicht zurück», Bild-Online, 21.01.2014) widerspiegelt: «Gleichwohl setzen wir alles daran, das Fehlverhalten eines Einzelnen umfassend aufzuklären.» Bei näherem Hinsehen ist bereits dieser eine Satz in sich widersprüchlich, weil die Beschreibung des Einzelfalls das Ergebnis des Aufarbeitungsprozesses bereits zum Teil vorwegnimmt.

Anwendungswissen und Achtsamkeit

Noch problematischer war die Aussage: «Unsere Technik- und Verbraucherschutztests werden nach festgelegten, stets nachprüfbaren Kriterien durchgeführt

[...], insofern ist eine Manipulation dort ausgeschlossen» (ebd.). Der Begriff «Manipulation» ist unbestimmt, d. h. nicht greifbar definiert. Jede weitere Einzelheit, die einen widersprüchlichen Eindruck zu dieser apodiktischen Verneinung erzeugt, stellt dann wahlweise die Glaubwürdigkeit des Präsidenten in Frage oder weckt Zweifel an seiner Kompetenz.¹⁸ Umfassende Festlegungen in einem solch frühen Stadium sind also heikel, weil Führungsgremien einer Organisation von der Komplexität und Grössenordnung des ADAC das Ausmass der eigenen Angreifbarkeit nahezu unmöglich überblicken können. Einmal im bösgläubigen Fokus der Öffentlichkeit, erscheint jede weitere, sonst unscheinbare Normabweichung als zusätzliches Indiz wider die Integrität des Gesamtsystems. Das erklärt auch das Medieninteresse an den Hubschrauberflügen von Führungskräften etc.

In der Gesamtschau wird deutlich, dass selbst ein mächtiger und wirtschaftlich erfolgreicher Verband wie der ADAC typischen Risiken der Organisationsform in Krisen unterliegt: Der gemeinnützige Anspruch (Sozialreputation) und die gesellschaftliche Relevanz erzeugen eine besondere Fallhöhe. Deshalb ist es für das Verbandsmanagement entscheidend, die Tragweite der Situation unverzüglich einzuschätzen und zielgerichtet zu entscheiden. Die verbandstypischen, politisch geprägten Entscheidungsprozesse und informellen Machtverhältnisse¹⁹ können sich dabei als besonderes Hindernis erweisen.

Wer im Normalbetrieb Entscheidungsprozesse für den Ausnahmezustand festlegt, hat im Krisenfall bessere Chancen auf ein schnelles und geordnetes Zusammenarbeiten von Geschäftsführung und ehrenamtlichen Gremien. Krisenhandbücher und Notfallpläne nützen jedoch wenig, wenn das Management deren Anwendung nicht trainiert. Krisenmanagement-

Übungen im Führungskreis erzeugen «Anwendungswissen» – und sie halten achtsam. «Achtsamkeit» ist nach Ansicht des Organisationspsychologen Karl Weick besonders dann wichtig, wenn es – wie beim ADAC – eigentlich gut läuft: «Erfolg erzeugt übermässiges Vertrauen in die Effizienz der vorhandenen Fähigkeiten und Gewohnheiten und führt dazu, dass Führungskräfte und andere nur ihre eigenen Meinungen gelten lassen. Problematisch daran ist, dass man leichter in Selbstzufriedenheit, Unaufmerksamkeit und vorhersehbare Routinen verfällt, wenn man Erfolg als ein Zeichen von Kompetenz betrachtet.»²⁰

Fussnoten

- ¹ Dies ist die aktualisierte und erweiterte Fassung einer Fallstudie, die unter dem Titel «Frühe Weichenstellung» im Verbändereport 08/2015 erschienen ist.
- ² Für sämtliche Angaben aus dem Geschäftsbericht 2014 des ADAC, vgl. ADAC, 2016a.
- ³ Vgl. IVW 03/2015, Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e. V., www.ivw.de.
- ⁴ Um einen freiwilligen Rücktritt im Sinne der Übernahme politischer Verantwortung, wie die Formulierung den Anschein erweckt, handelte es sich offenbar nicht, da der Demissionierte im April desselben Jahres gerichtlich gegen seine Kündigung vorgeing («Ex-ADAC-Presseschef klagt gegen seine Kündigung», Spiegel-Online, 01.04.2014).
- ⁵ Vgl. Kepplinger, 2012, S. 50f; Teetz, 2012a, S. 127.
- ⁶ Für sämtliche Angaben s. «Reform für Vertrauen», ADAC, 2016b.
- ⁷ Vgl. ADAC, 2016c.
- ⁸ Die individuellen Gründe für einen Austritt können hier natürlich nicht zweifelsfrei zugeordnet werden, in der Mitgliederentwicklung der vorangegangenen 13 Jahre ist eine derartige Verwerfung aber beispieillos.
- ⁹ Jede nachträgliche Betrachtung realer Fälle birgt das Risiko, als wohlfeile Ex-post-Diagnose zu erscheinen. Die vorliegende Analyse verfolgt ausschliesslich den Zweck, nützliche Erkenntnisse für Krisenmanagement und -kommunikation aus dem Fall abzuleiten.
- ¹⁰ Sog. «Framing», vgl. Kepplinger, 2012, S. 33ff.
- ¹¹ Vgl. Eisenegger, 2005, S. 30.
- ¹² Vgl. Teetz, 2012a, S. 6.

Der Autor



Adrian Teetz / tz@adrianteetz.de

Adrian Teetz berät Organisationen und Unternehmen in Strategiefragen und kritischen Situationen. Der studierte Historiker und Kommunikationsexperte ist Autor verschiedener Fachbücher und Lehrbeauftragter an Hochschulen und Bildungseinrichtungen, u. a. an der Akademie für Krisenmanagement, Notfallhilfe und Zivilschutz (AKNZ) des Bundes in Bad Neuenahr-Ahrweiler (D). Im Hauptberuf leitet er den Fachbereich Kommunikation an der Akademie im Zentrum Informationsarbeit der Bundeswehr, Strausberg (D).

- ¹³ Einrichtung eines Krisenstabes, vgl. Bédé, 2009, S. 57f; Carrel, 2010, S. 111ff; Teetz, 2012a, S. 13-18; Teetz, 2016, S. 6ff.
- ¹⁴ Vgl. Sandhu, 2014.
- ¹⁵ Vgl. Zech, 1996.
- ¹⁶ Vgl. Jonas et al., 2007, S. 397-400.
- ¹⁷ Vgl. Lápke, 2009, S. 28.
- ¹⁸ Vgl. auch an einem anderen Beispiel, Teetz, 2012b.
- ¹⁹ Vgl. Fussnoten 14 und 15.
- ²⁰ Weick & Sutcliffe 2010, S. 56.

Literatur

ADAC. (2016a). *Daten & Fakten*. URL: https://www.adac.de/wir-ueber-uns/daten_fakten/default.aspx (10.05.2016).

ADAC. (2016b). *Reform für Vertrauen*. URL: <http://www.adac.de/wir-ueber-uns/reform-fuer-vertrauen/default.aspx?ComponentID=221047&SourcePageID=73382> (10.05.2016).

ADAC. (2016c). *Tiefgreifende Reform ist beschlossen*. URL: https://www.adac.de/infotestrat/adac-im-einsatz/motorwelt/hauptversammlung_2016.aspx?ComponentId=261240&SourcePageId=6729 (10.05.2016).

Bédé, A. (2009). *Notfall- und Krisenmanagement im Unternehmen – Transfer, Dokumentation, Report*. Stuttgart: Steinbeis-Edition.

Carrel, L. F. (2010). *Leadership in Krisen. Ein Leitfaden für die Praxis* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Eisenegger, M. (2005). *Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management*. Wiesbaden: VS.

Jonas, K., Stroebe, W. & Hewstone, M. (2007). *Sozialpsychologie. Eine Einführung*. Heidelberg: Springer.

Kepplinger, H. M. (2012). *Die Mechanismen der Skandalisierung*, München: Olzog.

Lápke, D. (2009). Chefsache Krisenmanagement. 16 Grundregeln des Krisenmanagements. *Bevölkerungsschutz* 2/2009, S. 26–31.

Sandhu, S. (2014). Krisen als soziale Konstruktion – Zur institutionellen Logik des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation. In: Thießen, A. (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (2. Auflage, S. 95–115). Wiesbaden: VS.

Teetz, A. (2012a). *Krisenmanagement. Rational entscheiden, entschlossen handeln, klar kommunizieren*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Teetz, A. (2012b). Inkompetent oder illoyal – entscheiden in der Krise. *Verbändereport* 4/2012, S. 10-15.

Teetz, A. (2016). Beratungsleistungen für Krisenprävention und -management. In: Deelmann, T. & Ockel, D. M. (Hrsg.), *Handbuch der Unternehmensberatung*. Berlin: E. Schmidt Verlag, Kz. 3881 (im Druck).

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2010). *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen* (2. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Zech, R. (1996). Mittelmäßigkeit als Machtressource. Über die Lernunfähigkeit politischer Organisationen. *Zeitschrift für Politische Psychologie*, 4(3 & 4), S. 255–271.



Mit dem **Confair-Falttisch** gelingt die vielfältige Nutzung intelligent konzipierter Konferenzräume im Handumdrehen. Eine geniale Mechanik sowie hochwertige Materialien sind dafür ebenso Voraussetzung wie die elegante Gestaltung.

Forschungsbeitrag

Von empathischen Helfern zu umweltbewussten Generalisten

Remo Aeschbacher und Markus Gmür

Mit jährlichen Ausschüttungen von schätzungsweise zwei Milliarden Franken¹ sind Stiftungen ein wesentlicher Teil der privaten Schweizer Philanthropie. Die Analyse von Zweckbestimmungen und Begünstigtenkreisen der rund 13 000 gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz ergibt sechs übergeordnete Themencuster. Deren relative Bedeutung hat sich im Verlauf des 20. Jahrhunderts bis in die jüngste Zeit deutlich gewandelt. Standen ursprünglich eng umrissene Probleme der sozialen Wohlfahrt oder der Gesundheit im Vordergrund, dominieren heute breiter gefasste Anliegen mit internationalem Wirkungskreis. Die Kategorisierung sämtlicher Stiftungszwecke schafft eine strategische Orientierungsgrundlage für Stiftungen und ihre Anspruchsgruppen.

Stiftungszwecke enthalten nicht nur Informationen über die thematischen Wirkungsbereiche bzw. Personengruppen, die begünstigt werden sollen, sondern auch wo und allenfalls wie die Begünstigung stattfinden soll. Diese Informationen wurden in einem Forschungsprojekt, initiiert durch die Stiftungsplattform StiftungSchweiz.ch und geleitet vom Verbandsmanagement Institut der Universität Freiburg (VMI), erhoben und ausgewertet. Im Folgenden werden einige wichtige Ergebnisse vorgestellt.

Zweckbereiche und Zwecktypen

Die Stiftungslandschaft ist in ihrer Gemeinnützigkeit sehr breit abgestützt: Rund jede dritte Stiftung begünstigt eine oder mehrere Zwecke des Sozialen (39 %), der Kunst und Kultur (37 %), und/oder der Bildung (35 %). Jede fünfte Stiftung nennt ein oder mehrere Anliegen aus den Bereichen Wissenschaft (19 %), Gesundheit (17 %) und/oder Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik (16 %). Schliesslich unterstützt rund jede zehnte Stiftung den Umwelt- und Tierschutz (9 %), ethisch-religiöse (8 %) und/oder humanitäre Zwecke

(7 %). 7 % aller Stiftungen unterstützen zudem ausschliesslich oder zusätzlich gemeinnützige Zwecke, die sie nicht genauer spezifizieren.

In dieser Vielfalt an möglichen Begünstigungsthemen legen die Stiftungen ihre Zwecke nicht selten über mehrere thematische Wirkungsbereiche an. Dabei können sechs Typen von Stiftungen identifiziert werden, die in unterschiedlichem Ausmass gewisse Themen kombinieren und deshalb begünstigungsstrategisch entweder eher breit oder eher eng aufgestellt sind.

Über die Hälfte der Stiftungen wirken in mindestens zwei verschiedenen der neun genannten Wirkungsbereiche und/oder sind gemeinnützig tätig, ohne dies genauer zu spezifizieren. Hervorzuheben ist, dass es bei Zweckkombinationen Themen gibt, die eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, im Stiftungszweck an erster Stelle genannt zu werden als andere.

Im linken Teil der Abbildung 1 ist ersichtlich, dass soziale und kulturelle Themen, falls sie denn genannt werden, in der deutlichen Mehrzahl der Fälle an erster Stelle im Zweck stehen, während Anliegen der Aus- und Weiterbildung trotz ähnlich häufiger Gesamtnennung oft nur ergänzend genannt werden. Dadurch können Themen wie Soziales oder Kunst/Kultur im Stiftungszweck eine stärkere Lead-Charakteristik zugeschrieben werden, während Wirkungsbereichen wie der Bildung, aber auch z. B. wissenschaftlichen oder gesundheitlichen Themen, öfter ergänzende, unterstützende oder verstärkende Funktionen zukommen.

Grundlegend für die aggregierte Betrachtung der Stiftungszwecke ist zudem, dass die verschiedenen Zweckbereiche zueinander unterschiedlich starke Kombinationsneigungen haben: Sie bedingen sich gegenseitig oder schliessen sich eher aus, und das in unterschiedlichem Ausmass. So lassen sich sämtliche Stiftungszwecke jeweils einem von sechs verschiedenen Begünstigungstypen zuordnen (vgl. auch rechte Seite der Abbildung 1):

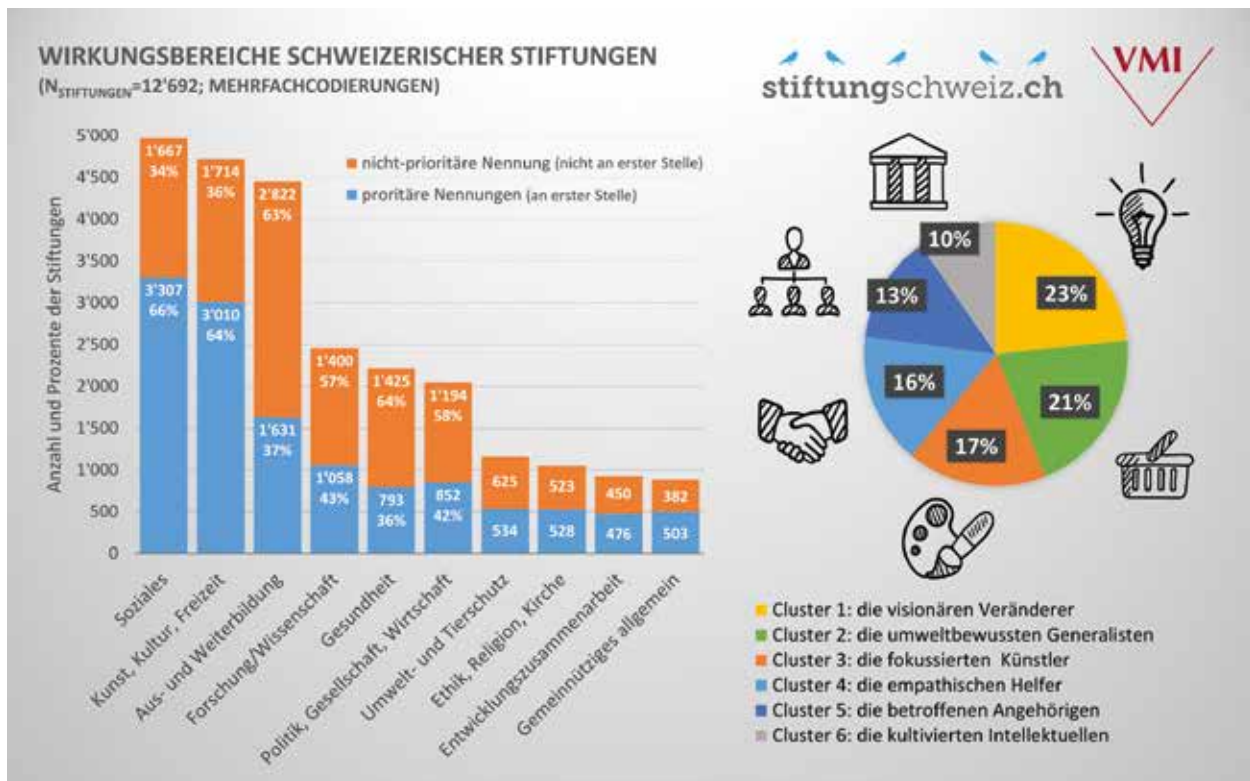


Abbildung 1: Zweckbereiche und Zwecktypen schweizerischer Stiftungen

- Das erste Cluster umfasst Stiftungen, die Themen begünstigen, die in ihrer Wirkung typischerweise mehrdimensional, gesellschaftlich-normativ und geografisch offen sind. Hierunter fallen Anliegen im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit, Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik aber auch Ethik und Religion, die überdurchschnittlich oft zusammen im Stiftungszweck vorkommen. Diese «visionären Veränderer» haben im Bestand rund 23 % Anteil.
- «Der Gesellschaft etwas zurückgeben» beschreibt die Motivlage der Stifter des Clusters der «umweltbewussten Generalisten» wahrscheinlich zutreffend. Einzelne Themen rücken in den Hintergrund, im Zentrum steht die Wohltätigkeit an sich: 21 % der Stiftungstexte sind mehrheitlich geprägt von inhaltlich sehr breit angelegten und ausbalancierten Zwecken. Besonders auf rein fördernde Stiftungen und Organisationen, die sich für den Umwelt- und Tierschutz einsetzen, scheint diese Eigenschaft zuzutreffen.
- Künstlerische und allgemein kulturelle Anliegen werden häufig ohne Nennung weiterer Wirkungsbereiche oder allenfalls in Kombination mit Ele-

menten der Bildung begünstigt. Diese Eigenschaft weisen 46 % der Stiftungen im künstlerischen und kulturellen Bereich auf, bzw. 17 % sämtlicher Stiftungen. Bei diesen «fokussierten Künstlern» stehen stark spezifizierte Sachziele im Vordergrund.

- Ähnlich eng auf einen Wirkungsbereich fokussiert sind die «empathischen Helfer», die 16 % der Stiftungen umfassen. Diese sozial engagierten Stiftungen begünstigen in traditioneller Weise karitative Anliegen und soziale Randgruppen und entfalten oft eine eigene operative Tätigkeit.
- Ein eigenes Cluster bilden auch die Stiftungen, die gesundheitliche Anliegen, allenfalls in Kombination mit der Begünstigung von Wissenschaft und sozialen Themen, unterstützen. Rund 1700 Stiftungen sind diesem Stiftungstyp zuzuordnen. Sie sind typisch für Stifter, die einen persönlichen Bezug zum begünstigten Thema haben, sei es durch eigene Betroffenheit oder als «betroffene Angehörige».
- Mit dem Themenfokus auf Wissenschaft und Bildung, allenfalls in Kombination mit Kunst und Kultur oder/und Anliegen aus Politik und Gesellschaft, lassen sich schliesslich rund 10 % der Stiftungen clustern. Sie scheinen den Lebenswelten

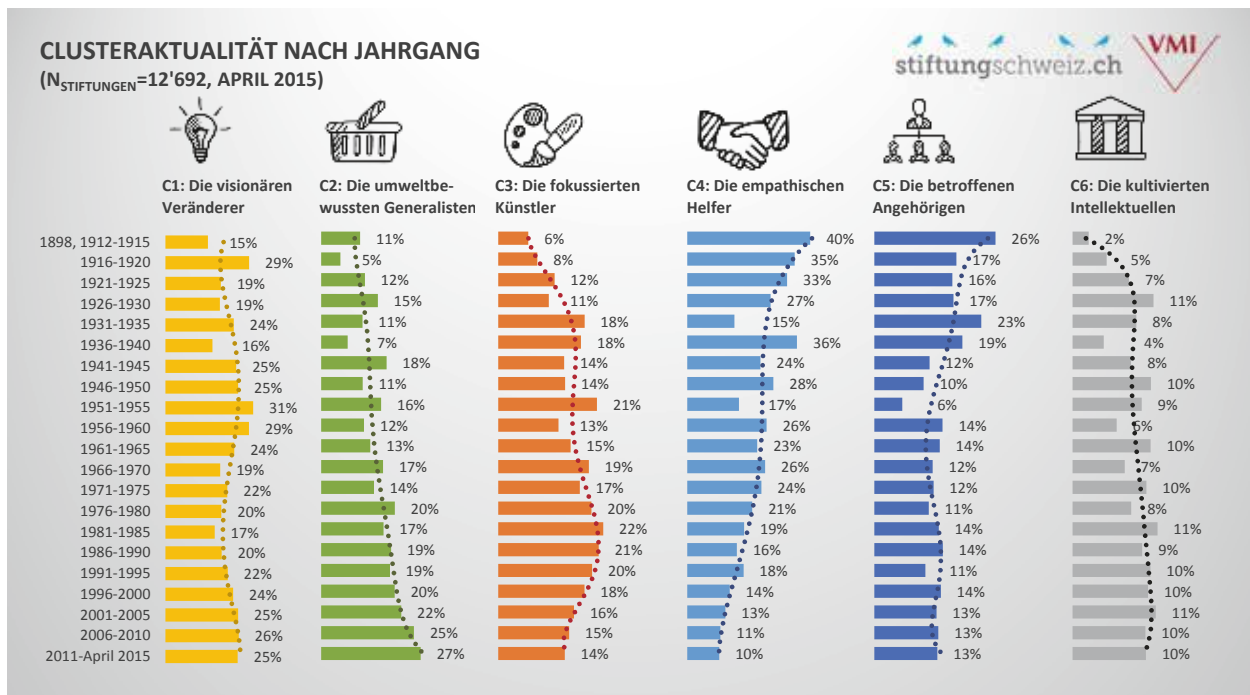


Abbildung 2: Clusteraktualität nach Jahrgang

etablierter und intellektueller Oberschichten zu entspringen. So ist das durchschnittliche Einkommen ein stark korrelierender Faktor zur Begünstigung der Wissenschaft und Bildung. Man könnte diesen Stiftungstyp deshalb die «kultivierten Intellektuellen» nennen.

Thematischer Strukturwandel

Die gegenwärtige Zweckstruktur der Schweizer Stiftungen ist geprägt von Satzungen, entstanden in unterschiedlichen Jahrzehnten, wodurch sich in der Themenrelevanz der verschiedenen Stiftungsjahrgänge verschiedene zeitgeschichtliche Entwicklungen oder Ereignisse abbilden lassen. Die in Abbildung 2 dargestellten Anteile der Stiftungscluster am Gesamtbestand der jeweiligen Jahrgangsgruppe zeigt, dass sich ältere Stiftungen, die zu Beginn des 20. Jahrhunderts gebildet wurden, vor allem Themen des Sozialen oder der Gesundheit widmen. Obwohl auch kulturelle Zwecke immer schon Teil der Stiftungsgeschichte waren,² spielen diese bei den ältesten Stiftungsjahrgängen noch eine untergeordnete Rolle. In den Jahrgängen seit Mitte der 60er Jahre prägen sie aber rund 40 % der Stiftungszwecke. Allerdings kommt der Kunst und Kultur mit jüngeren Stiftungen oft nicht mehr die ungeteilte Aufmerksamkeit zu, weshalb die «fokus-

sierten Künstler» mit Jahrgängen ab 1990 deutlich Anteile an andere Cluster verlieren.

Neue Wirkungsbereiche wie z. B. Anliegen aus der Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik, aus dem Umwelt- und Tierschutz sowie Projekte der internationalen humanitären Hilfe, die in den Jahrgängen der ersten Hälfte des Jahrhunderts noch kaum Beachtung finden, erweitern das Spektrum der Begünstigungsoptionen der jüngeren Stifter/-innen. Dabei verdrängen die neuen Wirkungsbereiche die klassischen Themen nicht, sondern ergänzen diese lediglich. Dies führt zu inhaltlich immer breiteren Zwecken, weswegen die Anteile der «Generalisten» mit jüngeren Jahrgängen zunehmen – auf Kosten der fokussierten Cluster.³

So verlieren auch die «empathischen Helfer» wegen dem Trend zur Themenpluralität über die Jahrgänge des Jahrhunderts fortlaufend Anteile; dies obwohl soziale Zwecke an sich über die Jahrgänge – wenn auch geprägt von einem Abwärtstrend – immer noch stark präsent sind. Verstärkt wird diese Entwicklung dadurch, dass die Zahl der operativen Stiftungen im Verhältnis zur Zahl der fördernden Stiftungen nur schwach wächst: Während jede dritte Stiftung aus den 60er und 70er Jahren die mögliche Begünstigung eigener Projekte erwähnt, ist dies bei den Jahrgängen der 90er Jahre nur noch bei jeder vierten bis fünften Stiftung der Fall.

Relativ unverzerrt reflektiert die Verteilung der Anteile der «visionären Veränderer» die Präsenz und Priorität gewisser gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Ideen in den Jahren der Nachkriegszeit und der Jahrtausendwende. Die spirituelle Prägung innerhalb dieses Clusters, die vor allem in den 50er Jahren etwas ausgeprägter war (11-13 % religiöse Stiftungen), verhält sich mit den Jahrgängen ab 1960 relativ konstant mit Anteilen von 7 bis 9 % aller Stiftungen.

Gesundheitliche Stiftungen erleben in der ersten Hälfte des Jahrhunderts einerseits durch kurzfristige Dominanz anderer Themen, andererseits durch eine absolute Minderung der Nennungen im Zweck, einen Rückgang an Relevanz in den Jahrgängen. Allerdings – und dies trotz Trend zu generalistischen Zweckstrukturen – hielten sich die «betroffenen Angehörigen» in der zweiten Hälfte des Jahrhunderts relativ stabil mit 11-14 %-Anteilen. Zum einen hat dies wohl mit einem gewissen zeitstabilen Grundbestand gesundheitlicher Bedürfnisse zu tun, zum anderen ist dies auf das Aufkommen neuer gesundheitlicher Begünstigung in Form der medizinischen Prävention zurückzuführen.

Die Förderung von Wissenschaft erfreut sich in jüngerer Zeit ebenfalls zunehmender Beliebtheit, weswegen die Anteile der «kultivierten Intellektuellen» über das 20. Jahrhundert nur geringen, temporären Schwankungen unterliegen.

Räumlicher Wirkungskreis

Jüngere Stiftungen wirken nicht nur inhaltlich breiter, sondern auch geografisch offener. Seit den 1990er Jahren begünstigt ein wachsender Teil der neu gegründeten Stiftungen internationale Zwecke und Zielgruppen. Bei den Stiftungen, die seit 2011 gegründet wurden, unterstützen bereits rund 35 % (auch) Projekte im Ausland.

Im aktuellen Gesamtbestand haben derweil 41 % der Organisationen einen schweizweiten Wirkungskreis (ohne Begünstigung im Ausland) bzw. spezifizieren diesen nicht, 36 % agieren regional und 19 % der Stiftungen unterstützen (auch) Zwecke im Ausland.

Stiftungen in der Schweiz vs. Stiftungen in Deutschland⁴

Weiter bemerkenswert sind die teilweise beträchtlichen Unterschiede zur deutschen Stiftungslandschaft. So sind Stiftungen im Bereich Umweltschutz in Prozenten der Grundgesamtheit fast doppelt so stark vertreten wie in der Schweiz (13 vs. 7 %). Zudem orientieren sich deutsche Stiftungen stark an bestimmten Destinatärgruppen: Der Anteil Stiftungen, die Kinder und Jugendliche unterstützen, ist in Deutschland um 12 % höher, der Anteil Stiftungen, die betagte Leute unterstützen, gar um 15 % höher. Dagegen sind die Anteile der Stiftungen für die Fürsorge, die medizinische Forschung und die Entwicklungshilfe in der Schweiz fast doppelt so stark vertreten wie in Deutschland.


stiftungschweiz.ch

DIE GROSSE SCHWEIZER STIFTUNGSPLATTFORM

Über 4'000
NutzerInnen!
Und es werden
täglich mehr

Stehen Sie vor der Frage, wem ein Erblasser ein Legat geben oder eine grössere Spende machen könnte? Möchten Sie eine Stiftung gründen und deshalb herausfinden, welche Themen durch welche Stiftungen schon besetzt sind? Oder suchen Sie Förderstiftungen zur Finanzierung Ihres Projekts? StiftungSchweiz.ch unterstützt Sie bei dieser Aufgabe!



**13'000 STIFTUNGEN
AUF EINEN BLICK**

Fördernd und operativ



**EIN INSTRUMENT MIT
BREITEM NUTZEN**

Für Förderer, Dienstleister
und Projektträger



**UNTERSCHIEDLICHE
LEISTUNGSPAKETE**

Je nach Nutzungsbedarf

Jetzt anmelden unter:
www.stiftungschweiz.ch

Die ideale Plattform, um nach geeigneten Projekt- und Stiftungspartnern zu suchen.

Implikationen für das Stiftungsmanagement

Die Studienresultate zeigen Strukturen und Trends in der Stiftungslandschaft und bietet Stiftungsräten damit eine Grundlage, um ihre Positionierung im Stiftungsmarkt zu reflektieren. Die Kategorisierung der Stiftungszwecke ermöglicht, das Marktumfeld thematisch und regional zu klären, etwaige Begünstigungsdefizite zu identifizieren oder Stiftungspartner zu finden.

Angesichts des Trends immer breiterer Stiftungszwecke empfiehlt sich bezüglich der besseren Einordbarkeit und Auffindbarkeit der Stiftung eine stärkere Kontrastierung gegen aussen und präzise Formulierungen im Zweck, um sich abzugrenzen. Hinsichtlich der zunehmenden internationalen Stiftungstätigkeiten erlangt auch die Positionierung über den geografischen Wirkungskreis zunehmende Bedeutung.

Offen bleibt die Frage, ob dem Stiftungszweck als Orientierungsgrundlage künftig immer weniger Bedeutung zukommt, und dafür die eine vorübergehend ausgelegte und damit flexiblere Stiftungsstrategie wichtiger wird. Das bedeutet einerseits mehr Handlungsspielräume in einem sich ständig wandelnden Umfeld, andererseits aber auch erhöhte Managementanforderungen für die Leitungsgremien.

Fussnoten

- ¹ StiftungSchweiz.ch, 2016.
- ² Von Campenhausen, 2002.
- ³ Dabei war mit der Revision des Stiftungsrechts von 2006, das eine allfällige Zweckänderung vereinfachte, eigentlich zu erwarten, dass Stiftungen ihre Zwecke in neuerer Zeit fokussierter und enger formulieren.
- ⁴ Zum Vergleich mit der deutschen Stiftungslandschaft wurden die Zahlen vom Bundesverband Deutscher Stiftungen (2014) herangezogen.

Literatur

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.). (2014). *Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen*. Berlin.

StiftungSchweiz.ch. (2016). *Wieviel Geld schütten Stiftungen jährlich aus?* URL: <http://www.stiftungschweiz.ch/2016/01/14/wieviel-geld-schuetten-stiftungen-jaehrlich-aus/> (26.04.2016).

Von Campenhausen, Axel F. (2002). Geschichte des Stiftungswesens, in: Bertelsmannstiftung (Hrsg.), *Handbuch Stiftungen* (2. Auflage, S. 19-42). Wiesbaden: Gabler.

Die vollständigen Studienergebnisse können unter www.vmi.ch bestellt werden:

Aeschbacher, R. & Gmür, M. (2016). *Der schweizerische Stiftungssektor. Strategische Positionierungen in der Philanthropie*. Freiburg/CH: Verbandsmanagement Institut.

Die Autoren



Remo Aeschbacher / remo.aeschbacher@vmi.ch

Remo Aeschbacher ist Doktorand und Projektmitarbeiter am Verbandsmanagement Institut (VMI). Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Fundraising, gemeinnützige Stiftungen und NPO-Profession. Zuvor war er im Integrationsmanagement beim Bundesamt für Polizei (fedpol) tätig, nach einem Praktikum im Bereich Kommunikationsstrategie der Daimler AG, Stuttgart. 2013 schloss er sein Studium zum Master of Arts in Management an der Universitäten Freiburg/CH und Bern ab.



Markus Gmür / markus.gmuere@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 MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Seit 2015 ist er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.

Forschungsbeitrag

Corporate Foundations in der Schweiz

Pia Schatzmann

«Gewinn ist für ein Wirtschaftsunternehmen so notwendig wie die Luft zum Atmen. Aber es wäre schlimm, wenn wir nur wirtschafteten, um Gewinne zu machen, so wie es schlimm wäre, wenn wir nur lebten, um zu atmen.» Hermann Josef Abs (1901-1994), dt. Bankier

Die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft ist seit längerem ein Diskussionsgegenstand in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Im Laufe der Zeit ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen jedoch sehr unterschiedlich definiert worden. Ein Aspekt ist die Erwartung, dass eine Unternehmung einen Platz in der Zivilgesellschaft einnimmt und auch als «guter Bürger» («Good Corporate Citizen») wahrgenommen werden will. Diesen Wertewandel in der Gesellschaft haben die meisten Unternehmen erkannt. Immer mehr fliessen die drei Säulen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Soziales und Ökonomie – als die so genannte «Triple-Bottom-Line» in die Unternehmensstrategien ein. Corporate Social Responsibility (CSR) wird als Zielgrösse zu einem festen Bestandteil der Unternehmensidentität und zentral für den Aufbau, die Sicherung und Stärkung der Reputation.

Von Corporate Philanthropy wird gesprochen, wenn ein Unternehmen freiwillig einen Teil seines Gewinns oder andere Unternehmensressourcen für einen gemeinnützigen Zweck zur Verfügung stellt, ohne dafür eine Gegenleistung zu erwarten. Corporate Philanthropy ist nach Hermanns und Thurm (1999, S. 40) ein langfristiges und strategisches Konzept, welches soziale und ökonomische Aspekte beinhaltet: «Das zentrale Motiv, aus einem Gefühl der Verantwortlichkeit für die Gemeinschaft dieser etwas Gutes zu tun, wird gleichzeitig genutzt, um die soziale Verantwortlichkeit des Unternehmens zu demonstrieren.» Besonders das unternehmerische Engagement im Stiftungsbereich ist national und international vielfältig und aus-

geprägt. Es kann von der Förderung fremder, der Unternehmung nicht nahestehender Stiftungen mittels Spenden, Sponsoring oder sozialen Programmen bis zur Errichtung eigener gemeinnütziger Stiftungen reichen. Das Konzept der Corporate Foundations (CF) stammt aus dem angelsächsischen Bereich und bezeichnet eine private, gemeinnützige Stiftung, die als stiftende Instanz keine Einzelperson oder Stifterfamilie aufweist, sondern eine Unternehmung. Bereits 1943 wurde als eine der ersten gemeinnützigen Unternehmensstiftung in der Schweiz die Novartis Stiftung für medizinisch-biologische Forschung von der Sandoz AG in Basel gegründet. Die Hasler Stiftung zur Förderung der Informations- und Kommunikationstechnologie wurde 1948 von den Hasler Werken ins Leben gerufen und die Fondation Prix Omega 1949 von der Uhrenfabrik Omega gegründet. Begünstigt durch das liberale schweizerische Stiftungsrecht haben – parallel zu herkömmlichen Stiftungsgründungen – seit den 1980er Jahren die Gründungen von Stiftungen durch Unternehmen stetig zugenommen. Rund jede siebte Stiftung, die Mitglied bei SwissFoundations, dem Verband der Schweizer Förderstiftungen ist, wurde von einem Unternehmen gegründet. Im Stiftungsreport 2016 wird dieser Trend bestätigt: Das Netto-Wachstum hält weiter an.¹ Gegenwärtig lassen sich in der Schweiz mindestens 71 gemeinnützig tätige und dadurch steuerbefreite Unternehmensstiftungen identifizieren (vgl. Tabelle 1). Sie bilden die Datengrundlage² der nachfolgenden Analyse³.

Die Tätigkeitsgebiete der Stifterunternehmungen erstrecken sich über alle grösseren Branchen: 20 % der CF sind von Banken wie der UBS, Credit Suisse, Julius Bär gegründet worden, gefolgt von den Unternehmen der Pharmaindustrie wie Novartis, Novo Nordisk Pharma oder Roche mit 13 %. Versicherungen wie Die Mobiliar, Swiss Re oder Zurich und Nahrungsmittelhersteller wie z. B. Lindt und Nestlé sind mit einem Anteil von jeweils 11 % vertreten, Unternehmungen in

den Bereichen Herstellung und Handel von Rohstoffen, z. B. Trafigura oder Addax Petroleum, Gastronomiebetriebe wie McDonald's und Beraterfirmen wie KPMG mit 7 % sowie die Maschinenindustrie mit 6 %.

In der Regel finden sich die Stiftungen und die Stifterunternehmen in den wirtschaftlichen Ballungsräumen. So finden sich in den Kantonen Zürich (25 %) und Basel-Stadt (23 %) die meisten CFs. Steuerliche Interessen stehen bei der Stiftungsgründung zwar nicht im Vordergrund,⁴ können aber ein Grund für die Wahl des Standorts der Stifterunternehmung sein.

Schnittstelle zwischen Stiftung und Gründerunternehmung

CF weisen einige Vorteile gegenüber anderen CSR-Instrumenten auf. Aufgrund der langfristigen Bindung des Stiftungsvermögens kann die Kontinuität des Engagements der CF langfristig und nachhaltig wahrgenommen werden. Eine Stiftung kann unabhängig vom Unternehmen auftreten. Viele Nonprofit-Organisationen (NPO) haben aus Legitimationsgründen Hemmungen, direkt mit Firmen zu kooperieren, vor allem wenn diese in als ambivalent wahrgenommenen Tätigkeitsbereichen wie z. B. im Rohstoffhandel oder in der Pharmaindustrie tätig sind. Hier können CF als Umweg dienen, um gemeinnützige Beiträge von Unternehmen zu verteilen bzw. zu bekommen. Neben der Vermittlung von Informationen zum unternehmerischen Gesellschaftsengagement können über die Stiftung für das Unternehmen interessante Kontakte geknüpft werden, z. B. zu Medien oder zur Forschung. Es besteht ausserdem die Möglichkeit, Experten und Stakeholder indirekt über die CF in die Unterneh-

mung einzubinden. Ein weiterer nicht unerheblicher Grund ist, dass die positive Wahrnehmung der Stiftungsaktivitäten die Stellung der Stifterunternehmung im Absatzmarkt beeinflussen kann.

Zwischen den Unternehmen und deren Stiftungen können verschiedene Schnittstellen wahrgenommen werden, die jeweils unterschiedlich stark ausgeprägt sind (s. Abbildung 1). Der Stiftungszweck, die inhaltliche Ausrichtung und die organisatorische Struktur der Unternehmensstiftung können sehr nahe am Unternehmensziel oder der Unternehmung angesiedelt oder bewusst weit davon entfernt sein.

Als prägnante Beispiele für eine inhaltliche Abhängigkeit sind die Syngenta Stiftung für nachhaltige Landwirtschaft der Pflanzenschutzmittel-Firma Syngenta oder die Lindt Cocoa Foundation des Schokoladenherstellers Lindt, die sich für nachhaltigen Kakaoanbau einsetzt. Die Aktivitäten der Stiftung haben einen positiven Effekt auf die Aussenwahrnehmung der Firma. Der «Shared Value», also die Verbindung von gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Mehrwert, wird hierbei vor allem aus dem Blickwinkel der Firma bewertet.

Steht vor allem die Reputation der Unternehmung im Fokus, besteht weder ein Bezug zum Kerngeschäft noch eine hohe Unabhängigkeit der Stiftung. Solche Stiftungen werden meist von unternehmensinternen Einheiten geführt und dienen vornehmlich Kommunikationszielen der Firma. Mit der Stiftung Clean Water engagiert sich der Maschinen- und Industrieprodukterhersteller Georg Fischer AG seit 2002 für die Verbesserung der Wasserversorgung in Entwicklungsländern und Katastrophengebieten mit der Caritas als Partner-

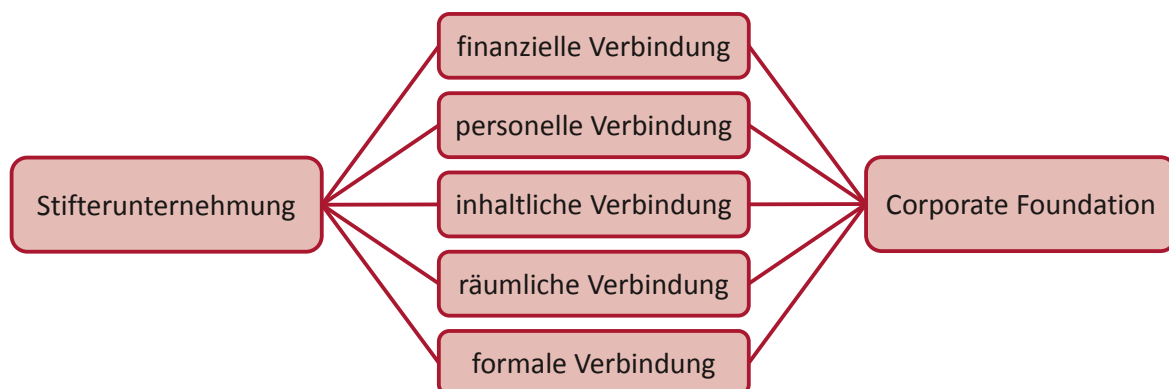


Abbildung 1: Beziehungen zwischen Stifterunternehmung und Unternehmensstiftung (Corporate Foundation)

organisation, die die Umsetzung in den Entwicklungsländern sicherstellt.

Sind Unabhängigkeit und Bezug zum Kerngeschäft hoch einzuschätzen, bestehen ausser dem Gründungsakt zwischen der Stiftung und dem Unternehmen kaum Anknüpfungspunkte. Diese Art der Philanthropie eignet sich in erster Linie für Forschungsstiftungen, wo eine wissenschaftliche Unabhängigkeit gewährleistet werden muss. Hier kann die BASF Schweiz Forschungsstiftung genannt werden, die Novartis Forschungsstiftung oder die Novo Nordisk Hämophilie Stiftung.

Obwohl rechtlich unabhängig und selbständig, werden CF in vielen Fällen aus jährlichen Erträgen des Unternehmens mitfinanziert oder wurden im Rahmen eines Jubiläums, wie die Jubiläumstiftung der Schweizerischen Mobiliargesellschaft, gegründet. Häufig übernimmt das Unternehmen die Infrastruktur- und Personalkosten der Stiftung. Die meisten CF sind ausserdem am gleichen Ort angesiedelt wie die Stifterunternehmung. Bei der personellen Verbindung zwischen Stifterunternehmung und CF zeigt sich ein unterschiedlich starker Einbezug von Mitarbeitenden der Stifterunternehmung. Auf diesen Punkt wird später im Text noch ausführlicher eingegangen.

Die Aussenwirkung, die eine Corporate Foundation entwickelt, ist aus Unternehmenssicht eines der Hauptargumente für deren Gründung. Meist leitet sich aus diesem Grund der Name der Stiftung aus der stiftenden Unternehmung ab. Auch das Corporate Design und der Webauftritt sind häufig übereinstimmend und unterstützen das Image des Unternehmens und damit die Differenzierung am Markt und im Markenaufbau.

Aktivitäten der Corporate Foundations

Mit dem Stiftungszweck drückt die Unternehmung ihr zivilgesellschaftliches Engagement aus. Der Stiftungszweck und die daraus resultierende Beziehung zwischen der Gemeinnützigkeit und der Stifterunternehmung sind daher das zentrale Element, aus dem sich der Nutzen der CF ableitet. Die untersuchten CF decken neben Forschung die klassischen philanthropischen Bereiche wie Entwicklungszusammenarbeit, Soziales, Ausbildung oder Kunst und Kultur ab. Eine CF kann, wie alle anderen Stiftungen auch, in ihrer Stiftungsurkunde mehr als einen Stiftungszweck festlegen. So gibt es Stiftungen, die beispielsweise die Bereiche Wissenschaft und Bildung oder Bildung und Kultur verbinden.

Gehäuft finden sich etwa bei der Pharmaindustrie Stiftungszwecke, die die Forschung begünstigen (42 %). In diesem Fall stehen die Nutzung von Synergien und ein direkter wirtschaftlicher Vorteil im Vordergrund. Obwohl die Stifterunternehmung exklusiv von den Forschungsergebnissen profitiert, kann dank der Stiftung die wissenschaftliche Unabhängigkeit gesichert und die Akzeptanz der Resultate erhöht werden. Mit der Förderung der Ausbildung durch die Stiftung wird die Stifterunternehmung zudem mit personellen Ressourcen versorgt.

Bei 39 % aller CF korrespondiert das Tätigkeitsgebiet der CF mit demjenigen der Stifterunternehmung,



bei 61 % nicht. Die Entscheidung, ob das Tätigkeitsgebiet der CF mit demjenigen der Stifterunternehmung übereinstimmen soll, wird auch von der beabsichtigten Öffentlichkeitswirkung beeinflusst. Eine grosse Nähe kann einen «Halo-Effekt» auf die Stifterunternehmung auslösen. Je grösser die Interdependenzen sind, desto mehr wird der Bezug zum Tätigkeitsgebiet der stiftenden Firma sichtbar gemacht. Die Hear The World Foundation unterstützt weltweit hörbehinderte Menschen, mit besonderem Fokus auf Kinder mittels hörmedizinischer Versorgung (kostenlose Hörgeräte), Aus- und Weiterbildungsprogrammen, Präventionskampagnen und Forschungsprojekten. Gegründet wurde die Stiftung von der Sonova Group, dem führenden Hersteller von Lösungen rund um das Thema Hören.

Im Gegensatz dazu kann der Stiftungszweck diametral gewählt werden, wenn die Stifterunternehmung sich ganz bewusst von «einer ganz anderen Seite» in der Öffentlichkeit zeigen möchte oder in einem in der öffentlichen Wahrnehmung ambivalenten Sektor tätig ist, z. B. in der Tabakindustrie. Zudem gibt es Tätigkeitsgebiete von Stifterunternehmungen, wie z. B. im Finanzsektor, die für ein philanthropisches Engagement eher weniger geeignet sind. Banken weisen mit einem Anteil von 93 % keine Korrespondenz mit dem Tätigkeitsgebiet der CF auf und sind in dieser Gruppe zu 85 % fördernd tätig. Diese Merkmale vereint etwa die Credit Suisse Foundation, die sich der Unterstützung und Förderung von gemeinnützigen, sozialen, karitativen, kulturellen, wissenschaftlichen und humanitären Bestrebungen oder Projekten widmet.

Zur Verwirklichung der philanthropischen Ziele gibt es Unternehmen, die mehr als eine Stiftung aufweisen. In den meisten Fällen werden von einer Unternehmung neue CF gegründet, wenn sie das philanthropische Engagement um neue Wirkungsgebiete erweitern. Beispielhaft sind die CF von Nestlé: die Fondation Nestlé pour l'Art, die Fondation Nestlé pour l'étude des problèmes de l'alimentation und die Fondation Nestlé Pro Gastronomia für die Aus- und Weiterbildung in der Hotellerie.

Corporate Foundations und ehrenamtliches Engagement

Neben der Aussenwirkung können CF in der Stifterunternehmung dazu beitragen, dass die Mitarbeiterbindung gestärkt wird und die Entwicklung von Un-

ternehmenswerten und -kultur sowie die Mitarbeiterqualifizierung durch Corporate Volunteering in der Stiftung begünstigt wird. Geberit stellt für ihre Hilfsprojekte in der sanitären Grundversorgung in Entwicklungsländern nicht nur Geld und Material zur Verfügung, sondern plant, leitet und koordiniert das gesamte Projekt mit eigenen Mitarbeitenden und Lernenden. So wurde in früheren Studien unter anderem belegt, dass Jobsuchende Unternehmen als potenzielle Arbeitgeber bevorzugen, die sozial engagiert sind.⁵ Eine wahrgenommene ethische Verantwortung seitens des Unternehmens hat einen starken Einfluss auf die Zufriedenheit im Berufsleben.⁶ Dies kann im Sinne von Employer Branding bei der Suche nach potentiellen Bewerbern die Attraktivität eines Unternehmens massgeblich steigern. Zum anderen motivieren soziale Bestrebungen der Verantwortlichen und langfristig angelegte Unternehmensstrategien dazu, das Klima im Unternehmen zu beeinflussen.

Die Mitarbeiterbindung durch Corporate-Volunteering-Programme kann unterschiedliche Zielkriterien wie Teamentwicklung oder Weiterbildung verfolgen. Dementsprechend variieren auch die Nutzen dimensionen. Eine Gemeinsamkeit wird bei allen Formen von erfolgreich verlaufenden Aktivitäten unterstrichen: die erhöhte Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und die Zufriedenheit mit der gemeinnützigen Tätigkeit. Dadurch wird das Commitment als wichtiger Faktor bei der Bindung eines Mitarbeiters an die Unternehmung gefestigt.⁷ Vor allem die Bindung durch affektives und normatives Commitment wird durch Corporate-Volunteering-Aktivitäten gesteigert. Nach Peterson (2004) zeigen Mitarbeitende dem Unternehmen gegenüber ein höheres Commitment, wenn sie stolz darauf sind, sich mit einem Unternehmen mit gutem Ruf identifizieren zu können, was sich auf ein verstärktes Engagement bei der Arbeit auswirkt.

In den USA und Grossbritannien ist der Corporate-Volunteering-Ansatz bereits weit verbreitet und wird seit Jahren gezielt als Personalentwicklungsinstrument und zur Förderung der Corporate Identity eingesetzt.⁸ In der Schweiz sind solche Formen des philanthropischen Engagements sowie Umfang und Vielfalt von CF noch wenig bekannt, was der Anlass war, die hier vorgestellte Studie 2014 durchzuführen.

In CF zeigt sich ein unterschiedlich starker Einbezug von Mitarbeitenden der Stifterunternehmung. Bei 41 % aller CF hat der CEO Einsitz im Stiftungsrat. Bei 39 % der CF gibt es mindestens einen Stiftungsrat, der auch im Verwaltungsrat der Stifterunternehmung sitzt. In Stiftungsräten, die ausschliesslich mit Führungskräften der Stifterunternehmung besetzt sind, werden diese Stiftungsräte meist aus den obersten Hierarchiestufen rekrutiert. Der Einsitz im Stiftungsrat wird als Teil ihrer Arbeit in der Stiftungsunternehmung wahrgenommen. In diesem Fall besteht keine ehrenamtliche Tätigkeit, sondern ein Mandatsverhältnis.⁹

Der Einsitz des CEOs oder eines VRs kann auf eine grosse Bindung zwischen CF und Stifterunternehmung hinweisen. Das hat den Vorteil, dass die strategische und operative Ausrichtung durch das personelle Ineinandergreifen unmittelbar aufeinander abgestimmt werden können. Nachteile können ein fehlendes Engagement des Managements sein, wenn der Einsitz nur als eine von vielen Managementaufgaben wahrgenommen wird und keine intrinsische Motivation vorhanden ist oder das Expertenwissen bezüglich des Stiftungszwecks fehlt. Bei CF, die zur Legitimation der eigenen Tätigkeit eine möglichst grosse Unabhängigkeit benötigen, wie z. B. Forschungsstiftungen im Pharmabereich, wird in der Regel von einem Einsitz des obersten Führungsgremiums der Stifterfirma im Stiftungsrat abgesehen.

Ausblick: Corporate Volunteering in Stiftungsräten

Wie vorab erwähnt, könnte der Einsitz im Stiftungsrat im Sinne eines Corporate Volunteering von der Stifterunternehmung als Mittel der Mitarbeiterqualifizierung und -bindung eingesetzt werden. Das ehrenamtliche Engagement in einem Stiftungsrat kann gerade in Bezug auf die Anziehung und das Halten von Talenten als besonderer Benefit gewertet werden. Da CF ein Teil der CSR-Strategie sind, sind dieselbe Werterhaltung und Unternehmenskultur vorhanden wie in der Stifterunternehmung. Dies kann das Commitment zu der Unternehmung zusätzlich stärken. Ein weiterer Vorteil ist zudem, dass keine externen Kooperationspartner beigezogen werden müssen, um ein Corporate Volunteering durchzuführen.

Angesichts der demografischen Entwicklung wird es für Unternehmen zunehmend schwieriger, geeig-

nete Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren. Somit kommt der Identifikation und Entwicklung von möglichen Nachwuchskräften eine wichtige Bedeutung zu: Ritz und Thom (2010) beschreiben als wichtigstes Kriterium, um Nachwuchskräfte langfristig zu binden, fachliche Lernchancen, grosse Handlungsspielräume, viel Abwechslungsreichtum, Sinnhaftigkeit und einen hohen Grad an Herausforderung. Unter dieser Prämisse kann der Einsitz im Stiftungsrat der CF als Instrument der Entwicklung von High Potentials gesehen werden. Der Vorteil eines ehrenamtlichen Engagements gegenüber einem bezahlten Mandat ist, dass nicht ein monetärer Anreiz besteht, sondern die Entwicklung der intrinsischen Motivation der oder des Teilnehmenden gefördert wird.

Erst wenige Stifterunternehmungen praktizieren ein Corporate Volunteering in Stiftungsräten im Rahmen ihres Personalmanagements. Gründe hierfür liegen zum grossen Teil darin, dass Stiftungsräte, die ihren Einsitz als nicht ehrenamtliches Mandat verstehen, von einem Corporate Volunteering Programm im Stiftungsrat ausgeschlossen werden müssen. Eine Mischung von ehrenamtlich und nicht ehrenamtlich tätigen Stiftungsräten würde unweigerlich zu Konflikten führen. Ein möglicher Ansatz findet sich im Einsatz eines beratenden Gremiums. Das Sounding Board (zu Deutsch: Resonanzboden) eines Klaviers fängt die Schwingungen der Saiten, die durch das Spiel des Pianisten erzeugt werden, auf und gibt diese verstärkt wieder zurück. Eine ähnliche Funktion soll auch das Sounding Board in einer CF erfüllen. Im Umfeld komplexer Projekte oder beim Analysieren schwieriger Probleme kann dadurch ein Widerhall erzeugt werden, d. h. als eine Art informeller Lenkungsausschuss (ohne Entscheidungskompetenz). Ziel ist ein qualifiziertes Feedback zuhanden des Stiftungsrats oder der Geschäftsführung, Chancen und Risiken aufzudecken und die Erfolgsaussichten sowohl unter fachlichen als auch unter strategischen und ethischen Gesichtspunkten zu beurteilen. Ein solcher Beirat kann zudem die Funktion als Ideengeber und Innovator i. S. eines Innovationszirkels für den Stiftungsrat übernehmen. Stiftungen wird ein besonderes Potenzial zugeschrieben, soziale Innovationen fördern zu können. Ein Stiftungsrat ist zumeist zeitlich eingeschränkt auf einige Sitzungen pro Jahr und neben den Hauptaufgaben fehlt der «organizational Slack»¹⁰, um kreativ Ideen zu entwickeln.

Corporate Foundation (CF)	Unternehmen	Kanton	Jahr	Stiftungszweck
KPMG Foundation	KPMG	ZH	2007	Kultur, Bildung, Soziales
C&A Foundation	Cofra Group	ZG	2011	Kultur, Gemeinnütziges allgemein
Cofra Foundation	Cofra Group	ZG	2006	Kultur, Gemeinnütziges allgemein
Ricola Foundation	Ricola	BL	2010	Kultur, Ökologie
Fondation BNP Paribas Suisse	BNP Paribas Suisse	GE	2002	Kultur, Soziales
Fondation Nestlé pour l'art	Nestlé	VD	1991	Kunst/Kultur
Jubiläums-Stiftung der F. Hoffmann - La Roche AG	Hoffmann-La Roche	BS	1993	Kunst/Kultur
UBS Kulturstiftung	UBS	ZH	1962	Kunst/Kultur
Jubiläumsstiftung der Von Roll AG	Von Roll AG	SO	1976	Kunst/Kultur, Wissenschaft, Soziales
Julius Bär Stiftung	Julius Bär	ZH	1966	Kunst/Kultur, Wissenschaft, Soziales
Rimuss-Stiftung	Kellerei Rahm	SH	2008	Religion, allgemein Gemeinnütziges
Ronald McDonald's Kinderstiftungen	McDonald's	VD	ab 1992	Soziales
Tertianum Stiftung	Tertianum	TG	2003	Soziales
UBS für Soziales und Arbeit	UBS	ZH	1999	Soziales, allgemein Gemeinnütziges
Stiftung McKinsey Kinderhilfe Schweiz	McKinsey	ZH	2010	Soziales, Entwicklungszusammenarb.
Strafin Foundation	Strafin	BS	2006	Soziales, Entwicklungszusammenarb.
Möbel-Pfister Kultur- und Sozialstiftung	Möbel Pfister	AG	1974	Soziales, Gesundheit, Kunst/Kultur
Hear the World Foundation	Phonak Sonova	ZG	2006	Gesundheit
Novo Nordisk Hämophilie Stiftung	Novo Nordisk	ZH	2005	Gesundheit
Stiftung Visana Plus	Visana	BE	1982	Gesundheit
Jubiläumsstiftung der Swiss Life AG	Swiss Life AG	ZH	1958	Gesundheit, Forschung
Roche Employee Action and Charity Trust	Hoffmann-La Roche	BS	2005	Gesundheit, humanitäre Hilfe
Novartis Stiftung für Mensch und Umwelt	Novartis	BS	1989	Gesundheit, Umweltschutz
Helvetia Patria Jeunesse	Helvetia Patria Vers.	BS	1978	Bildung, Kultur/Freizeit
ABB J. D. Foundation for Engineering Education	ABB Ltd.	AG	2007	Bildung
Fondation Nestlé Pro Gastronomia	Nestlé	VD	1990	Bildung
Geberit Stiftung Sanitärtechnik	Geberit	SG	1993	Bildung
Holcim Stiftung für die wissenschaftliche Fortbildung	Holcim	AG	1962	Bildung
Stiftung Jugendförderung Holcim (Schweiz) AG	Holcim	AG	1963	Bildung
Hasler Stiftung	Hasler AG	BE	1948	Bildung, Forschung
Jubiläumsstiftung der BL-Kantonalbank	BL-Kantonalbank	BL	1964	Bildung, Kultur
IKEA-Stiftung	IKEA	ZH	1973	Bildung, Kunst/Kultur
BASF Schweiz Forschungsstiftung	BASF	BS	1997	Forschung
Fondation Prix Omega	Omega	BE	1949	Forschung
Novartis Forschungsstiftung	Novartis	BS	1989	Forschung
Novartis Stiftung für medizinisch-biologische Forschung	Novartis	BS	1943	Forschung
Roche Foundation for Anemia Research	Hoffmann-La Roche	BS	2004	Forschung
Roche Organ Transplantation Research Foundation	Hoffmann-La Roche	BS	1998	Forschung
TKB-Jubiläumsstiftung	TG Kantonalbank	TG	2003	Forschung, Kunst/Kultur, Gem. allg.
Baloise Jubiläumsstiftung	Baloise Versicherung	BS	2006	Forschung, Soziales
Lindt Chocolate Competence Foundation	Lindt	ZH	2009	Forschung, Bildung, Kultur
Jubiläumsstiftung der Mobiliar Genossenschaft	Mobiliar Versicherung	BE	1976	Forschung, Kunst/Kultur
Addhope Sinopec-Addax Petroleum Foundation	Addax Petroleum	GE	2011	Entwicklungszusammenarbeit
Fond. Nestlé pour l'étude d. problèmes de l'alimentation	Nestlé	VD	1967	Entwicklungszusammenarbeit
Fondation Switcher	Switcher SA	VD	2004	Entwicklungszusammenarbeit
Fondation Trafigura	Trafigura	GE	2007	Entwicklungszusammenarbeit
Holcim Foundation for Sustainable Construction	Holcim	ZH	2004	Entwicklungszusammenarbeit
Jubiläumsstiftung Georg Fischer	Georg Fischer AG	SH	2002	Entwicklungszusammenarbeit
LGT Venture Philanthropy Foundation Switzerland	LGT	ZH	2009	Entwicklungszusammenarbeit
Novartis Foundation	Novartis	BS	1979	Entwicklungszusammenarbeit
Stiftung Zuversicht für Kinder	Swiss Life AG	ZG	1997	Entwicklungszusammenarbeit
The JTI Foundation (Stiftung JT International)	JT International SA	LU	2006	Entwicklungszusammenarbeit
UBS Optimus Foundation	UBS	BS	1999	Entwicklungszusammenarbeit
Jacobs Foundation	Jacobs	ZH	1989	Entwicklungszus., Bildung
Swiss Re Foundation	Swiss Re	ZH	2011	Entwicklungsz., Ges.- & Wirts.-politik
Lindt Cocoa Foundation	Lindt & Sprüngli	ZH	2013	Entwicklungsz., Ökologie
Syngenta Stiftung für nachhaltige Landwirtschaft	Syngenta	BS	2001	Entwicklungsz., Ökologie
Jubiläums-Stiftung des Bankhauses La Roche & Co.	La Roche & Co	BS	1987	Wirtschaftspolitik
Raiffeisen Jubiläumsstiftung	Raiffeisen	SG	2000	Wirtschaftspolitik, Kultur, Gem. allg.
Accenture-Stiftung	Accenture AG	ZH	2006	Gemeinnütziges allgemein
Credit Suisse Foundation	Credit Suisse Bank	ZH	2001	Gemeinnütziges allgemein
Fondation Indosuez	Crédit Agri. S. Bank	GR	2012	Gemeinnütziges allgemein
Fondation Lombard Odier	Lombard Odier Bank	GE	2004	Gemeinnütziges allgemein
Isaac Dreyfus-Bernheim Stiftung (200 Jubiläum)	Dreyfus Söhne & Cie	BL	2013	Gemeinnütziges allgemein
Stiftung Perspektiven von Swiss Life	Swiss Life AG	ZH	2005	Gemeinnütziges allgemein
Z Zurich Foundation	Zürich Versicherung	ZH	1973	Gemeinnütziges allgemein

Tabelle 1: Liste mit namhaften Schweizer Corporate Foundations

Das Wichtigste in Kürze

Mit gemeinnützigen Unternehmensstiftungen übernehmen Wirtschaftsunternehmen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Sie tragen jedoch auch wesentlich zum Aufbau, zur Sicherung und Stärkung der Reputation gegenüber sämtlichen Anspruchsgruppen der Unternehmen bei. Die Untersuchung von rund 70 solcher Stiftungen zeigt, dass diese meist starke Abhängigkeiten von der Gründerfirma aufweisen, sei es über die Finanzierung, das Personal, den Zweck, den Standort oder mindestens über den Stiftungsnamen. Obwohl diese Stiftungen gemeinnützige Tätigkeiten verfolgen, werden mit der Stiftungsaktivität auch oft Synergien erzeugt, z. B. bei der Förderung eines Bereichs, der indirekt der Firma zugute kommen kann.

Fussnoten

¹ Vgl. Eckhardt et al., 2016.

² Da im Handelsregistereintrag keine Angaben zu Gründungspersonen stehen, wurde die Identifizierung als CF entweder über den Firmennamen im Stiftungsnamen bzw. über den Stiftungszweck hergeleitet oder wurde z. B. über die Internetseite der Gründerfirma recherchiert. Eine zusätzliche Identifizierungsschwierigkeit entsteht vor allem im KMU-Bereich dadurch, dass Unternehmen stark von einer einzelnen Unternehmerpersönlichkeit oder -familie geprägt sein können. Stiftungen, die in einem solchen Unternehmensumfeld gegründet wurden, sind nicht in der Untersuchungsstichprobe. Die Daten aus der Internetrecherche stammen vom Zentralen Firmenindex (www.zefix.ch), Moneyhouse (www.moneyhouse.ch) und den jeweiligen Internetseiten der Unternehmen und deren Stiftungen. Über diese Quellen liessen sich der Stiftungszweck mit den Aktivitätsfeldern, der geografische Fokus und das Fördermodell (operativ, fördernd oder kombiniert tätig) ermitteln.

³ Die Studie entstand im Rahmen des MBA-Studiengangs NPO-Management am Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg/CH und wurde von Prof. Dr. Markus Gmür betreut.

⁴ Vgl. Sprecher et al., 2009, S. 37.

⁵ Vgl. Greening & Turban, 2000.

⁶ Vgl. Koh & Boo, 2001.

⁷ Vgl. Gmür & Thommen, 2011.

⁸ Vgl. Kotler & Lee, 2005.

⁹ Vgl. Bethmann & von Schnurbein, 2015.

¹⁰ Schwarz 2006, S. 39. «Organizational Slack» wird als Differenz zwischen benötigten und vorhandene Ressourcen definiert und verweist auf eine Handlungsfähigkeit, die nicht vollständig im Tagesgeschäft aufgezehrt wird, sondern für Prozesse des Lernens frei und kreativ eingesetzt werden kann.

Literaturverzeichnis

Bethmann, S. & von Schnurbein, G. (2015). *Effective Governance of Corporate Foundations*. CEPS Working Paper Series No. 8. Basel: CEPS.

Diehl, B. & Conrad, C. (2008). Corporate Volunteering. Chance für das Talentmanagement. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 3, S. 57-60.

Eckhardt, B., Jakob, D. & von Schnurbein, G. (Hrsg.) (2016). *Der Schweizer Stiftungsreport 2016*. URL: http://www.swissfoundations.ch/sites/default/files/STIFTUNGREPORT2016_DE_v16c_1.pdf (11.05.2016).

Hermanns, A. & Thurm, M. (1999). New Charity. *Absatzwirtschaft* 5, S. 40-43.

Gmür, M. & Thommen, J.-P. (2011). *Human Resource Management: Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement*. 3. Auflage. Zürich.

Greening, D. W. & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society* 39(3), S. 254-280.

Koh, H. C. & Boo, E. H. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29, S. 309-324.

Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility. Doing the most good for your company and the cause*. New Jersey

Marquart, J. (2001). *Corporate Foundation als PR-Instrument, Rahmenbedingungen – Erfolgswirkungen – Management*. Wiesbaden.

Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), S. 296-319.

Schatzmann, P. (2014). *Corporate Foundations im Schweizer Stiftungssektor: Grundlagen – Übersicht – Empirie – Gestaltungsmöglichkeiten*.

Schwarz, P. (2006). *Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen: Entscheidung, Steuerung/Planung, Kontrolle*. Bern: Haupt.

Ritz, A. & Thom, N. (Hrsg.) (2010). *Talent-Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. Wiesbaden: Gabler.

Sprecher, T., Egger, P. & Janssen, M. (2009). *Swiss Foundation Code mit Kommentar*. Publikationsreihe Foundation Governance, Bd. 5, Basel.

Die Autorin



Pia Schatzmann / pia_schatzmann@heilsarmee.ch

Pia Schatzmann ist seit 2016 Projektverantwortliche Stiftungsfundraising bei der Stiftung Heilsarmee Schweiz. Sie ist Vorstandsmitglied in der Vereinigung junger Stiftungsexperten (VjS) und ehrenamtlich in weiteren Vorständen tätig. Im Jahr 2012 erfolgte der Abschluss als Dipl. Verbandsmanagerin und im direkten Anschluss der Executive MBA für NPO-Management am Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg/CH, den sie 2014 erfolgreich abschloss.

Erfahrungsbericht

Das Marketing-Paradox im NPO-Bereich

Robert Purtschert

Marketing ist ein Management-Ansatz (Kundenorientierung), der im marktlichen Wettbewerb Erfolg bringt. Das Freiburger Management-Modell für NPO (FMM) hat den Marketing-Ansatz für den NPO-Bereich sinnvoll einsetzbar gemacht (Orientierung an den Bedürfnissen der Austauschpartner). Trotz eindeutigen Marketing-Erfolgen, die der Autor in einzelnen Organisationen mitgestalten oder in anderen beobachten durfte, gibt es ein Paradox: Obwohl Marketing einiges bringen kann, setzen es NPO nicht oder nur spärlich ein.¹

Weshalb wird das Potential von Marketing in Nonprofit-Organisationen (NPO) nicht ausgeschöpft? Oder anders gefragt: Gibt es Parameter, welche den Einsatz von Marketing in NPO erschweren?

Dieser Frage möchte ich auf der Basis von 40 Jahren praktischer Erfahrung, sowohl im Profit- wie im Nonprofit-Bereich, nachgehen. Ich sehe sechs mögliche Erklärungen, die in der Wirklichkeit alle miteinander verwoben sind, und so in der Gesamtheit die Anwendung von Marketing in der NPO erschweren. Natürlich treffen nicht alle Parameter für jede Organisation zu.

Fehlender Marktdruck

Dieser Parameter dürfte der Wichtigste sein, denn die Steuerungskraft des Marktdrucks ist sehr stark. Das Verbandsmanagement Institut VMI (als NPO!) beispielsweise musste nach der Gründung Dienstleistungen anbieten, die am Markt Erfolg hatten, denn die Universität finanzierte keine Gehälter. Der heutige atemraubende Strukturwandel im Profit-Bereich spricht Bände über den Marktdruck. Im NPO-Bereich habe ich zahlreiche Projekte miterlebt, wo NPO zu keiner Veränderung bereit waren, obwohl die Vorteile klar erkennbar waren. Aber die Veränderung hätte einige organisatorische Anpassungen erfordert, die auf Widerstand Betroffener stiessen. Da kein äusserlicher Druck vorhanden war, konnte man es sich leisten, zum Status quo zurückzukehren.

Interessant ist die Tatsache, dass in letzter Zeit das Markt-System in ureigene NPO-Domänen vorstösst, wie z. B. die Flüchtlingsbetreuung. Private Organisationen haben in vielen Kantonen NPO verdrängt, und im Moment will sogar der Kanton Luzern die Flüchtlingsbetreuung von Caritas in eigener Regie übernehmen. Geht diese Entwicklung in die Richtung der Prognose von Wolfgang Seibel, dass NPO entweder privatisiert oder vom Staat übernommen würden?

Praxistipp: Wenn eine NPO Individualleistungen anbietet wie ambulante Pflegeleistungen, Spitalleistungen, Flüchtlingsbetreuung etc., ist mit privater Konkurrenz zu rechnen. Es ist deshalb ein Wettbewerbscheck zu machen, der zeigen soll, ob man für den Wettbewerb genügend fit ist, oder ob man sich besser auf weniger wettbewerbsorientierte Bereiche konzentrieren soll.

Staatliche Finanzierung

Bei Hilfswerken in der Schweiz beträgt die staatliche Finanzierung laut Zewo etwa 40 %. Selbst erfahrene Beispiele haben mir gezeigt, dass die staatliche Finanzierung den Elan für eigene Marketing-Anstrengungen abschwächt. Ich konnte sogar beobachten, dass man die eigenen Bemühungen bewusst so dosiert, dass man ein Höchstmass an staatlichen Beiträgen im Verhältnis zu den eigenen Anstrengungen erhält.

Das Paradox: Eine mögliche Finanzierungsart (die staatliche!) vermindert die Marketinganstrengungen. Der Einsatz des Marketinginstrumentes Lobbying zum Erhalt von staatlichen Beiträgen ist eine flankierende Marketing-Massnahme!

Komplexe Strukturen

Die komplexen, demokratischen, oft dezentralen Strukturen der NPO führen zu langwierigen Entscheidungsprozessen. Ein wesentlicher Nachteil dieser Strukturen für das Marketing ist der fehlende Durchgriff der Zentrale. Weder beim Schweizerischen Bau-



NPO sind sich Marktdruck nicht gewöhnt und halten sich deshalb – trotz Chancen – oft vom Markt fern.

meisterverband noch beim Schweizerischen Roten Kreuz hat die Zentrale ein Weisungsrecht an die dezentralen Einheiten. Dies erschwert Marketing-Operationen erheblich.

Praxistipp: Die zentralen und dezentralen Einheiten sollen durch gemeinsame Marketing-Konzepte und -Pläne verlinkt werden. Für das Marketing braucht es auf allen Ebenen verantwortliche Ansprechpartner, um die Marketing-Koordination in der Gesamtorganisation sicherzustellen.

Partizipationsphilosophie

Die Partizipationsphilosophie wird in der Wissenschaft (Werner Kirsch, München) als quasi Gegenpol zur Marketing-Philosophie angesehen. Ein erfolgreiches Marketing erfordert klare Entscheidungsstrukturen und effiziente Durchsetzungsmöglichkeiten. Die partizipativen NPO-Strukturen stellen eine Erschwernis dar.

Praxistipp: Wie im VMI-Marketing-Modell vorgeschlagen, soll bei der Erstellung des Marketing-Konzepts partizipativ vorgegangen werden, möglichst viele Gremien und Mitarbeitende sind einzubeziehen. Bei der Realisierung der Marketing-Massnahmen soll jedoch eine straffe Marketing-Organisation zum Zuge kommen.

Das Organisationsgedächtnis

Erfolgreiches Marketing braucht Konstanz, z. B. ein beharrliches Kommunizieren der Positionierung der Organisation auf allen Kanälen und Ebenen. Auch eine konsequente Umsetzung der Marketing-Massnahmen zeigt erst nach einer gewissen Zeit Wirkung. Im Profit-Bereich erlebe ich Marketing-Konzepte, die seit 20 Jahren im Einsatz sind. Zwar werden diese stetig verfeinert und weiterentwickelt, aber an den Grundprinzipien wird beharrlich festgehalten. Das Marketing-Wissen ist in der Organisation fest verankert. Dies gibt es sicher auch in einzelnen NPO, doch die dauernden Wechsel in der Führung (Ehrenamt), in den Kommissionen etc. beeinflussen das «Organisationsgedächtnis», vorhandenes Wissen geht in der Organisation verloren. Wenn ich mich an die verschiedenen Strategietagungen in unserer Fakultät erinnere, versandeten die euphorisch gefassten Beschlüsse nach relativ kurzer Zeit. Oder: Ich habe mehrmals in VMI-Lehrgängen erlebt, dass Teilnehmende unter meiner Betreuung ein Fundraising- oder Marketing-Konzept erarbeitet haben, jedoch einige Jahre später wieder ein Teilnehmer aus der gleichen Organisation das gleiche Thema bearbeitet. Von den Vorgängen war schlicht nichts überliefert worden oder es war nichts Greifbares vorhanden.

Praxistipp: Wenn eine einzelne Person in einer NPO mit dem Marketing betraut wird («die oder der soll das machen»), führt dies meistens zu Eintagsfliegen, zu einer rudimentären Implementierung des Marketings und mit dem Weggang der Person versanden auch die Marketing-Anstrengungen. Ein erfolgreiches Marketing wird von der obersten Führung getragen, bei der Einführung eines Marketing-Konzepts sind sämtliche Mitarbeitende zu schulen (zu begeistern!), sodass alle wissen, dass sie alle Marketing-Botschafter der Organisation sind.

Andere Menschen

In der Buchhaltung und im Verkauf arbeiten jeweils andere Typen von Menschen. Dies ist für jedermann einsichtig. Ich war immer wieder überrascht bei Besuchen im VMI-Lehrgang «Finanz- und Rechnungswesen»: Dort lernte ich Typen von Menschen kennen, die sich von der Geschäftsführung derselben Organisation (die ich persönlich kannte) deutlich unterscheiden. Genau so lassen sich Unterschiede erkennen zwischen Führungspersonen im NPO- und PO-Bereich. In der NPO braucht es kooperationsfähige, geduldige Menschen, die es auch ertragen, dass dank ihrer Arbeit andere Personen in der Sonne stehen dürfen (z. B. Präsident/-in oder Vorstand). Diese Menschen sind wahrscheinlich auch weniger wettbewerbsorientiert und damit auch weniger Marketing-affin. Im Profit-Marketing finden sich vielfach ausgesprochen wettbewerbsorientierte Mitarbeitende, die beispielsweise eine erfolgsorientierte Entlohnung anstreben.

Es dürfte kein Zufall sein, dass die Anzahl Frauen in Führungspositionen im NPO-Bereich wesentlich höher ist als im Profit-Bereich. Und dies selbst in aus-

gesprochenen «Männerdomänen» wie es die Baukader sind (Poliere und anderes mittleres Kader im Baugewerbe). Ich habe dort nur einen Geschäftsführer gekannt, die Nachfolger waren allesamt Frauen. Wahrscheinlich gelingt Frauen das Austarieren aller, zum Teil gegenläufigen, Interessen und Ansprüchen besser, und sie werden als «neutraler» wahrgenommen als Männer.

Fazit

Nach meinen Beobachtungen und jahrelangen Erfahrungen ist Marketing eine unausgeschöpfte Ressource in vielen NPO. Nur schon eine durchdachte, klare, permanent kommunizierte Positionierung der NPO bringt einen deutlichen Wettbewerbsvorteil.

Aber man darf auch festhalten, dass die Umsetzung von Marketing in NPO schwieriger ist, weil mit komplexen (eben komplexeren als im PO-Bereich!) Strukturen zu arbeiten ist, und der fehlende Marktdruck und die staatlichen Beiträge den Marketing-Elan hemmen dürften. Zudem sind die in NPO erforderlichen Eigenschaften von Führungskräften weniger marketing-affin (Partizipations- gegen Marketing-philosophie).

Wenn man sich aber dieser Einschränkungen bewusst ist, situationsgerecht und pragmatisch vorgeht, stellen sich auch in der NPO Marketing-Erfolge ein, die letzten Endes nichts anderes sind als Bausteine für den Gesamterfolg einer Organisation.

Fussnoten

¹ Der Beitrag fusst auf einem Referat im Rahmen des Internationalen Verbändeforums 2016.

Der Autor



Prof. em. Dr. Robert Purtschert

Robert Purtschert ist Mitgründer der ehemaligen Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschafts-Management an der Universität Freiburg/CH, war von 1993 bis 2007 ausserordentlicher Professor und von 2001 bis 2007 Direktor des Verbandsmanagement Institut (VMI). Mit seinen zahlreichen Beiträgen und Studien im Verbands- und insbesondere Genossenschaftswesen hat er die NPO-Management-Lehre massgeblich vorangetrieben und ist konzeptioneller Gründer des Marketingmanagements im Freiburger Management-Modell für NPO (FMM).

NPO vor neuen Herausforderungen



Annette Zimmer, Thorsten Hallmann (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Springer Verlag, Wiesbaden, 2016, 566 Seiten.

NPO Allgemein ☆☆☆ (empfehlenswert)

Die grundlegenden Veränderungen in den gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Kontextbedingungen stellen Nonprofit-Organisationen vor neue Herausforderungen. Längerfristige Verpflichtungen möchte heutzutage niemand mehr eingehen, die Unterstützung der öffentlichen Hand wird verstärkt an Leistungsverträge geknüpft und die Konkurrenz in der Ressourcenbeschaffung nimmt allmählich marktähnliche Strukturen an, wo hart um Zuwendungen des Staates und von Privaten «gekämpft» wird. Diese Herausforderungen gilt es von Nonprofit-Organisationen (NPO) zu meistern, dabei ist jedoch die Vielfalt der Organisationen und Tätigkeitsfelder derart gross, dass kein globales Allroundrezept dargeboten werden kann.

Das vorliegende Herausgeberwerk von Annette Zimmer und Thorsten Hallmann trägt diesem Umstand Rechnung und wählt die Form der Fallstudie und Interviews. In den 40 Beiträgen werden die aktuellen Herausforderungen von deutschen NPO sehr praxisnah dargestellt und konkrete Lösungsansätze präsentiert. Die Fallstudien wurden überwiegend von Praktikerinnen und Praktikern aus unterschiedlichen Vereinen, Stiftungen und gGmbHs geschrieben, welche den Weiterbildungsstudiengang «Nonprofit-Management and Governance» der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster absolvierten. Analog zu diesen stammen die Erfahrungsberichte primär von

eher kleineren Nonprofit-Organisationen, was es für Leser vereinfacht, direkt Ideen und Lösungsansätze auf die eigene NPO zu übertragen.

Nach einem Überblicksartikel zu den Anfängen von gemeinnützigen Organisationen in Deutschland gliedert sich die Beitragssammlung in fünf Kapitel, in denen jeweils eine aktuelle Herausforderung thematisiert wird: (I) NPO heisst Veränderung; (II) Involvierten und mobilisieren – Freiwillige gewinnen; (III) Interessenvertretung durch NPO; (IV) Neue Wege der Mittelbeschaffung; und (V) Auf die Sache kommt es an: Soziales unternehmen!

Im Unterschied zu klassischen Lehrbüchern für NPO-Management werden aufgrund des Fokus auf die konkreten Fallbeispiele die genannten Herausforderungen nicht in «Reinform» ersichtlich. Dies wahrt jedoch auf der anderen Seite eine grössere Praxisnähe, da sich die meisten NPO jeweils mit einer Kombination unterschiedlicher Herausforderungen konfrontiert sehen. Darüber hinaus werden jeweils über die Einführungsbeiträge pro Kapitel die nachfolgenden Artikel in den grösseren Kontext gestellt.

Die Kombination von Einführungsbeiträgen, Fallstudien und Interviews macht den Band sehr lesefreundlich. Die Abstracts zu den Beiträgen erlauben es denn auch bloss ein bisschen zu schmökern, ohne gleich das ganze Buch lesen zu müssen. Zudem können die einzelnen Beiträge je nach Interesse herausgegriffen werden, da sie in sich geschlossen sind.

Das Buch eignet sich durch seinen Aufbau und den starken Praxisbezug sowohl für Dozierende, z. B. im Rahmen von Fallbesprechungen im Unterricht, als auch für Fach- und Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen, die gerne mal einen Blick über den Tellerrand wagen und offen sind für konkrete Herangehensweisen gegenüber aktuellen oder bevorstehenden Herausforderungen. Als zusätzliche Hilfestellung findet sich im Anhang des Bandes eine annotierte Bibliographie zum NPO-Management, in der kurz und bündig die klassischen Lehrbücher, wie z. B. das Freiburger Management Modell, vorgestellt werden. Insofern ist das Buch vielmehr als ergänzende Textsammlung zu betrachten, weniger als eigenständiges Hand- oder Lehrbuch.

Peter Suter

Aktuelles aus dem VMI

Hans Lichtsteiner

Vorträge

Am 11. und 12. April moderierte Hans Lichtsteiner eine Tagung zum Thema **«Freiwilligenarbeit im Spannungsfeld zwischen gebundenen und ungebundenen Freiwilligen»** in Bad Reichenhall (D).

Am 21. April hielt er ein Referat im Rahmen des Internationalen NPO-Colloquiums in Göttingen (D) zum Thema **«Die Relevanz der Nachhaltigkeit für Mitglieder»**.

Im Rahmen des Deutschen Verbändekongresses referierte er am 26. April in Düsseldorf (D) zum Thema **«Member Value»**.

Am 9. Juni hielt er einen Vortrag in Bern zum Thema **«Moderne Verbandskommunikation»**.

Am 11. Juni nahm er im Rahmen der Hauptversammlung an einer Podiumsdiskussion von Parkinson Schweiz in Freiburg/CH teil.

Im Rahmen eines Anlasses von Walker Management hielt er am 16. Juni in Luzern ein Referat zum Thema **«Generation <Why> – was bedeutet dies für Verbände?»**

Am 29. Juni referierte er in Zürich zum Thema **«Herausforderungen einer modernen Verbandskommunikation»**.

Publikationen

Lichtsteiner, H. (2016). **Gewinnung und Bindung von Zeitspendern**. In: Urselmann, M. (Hrsg.), *Handbuch Fundraising*. SpringerLink.

Markus Gmür

Vorträge

Am 4. April hielt Markus Gmür im Rahmen des Fachgesprächs von B'VM Österreich in Wien einen Vortrag zum Thema **«Member-Value-Optimierung im Verband»**.

Am 6. April hielt er ein Referat zum Thema **«Member-Value-Optimierung im Wirtschaftsverband»** als Impulsvortrag zur Jahrestagung des BPRA (Bund der Public Relations Agenturen der Schweiz) in Bern.

Am 12. Internationalen NPO-Colloquium in Göttingen hielt er einen Vortrag zum Thema **«Nachhaltige Mitgliederrekrutierung in Gewerkschaften»** (mit Udo Michel) und ein Referat zum Thema **«Reserveneubildung in Schweizer Hilfswerken»**.

Am 31. Mai und 1. Juni wirkte er als Hauptreferent am Managementprogramm der Wirtschaftskammer Österreich in Ammershausen bei Salzburg zu den Themen **«Wirkungsmessung»**, **«Management Erfolgsfaktoren»** sowie **«Change Management»** mit.

Am 2. Juni hielt er zusammen mit Remo Aeschbacher einen Vortrag zum Thema **«Der schweizerische Stiftungssektor – Eine Rundreise in Raum und Zeit»** an der ordentlichen Mitgliederversammlung von proFonds.

Am 9. Juni eröffnete er als Forschungspartner für das VMI die neu geschaffene Forschungsstelle für NPO-Management an der Wirtschaftsuniversität Posen (Polen), die mit Mitteln der EBB-Stiftung ermöglicht wurde.

Publikationen

Gmür, M., Ziegerer, M. & Aeschbacher, R. (2016). **Der Spendenmarkt in der Schweiz**. In: Urselmann, M. (Hrsg.), *Handbuch Fundraising*. SpringerLink.

Remo Aeschbacher

Vorträge

Am 22. April hielt er ein Referat im Rahmen des 12. Internationalen NPO-Colloquiums in Göttingen (D) zum Thema **«Nonprofit- und öffentlich-rechtliche Arbeitgeber als Prädiktoren wahrgenommener Unterschiede in der Arbeitsplatzqualität.»**

Im Rahmen des SwissFundraisingDay 2016 vom 23. Juni leitete Remo Aeschbacher einen Workshop zum Thema **«Neue Erkenntnisse zur Stiftungslandschaft Schweiz»**.

Publikationen

Aeschbacher, R. (2016). *Erfolgreich positionieren im Stiftungsmarkt*. Interview mit Die Stiftung, 05.04.2016.

Aeschbacher, R. (2016). **Zur richtigen Zeit das Richtige tun. Schweizer Stiftungszwecke im Zeichen ihrer Zeit.** *Fundraiser Magazin* 2/2016, S. 82-83.

Philipp Erpf

Vortrag

Philipp Erpf hielt am 21. April 2016 am 12. Internationalen NPO-Forschungssymposium in Göttingen einen Vortrag zum Thema **«Clustering Social Entrepreneurship: An Empirically Based Typology»**.

Peter Suter

Vorträge

Peter Suter hielt im Rahmen der 11. Nachwuchswissenschaftler-Tagung der AGI vom 8. April in Karlsruhe ein Referat zum Thema **«Determinanten des freiwilligen Engagements in Wohnbaugenossenschaften»**.

Am 12. Internationalen NPO-Colloquium in Göttingen hielt er am 21. April einen Vortrag zum Thema **«Member Value des genossenschaftlichen Managements»**.

Neuigkeiten aus dem VMI

Best Paper Award

An der diesjährigen Nachwuchswissenschaftler-Tagung der Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftswissenschaftlicher Institute (AGI) vom 8. bis 9. April 2016 an der GENO-Akademie in Karlsruhe gewann Peter Suter, Diplomassistent am VMI, mit seinem Beitrag zu den «Determinanten des freiwilligen Engagements in Wohnbaugenossenschaften» den «Best Paper Award». Dazu gratulieren wir ihm herzlich.

Neuigkeiten unserer Absolventen

Folgende Absolventen haben eine neue Stelle angetreten oder werden eine neue Stelle antreten. Das VMI gratuliert ihnen herzlich und wünscht viel Erfolg!

Ernennung zum Geschäftsleiter

Seit August ist Roberto Sansossio Geschäftsleiter des Sozialzentrums Höfe im Kanton Schwyz.

Stellenwechsel

Regula Balmer-Sonderegger ist seit Mai Bereichsleiterin Bildung bei MULTIMONDO Biel.

Tanja Weng hat seit 1. August ihre neue Stelle bei TopPharm AG in Münchenstein begonnen.

Ebenfalls seit dem 1. August hat Beat Hunziker seine neue Stelle beim Schweizer Schiesssportverband in Luzern angetreten.

Ab 1. September übernimmt Charlotte Hofstetter bei Migros Aare eine Stelle im Marketing.

Neuigkeiten von unseren Partnern

Der Weltverband Deutscher Auslandschulen (WDA) ist beim Wettbewerb «Verband des Jahres 2016» der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement (DGVM) für sein Public-Value-Projekt ausgezeichnet worden. In der Kategorie «Interessenvertretung und Kommunikation» erreichte er die Finalrunde des Wettbewerbs und letztlich den zweiten Preis. Der Wettbewerb der DGVM würdigt beispielhafte und innovative Leistungen in der Verbandsarbeit. Die feierliche Auszeichnung fand im Rahmen des 15. Deutschen Verbändekongresses in Düsseldorf statt. Das VMI gratuliert seinem Kooperationspartner zu diesem grossen Erfolg.

Wir heissen unsere neuen Förderer ganz herzlich willkommen

- Seppa GmbH, CH-4502 Solothurn
- Röm.-kath. Gesamtkirchgemeinde Bern und Umgebung, CH-3012 Bern
- IV-Stellen-Konferenz, CH-6005 Luzern



Anzeige

www.saint-paul.ch

BERATUNG | KOMMUNIKATION | GRAFISCHE GESTALTUNG | FOTOGRAFIE | GENERAL UNTERNEHMEN FÜR KOMMUNIKATION | REDAKTION | KORREKTORAT | INSERATEVERMITTLUNG | DRUCKVORSTUFE | NEUE MEDIEN | MAILINGS | OFFSETDRUCK | DIGITALDRUCK | WEITERVERARBEITUNG | LOGISTIK



Saint-Paul
Imprimerie Druckerei

EIN UNTERNEHMEN DER GRUPPE SAINT-PAUL

Ergebnisse des 12. Internationalen NPO-Colloquiums

NPO und Nachhaltigkeit

Die aktuelle Diskussion um wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit stellt für Nonprofit-Organisationen eine vielfältige Herausforderung dar. Sie ist nicht nur eine Gelegenheit, um Aufmerksamkeit zu erzielen, sondern bietet ebenso Anlass für einen selbstkritischen Blick.

Am 21./22. April 2016 wurde an der Universität Göttingen zum zwölften Mal die grösste Tagung der NPO-Forschung im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Die rund 50 Vorträge aus Hochschulforschung und Beratungspraxis waren diesmal um das Fokusthema der Nachhaltigkeit angeordnet. Aufgezeigt wurde, in welchen Feldern NPO aktiv sind, mit welchen Konzepten Nachhaltigkeitsziele verfolgt werden und welche Ergebnisse bislang erreicht wurden. Dabei zeigt sich, dass NPO in der Nachhaltigkeitsdebatte eine ambivalente Rolle spielen.

NPO spielen einerseits eine treibende Rolle in der gesellschaftlichen Debatte. Sie entwickeln Definitionen der Nachhaltigkeit, versuchen sie im politischen Meinungsbildungsprozess durchzusetzen und über die Medien zu verbreiten. Sie sind oft auch bestrebt, diese direkt staatlichen Stellen, Wirtschaftsunternehmen oder anderen NPO aufzuerlegen. Die Debatte ist für Organisationen des Dritten Sektors eine Chance, Aufmerksamkeit zu erzielen, finanzielle Mittel zu generieren oder freiwilliges Engagement zu mobilisieren.

Andererseits genügen NPO nicht immer den Ansprüchen, die sie an staatliche Stellen oder andere private Organisationen stellen. Dies lässt sich an zwei Beispielen zeigen. Es gibt NPO, die Standards für Good Governance entwickelt haben, die sie auf sich selbst nur eingeschränkt anwenden – mit dem Argument, die Zielerreichung der eigenen Organisation nicht zu gefährden. Es gibt auch NPO, die sich für eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen im Wirtschaftssektor engagieren und in der eigenen Organisation prekäre Arbeitsbedingungen aufweisen – mit dem Argument, die finanziellen Ressourcen sparsam einsetzen zu müssen.

Darüber hinaus ist auch ein Nebeneinander optimistischer und pessimistischer Positionen gegenüber der Nachhaltigkeitsdebatte festzustellen. Ein gewisser Pessimismus resultiert aus dem Eindruck, dass unter einem Modebegriff Ziele propagiert werden, die bereits schon einmal unter anderen Flaggen gescheitert sind. Der Optimismus nährt sich daraus, dass die neue Begrifflichkeit gerade die Chance eröffnet, einen neuen Anlauf zu nehmen, um ökologische oder soziale Fragen, die die Menschheit von Anbeginn und immer wieder in neuen Aspekten begleiten, endlich «nachhaltig» zu beantworten.

Die Texte zu den Vorträgen im Rahmen dieses Colloquiums werden bis Ende dieses Jahres in einem Sammelband veröffentlicht werden. Am 19./20. April 2018 findet dann das 13. NPO-Colloquium, veranstaltet durch das VMI, an der Universität Freiburg/CH statt.

Markus Gmür



Georg-August-Universität in Göttingen (Bild: das alte Auditorium maximum)

Forschungsaufenthalt in Litauen

Im Osten viel Neues?

Philipp Erpf, Doktorand am VMI, war vom 24. März bis am 20. April in einem Forschungsaufenthalt an der Technischen Universität Kaunas in Litauen. Er untersuchte, wie soziales Unternehmertum in Litauen verstanden und gelebt wird.

Über Jahrzehnte herrschte in Litauen ein von einem planwirtschaftlichen Ansatz geprägtes Wirtschaftssystem. Seit der Öffnung des Landes besteht nun die Möglichkeit, nach westeuropäischen Marktprinzipien eigenverantwortlich zu handeln und unternehmerisch aktiv zu werden. Welche Faktoren motivieren und begünstigen Eigeninitiative, insbesondere wenn es um soziales Unternehmertum geht? Und lassen sich diese zur Stimulation des sozialen Unternehmertums allenfalls auch auf die Schweiz übertragen? Diese Fragen standen am Ausgangspunkt des Forschungsaufenthaltes in Litauen.

Erste Ergebnisse zeigen drei unterschiedliche Auffassungen von sozialem Unternehmertum in Litauen: Ein enges, ein breites und ein ignorantcs Verständnis. Das enge Verständnis gründet auf einem in 2004 etablierten Gesetz. Unternehmen, die Arbeitsplätze für gesellschaftlich benachteiligte Personen schaffen, erhalten staatliche Zuschüsse und Steuererleichterungen. Ver-

treter des breiten Verständnisses kritisieren dieses Gesetz, indem sie ihm einseitige Ressourcenallokation vorwerfen. Sie sehen im sozialen Unternehmertum junge und innovative Firmen, die auf profitable Weise einen Sozialzweck verfolgen und die erzielten Gewinne wieder in den Sozialzweck einfließen lassen. Sie wünschen sich vom Staat eine finanzielle Starthilfe und von der Gesellschaft mehr Akzeptanz. Die fehlende Akzeptanz und das damit einhergehende ignorante Verständnis kann mit dem Aufkommen des Kapitalismus und Individualismus als Gegenpol zur langjährigen herrschenden Planwirtschaft während der sowjetischen Herrschaft erklärt werden. In einem möglichst liberalen Wirtschaftssystem ist die neue Maxime der gesellschaftliche Aufstieg durch eine erfolgreiche Karriere oder die Gründung einer eigenen rentablen Firma.

Der Aufenthalt ist im Kontext des seit rund 20 Jahren bestehenden Forschungsaustausches zwischen dem VMI und Universitäten aus den baltischen Staaten einzuordnen. Der Kontakt zum Baltikum wurde von Ernst-Bernd Blümle initiiert, seines Zeichens Gründer des VMI. Durch die Ernst-Bernd Blümle Stiftung wird sein Bestreben der Weiterentwicklung des NPO-Sektors über Wissenstransfer aufrechterhalten.

Philipp Erpf



Links oben: Philipp Erpf hält eine Vorlesung zu sozialem Unternehmertum; links unten: Podiumsdiskussion am «Social Enterprise Summit»; Mitte: Haupteingang zur Technischen Universität Kaunas; rechts: die autofreie Hauptstrasse Laisvės alėja

28. August bis 2. September 2016	Zertifikats-Lehrgang Fundraising (Modul 2) Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Hans Lichtsteiner
4. bis 9. September 2016	Intensiv-Lehrgang Governance und Organisationsentwicklung in NPO; Lehrgangsleitung: Dr. Melchior Etlin
16. bis 21. Oktober 2016	Intensiv-Lehrgang Strategie und Leadership in NPO Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Hans Lichtsteiner
13. bis 18. November 2016	Diplomlehrgang (DAS) in NPO-Management (Modul 1) Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Hans Lichtsteiner
20. bis 25. November 2016	Executive MBA in NPO-Management (Teil 2, Modul 1) Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür
7. bis 12. Mai 2017	Intensiv-Lehrgang Rechnungswesen u. Controlling in NPO Lehrgangsleitung: Prof. Dr. René Andeßner

DIPLOM-LEHRGANG VERBANDS-/NPO-MANAGEMENT (DAS)



INHALT:

Der Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management eignet sich für einen systematischen und umfassenden Einstieg in das Management von Nonprofit-Organisationen. In vier einwöchigen Modulen, einer Diplomarbeit und einer Diplomprüfung ...

- ... erhalten Sie einen Gesamtüberblick über das moderne NPO-Management und verstehen eine NPO als Gesamtsystem;
- ... lernen Sie die wesentlichen Instrumente und Techniken des NPO-Managements nach dem Freiburger Management-Modell (FMM) kennen und können Ihr Wissen in konkreten Problemlösungsfällen anwenden;
- ... werden Sie die Besonderheiten der Struktur, der Leistungen, der Entscheidungsabläufe und der angepassten Führungsmethoden kennenlernen.

DIE ZIELGRUPPE:

Der Lehrgang eignet sich für Direktoren, (Haupt-)Geschäftsführer, Zentralsekretäre sowie Aufsichtsräte von NPO, Dienst-, Abteilungs- und Referatsleiter, Assistenten sowie zur Beförderung vorgesehene Mitarbeitende, Führungskräfte aus nicht gewinnorientierten Organisationen des privaten und öffentlichen Sektors.

START MODUL 1:

13. bis 18. November 2016 in Saanenmöser/CH

WEITERE INFORMATIONEN:

www.vmi.ch | info@vmi.ch | +41(0)26 300 84 00



Kompetent in Nonprofit-Management
Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH





WALKER Management AG –
das Kompetenzzentrum für NPO in der Schweiz

Fitnesskur für Ihre Organisation?

Wie schlank sind Ihre Prozesse und Strukturen?
Wie ticken Ihre Stakeholder?
Tun Sie das Richtige richtig?

Wir messen den BMI Ihrer Organisation, fundiert, kompetent und unverbindlich. Sie entscheiden danach, mit uns durchzustarten!

WALKER Management AG

Beratung und Coaching, Analysen, Konzeption und Umsetzung, Projektmanagement und Organisationsentwicklung. Wir beraten Sie fundiert und mit langjähriger Erfahrung, da wo Sie es brauchen. Individuell und persönlich.



