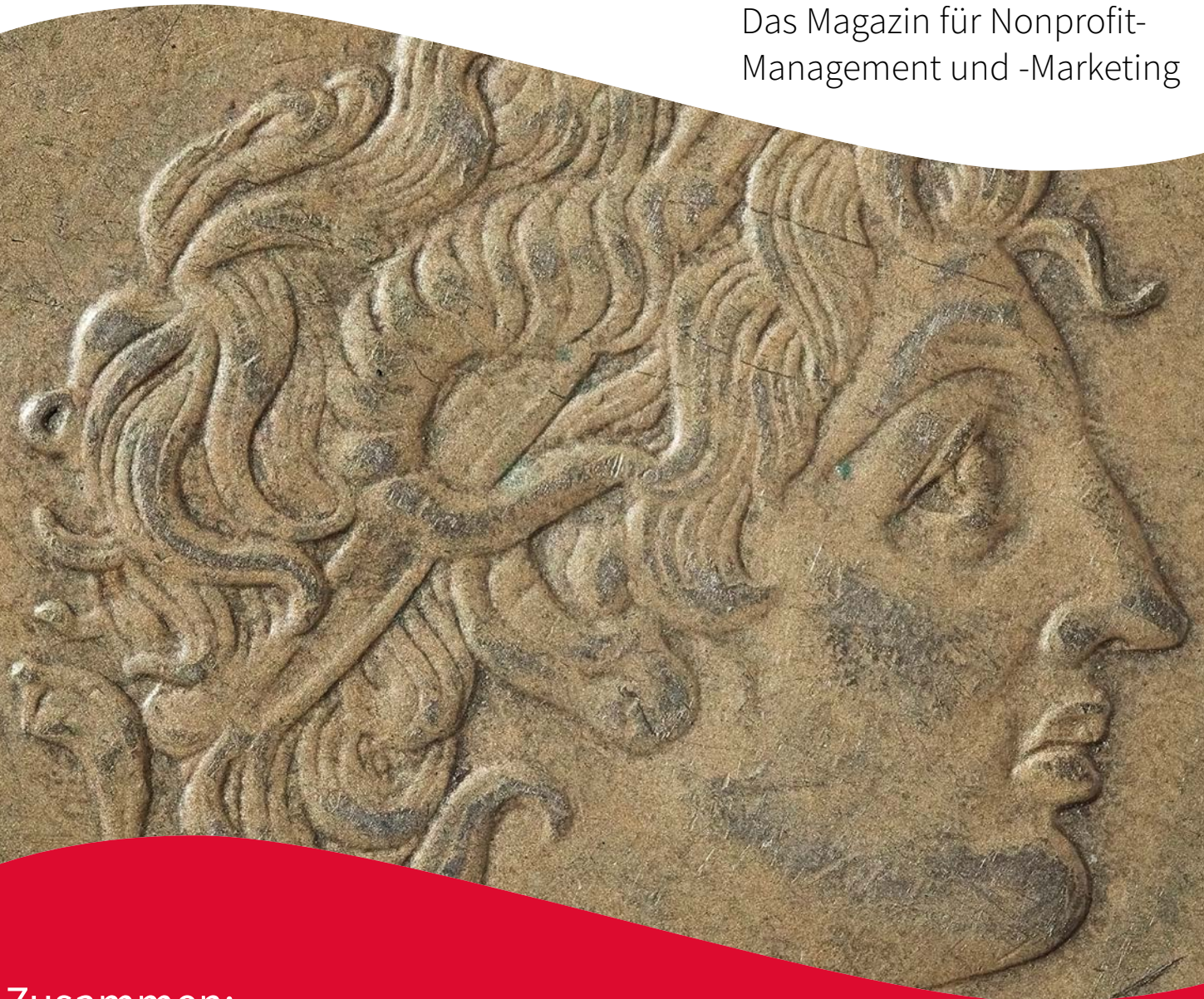


02.21

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Zusammen:
Wie Stiftungen Krisen bewältigen

Rote Seiten: Das Unmittelbarkeitsgebot nach § 57 AO

Herausgeber: DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.susdigital.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Krisen managen statt verdrängen!

Warum es in der Krise wichtig ist, nicht den Kopf in den Sand zu stecken, sondern die Ärmel hochzukrempeln...

von Jörg Schumacher (Hamburg)

In der Krise sind (fast) alle gleich! Denn Krisen folgen einem klaren Reaktionsmuster – nicht nur auf Seiten der Medien, sondern vor allem auch in der eigenen Organisation. Wer dieses Muster kennt, kann es nicht nur durchbrechen, sondern auch bei der Bewältigung der Krise zu seinem Vorteil nutzen.

Grundsätzlich sei vorausgeschickt, dass gemeinnützige Organisationen und Stiftungen in der Kommunikation mit ihrer wichtigsten Währung überhaupt arbeiten – mit Vertrauen! Als Spender, Unterstützer oder vielleicht auch nur Interessierter ist das Vertrauen unabdingbar, dass eine Organisation mit bestimmten Zielen in der Lage ist, die zu gewährende Unterstützung bzw. die zuzuwendenden Mittel so zu verwalten und zu verteilen, dass es etwas bewirkt. Und natürlich passieren dort auch mal Fehler! Wichtig ist aber dann, dass die Organisation dann schnell, kompetent und vor allem glaubwürdig reagiert. Dies gilt insbesondere in Krisenkonstellationen.

Systematisch unterscheidbar sind hinsichtlich des Auftretens einer Krise drei Formen, über die man als gemeinnützige Organisation oder Stiftung Bescheid wissen muss, damit man sich darauf vorbereiten kann: die plötzliche, die angekündigte und die „versteckte“ Krise.

Die drei wichtigsten Krisenauslöser

Als plötzliche Variante kommt die Krise quasi über Nacht. Beispiel: Kurz vor Feierabend hatte der Referent einer Stiftung gegen Alkoholmissbrauch auf der Facebook-Seite einen humorvollen Post veröffentlicht, in dem er Bezug auf einen Politiker mit lange zurückliegenden Alkoholproblemen nahm. Schon am nächsten Morgen quoll sein Facebook-Konto über mit wütenden Beiträgen von Menschen, die seinen Post weder humorvoll noch angemessen fanden. Der Shitstorm gipfelte drei Stunden später in diversen Anfragen von Journalisten, die alle einen Skandal witterten. Das ist eine Situation, wie sie jeden Tag in jeder Organisation passieren kann und passiert.

Als Gegenpol zur plötzlichen ist die angekündigte Krise zu verstehen. Beispielsweise existieren bei großen Mineralölkonzernen für den Fall einer Ölpest verschiedene Szenarien, wie man mit Medien, Opfern und der Politik umgeht. Hierfür entwickelt ein gutes Risikomanagement ausgefeilte – und tatsächlich streng geheime – Krisenpapiere, die detailliert die Vorgehensweisen im Fall der Fälle beschreiben. Aber was für Pläne greifen, wenn ein Mitarbeiter Spendengelder veruntreut? Wie gut sind also Stiftungen und gemeinnützige Organisationen auf eine Situation und Probleme vorbereitet, mit der sie in ihrem Tätigkeitsfeld rechnen können, vielleicht sogar müssen?

Immer wieder zeigen Fälle bei hochangesehenen Stiftungen: wenig bis gar nicht!

Die Leiche im Keller: Natürlich haben nicht alle VW-Mitarbeiter vorher von der Diesel-Affäre gewusst, es war nur ein „kleiner“ Kreis von über hundert Mitarbeitern – genug offenbar, um auch die Konzernspitze einzubeziehen. Die Schuldfrage werden Gerichte klären müssen, Fakt ist aber schon jetzt, dass die Verantwortlichen i. d. R. ihre „Leichen im Keller“ kennen – aber nicht immer hilft das weiter. Als beispielsweise beim ADAC-Magazin eine gefälschte Umfrage zum „Lieblingsauto der Deutschen“ ruckbar wurde, musste der Kommunikationschef gehen. Und auch bei der namhaften Stiftung „Menschen für Menschen– Karlheinz Böhm's Äthiopienhilfe“ dauerte es Monate, um die öffentlichen Korruptionsvorwürfe eines Großspenders zu entkräften, die vorher schon lange bekannt gewesen waren.

Nicht jede Reaktion ist die richtige

Es stellt sich die Frage, woran die schlechte Vorbereitung liegt, obwohl man doch bei allen Auslösern eigentlich schnell effizientes Krisenmanagement einsetzen könnte. Gerät eine Organisation in eine Krise, folgen zunächst einmal verschiedene Krisenphasen und jeweils spezifische Reaktionsmuster (die denen der Trauerbewältigung häufig nicht unähnlich sind), die ein schnelles Krisenmanagement oft erschweren. Das Problem verschärft sich, wenn zu der eigentlichen Krise im Haus (Spendenskandal, Korruptionsvorwürfe) nun auch noch der Druck von außen kommt. Als erstes entsteht eine Situation der Überforderung, in der sich die Betroffenen häufig fragen: Warum wir? Damit einher geht die Tendenz, die Krise einfach nicht wahr haben zu wollen. Vielen unvergessen dürfte

#vtfds2021
12ter Mai 2021
Virtueller Tag für das Stiftungsvermögen

Wer beim Stiftungsvermögen nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit.

www.vtfds2021.de

2%	+2.8%
4%	-1.7%
7%	-0.6%
9%	-0.7%
0.1%	-0.9%
0.2%	-1.1%
-0.3%	-1.2%
-4.1%	+3.4%
0.1%	-4.1%
-1.2%	+5.1%
-2.3%	+0.2%
-2.2%	+0.4%
-2.4%	0.5%
+5.1%	-1.1%
1.1%	-1.0%
1.0%	-0.7%
+1.1%	+0.8%
+2.9%	-0.8%
+3.4%	-1.7%
+2.1%	+2.4%

der Fall eines Stiftungs-Vorstands sein, der trotz Hausdurchsuchung und Anklageschrift bis zum Schluss auf die moralische Schuldlosigkeit seiner Organisation pochte. Das führt schlimmstenfalls dazu, den Kopf in den Sand zu stecken und die „Salami-Taktik“ einzusetzen: Immer nur so viel verraten, wie der Journalist schon selbst herausgefunden hat; frei nach dem Motto: Bloß nichts preisgeben, was nicht schon bekannt ist, um sich nicht selbst bloßzustellen. Ein Hinweis am Rande: Wer sich in diese Situation begibt, der ist eigentlich schon bloßgestellt!

Schnelles Handeln statt Schuldfragen-Diskussion

Nach der Überforderung kommt die Verzweiflung, oft verbunden mit der Frage: Und was machen wir jetzt? Besonders problematisch wirkt sich aus, dass die Angst vor dem Versagen in dieser Phase dazu führt, dass alle Szenarien nur negativ bewertet werden und selbst gestandene Führungskräfte sich scheuen, Entscheidungen zu treffen – in einer Krise, die schnelles Handeln erfordert, ein fataler Fehler. Denn häufig richtet sich die Organisation jetzt erstmal nach innen statt nach außen und beschäftigt sich in ihrer Wut mit der Schuldfrage: Wer hat uns das eingebrockt? Genau das ist aber in dieser Situation eine absolut zu vernachlässigende Frage, denn jetzt sind zwei völlig andere Faktoren entscheidend: schnelles Handeln und die Zeit! Dazu kommt die Notwendigkeit, sicher und glaubwürdig kommunizieren zu können. Insbesondere muss vom Reagieren schnell ins Agieren gewechselt werden, um vor allem zu vermeiden, sich (von den Medien) zum Getriebenen machen zu lassen.

Zuerst einmal gilt es, die Grundregeln der Krisenkommunikation zu kennen, mit denen man die Krise benennt, einordnet und dann reagieren kann.

Überblick: Wie ist die Situation einzuschätzen?

Ob Shitstorm oder anonymer Brief – wichtig ist, die Lage sofort und richtig einzuschätzen, dies insbesondere auch mit Blick auf die Medien. Man sollte die Gesetzmäßigkeiten und Kriterien kennen, nach denen Journalisten arbeiten: Aktualität, Exklusivität oder Regionalität sind solche. Viele Medien beobachten sich gegenseitig, auch das kann eine Berichterstattungswelle auslösen. Zur Einschätzung muss man sich erst mal einen Überblick verschaffen – und sollte professionelle Hilfe in Anspruch nehmen. Denn tatsächlich können in dieser Situation Berater von außen die Lage häufig besser einschätzen als Verantwortliche in der Stiftung, die sich in dieser Situation oftmals das erste Mal befinden, möglicherweise ganz anderen Befindlichkeiten ausgesetzt sind und sich heillos verheddern. Dafür braucht es aber zwingend den nächsten Punkt:

Faktenklärung: Was genau ist passiert?

Erst wenn man die ganze Geschichte von allen Seiten kennt, kann man auch richtig und authentisch reagieren, notfalls mit einer öffentlichen, glaubwürdigen Entschuldigung. Demgegenüber ist die Angst vor einer wie auch immer gearteten Enthüllung immer ein schlechter Berater. Deshalb gilt der Grundsatz, dass alle maßgeblich Beteiligten an einen Tisch oder in einen sog. „War Room“

gehören, um auf der Basis der dann vorliegenden Fakten erste schnelle Entscheidungen zu treffen. Beispielsweise entsandte der WWF, der nach einer WDR-Reportage über Mauschel-Geschäfte in Brasilien in die Schlagzeilen geriet, Sonderfahnder und der ADAC beauftragte (öffentlichkeitswirksam) externe Spezialisten. Erst wenn man alle Fakten kennt, kann man auch handeln!


Die Strategie: Was wollen wir mit welchen Mitteln erreichen?

In jeder Krise ist es wichtig, die Kontrolle über eine Situation zu bekommen. Das bedeutet insbesondere, Risiken und Chancen zu analysieren, aber auch zu antizipieren, was als nächstes kommen kann. Diese Vorgehensweise muss langfristig einer Strategie folgen, denn wer in einer Krise nur reagiert, hat schon verloren. Hier stehen an erster Stelle die Fragen:

- Wie sehen unsere Botschaften in der Krise aus?
- Mit welchen Maßnahmen stelle ich die Glaubwürdigkeit wieder her und erneuere das Vertrauen in meine Organisation, das eventuell in der Krise verloren gegangen ist?

Ziel muss es sein, kurzfristig auch die Sicht der betroffenen Organisation zu dem Fall in der breiten Öffentlichkeit darzustellen, um mittelfristig das Vertrauen wieder herstellen und langfristig den guten Ruf sichern zu können. Auf der Grundlage der strategischen Überlegungen wird eine interne Reaktionsplanung erstellt. Diese Planung dient als Grundlage für die Kommunikation. Erst dann folgt der detaillierte Maßnahmenplan, in dem festgelegt ist, welche Botschaften über welche Kanäle versendet werden.

Kurz & knapp

Krisen können unterschiedliche Auslöser haben. Unabhängig davon ist in jedem Fall schnelles und entschlossenes Handeln wichtig. Die häufig zu beobachtende Methode „Kopf in den Sand“ ist dabei ebenso wenig hilfreich wie die „Salami-Taktik“. Da die Akteure in Stiftungen aufgrund mangelnder Erfahrung im Umgang mit Krisen rasch überfordert sein können, ist kompetente Hilfe von außen in vielen Fällen sehr nützlich. 

Zum Thema

In Stiftung&Sponsoring

Garde, Thorsten: Krisenkommunikation, S&S 05/2017, S. 26, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2014.04.08

Schumacher, Jörg: Sind Sie fit für die Krise, S&S 05/2018, S. 28



Jörg Schumacher ist Absolvent der Springer Journalistenschule; nach elf Jahren bei BILD war er als Blattmacher bei der Bauer Media Group und Chefredakteur im Jahreszeitenverlag tätig. Seit 2011 arbeitet Jörg Schumacher selbständig als Kommunikationsberater für gemeinnützige Organisationen, als Moderator und als Referent.

j.schumacher@neues-stiften.de,
www.neues-stiften.de