

# &Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing



## Sustainable Development Goals: Nachhaltigkeit in Stiftungen

**Rote Seiten:** Sustainable Development Goals. Grundlage und Auftrag für Stiftungen

**Herausgeber:** DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer  
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking  
[www.stiftung-sponsoring.de](http://www.stiftung-sponsoring.de)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018 (http://www.susdigital.de) - 20.06.2018 11:01  
69860

# Wenn der Brand brennt...

## Warum Krisenkommunikation in der Stiftungslandschaft immer wichtiger wird

von Jörg Schumacher (Hamburg)

**Die Beispiele von Oxfam und Ärzte ohne Grenzen in jüngster Zeit zeigen, was passiert, wenn man sich nicht mit dem Thema Krisenkommunikation beschäftigt. Schlecht vorbereitet und nicht ausreichend präpariert werden zwei große spendensammelnde Organisationen zum Spielball der Medien.**

Dabei ist die Kommunikation für spendensammelnde Organisationen noch viel wichtiger als für Konzerne wie VW und Mercedes. In Zeiten des steigenden Wettbewerbs um die Spenden auf dem deutschsprachigen Markt wird der persönliche Kontakt und das authentische Auftreten der gemeinnützigen Akteure immer wichtiger. Gerade in den Zeiten der Digitalisierung treten Werte wie Vertrauen wieder in den Vordergrund und sind am Ende das entscheidende Zünglein an der Waage, wenn es um Spenden und Kooperationen geht.

### In der Krise werden Millionen vernichtet

Viele Stiftungen beschäftigen sich erst mit (Krisen-)Kommunikation, wenn es zu spät ist. Frei nach dem Motto: Wir sind die Guten, uns kann gar nichts Böses passieren! Dabei zeigt das Beispiel Oxfam, wie gefährlich diese Einstellung ist.

Die britische Hilfsorganisation geriet schon vor Jahren in einen handfesten Skandal: Einem Report zufolge kam es nach dem verheerenden Erdbeben in Haiti im Jahr 2010 u. a. zu sexueller Ausbeutung, Belästigung und Einschüchterung durch Oxfam-Mitarbeiter, die den Menschen in dem Land Nothilfe leisten sollten. Bis jetzt sind 26 Fälle bekannt, sechs Mitarbeiter und der Oxfam-Leiter für Haiti wurden entlassen.

Zwar entschuldigte sich der britische Leiter der Organisation, Mark Goldring von „ganzem Herzen“, glaubwürdig war das Verhalten des Managements aber nicht. Denn bei 26 (dokumentierten) Fällen steigt die Zahl der Mitwisser durch Betroffene, Täter und deren Freunde und Angehörige in der Regel sehr schnell. Das heißt: Vergehen in dieser Größenordnung bleiben in einer Organisation wie Oxfam nicht unentdeckt und sind keine Einzelfälle! Also muss das Management davon gewusst haben. Tatsächlich deckten Journalisten Vertuschungsversuche auf.

### Aussitzen ist heute keine Option mehr

Völlig falsch ist hier die Häppchentaktik: Immer nur so viel verraten, wie der Journalist schon selber herausgefunden hat. Frei nach dem Motto: Bloß nichts preisgeben, was nicht schon bekannt ist, um sich nicht selber bloßzustellen. Ein Tipp: Wer sich in dieser Situation befindet, der ist schon bloßgestellt! Hier hilft es tatsächlich, in die



© chones/fotolia.com

Offensive zu gehen, um die eigene Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in die Stiftung wiederherzustellen.

Für Oxfam erwies sich die Schweige-Strategie als riesiger millionenschwerer Fehler: In den ersten zehn Tagen der Berichterstattung sprangen rund 7.000 Spender ab, darunter auch das Schweizer Department für Auswärtige Angelegenheiten. Die Schweiz hatte Oxfam zwischen 2013 und 2017 mit rund 18 Mio. € unterstützt. Auch die britische Regierung erwägt einen Stopp aller Unterstützungsgelder in Höhe von 36 Mio. € pro Jahr.

Eine Krise auszusitzen war vielleicht zu Zeiten Helmut Kohls eine Option, heute ist sie das nicht mehr. Denn auch die Medien werden ungehalten, die Berichte werden kritisch und am Ende hat auch die Presse einen festen Standpunkt zu dem Thema und Oxfam steht moralisch mit dem Rücken an der Wand. Ähnlich erging es auch anderen Organisationen: Bei Ärzte ohne Grenzen soll es im vergangenen Jahr zwei Dutzend sexuelle Übergriffe durch Mitarbeiter gegeben haben. Die Hilfsorganisation machte die Fälle laut der Nachrichtenagentur Reuters öffentlich, um nach dem Skandal bei Oxfam Transparenz zu zeigen. Auch bei der Kinderhilfsorganisation Plan International soll es im Zeitraum von 2016–2017 mindestens sechs Fälle von sexuellem Missbrauch von

Kindern gegeben haben. Aber erst nachdem Oxfam in die Schlagzeilen geriet, ging auch Plan an die Öffentlichkeit – viel zu spät!

### Qualität und Schnelligkeit sind entscheidend

In diesem Fall hätten alle Organisationen zum Zeitpunkt der Missbrauchsfälle Krisenkommunikation gebraucht: Eine gründliche Analyse der Situation, konsequenter Umgang mit den Tätern, aber auch Unterstützung für die Mitarbeiter und Kommunikation mit den Betroffenen und dann natürlich maximale Transparenz in der Öffentlichkeit – bevor ein Mitarbeiter an die Presse geht. Hätte das den Organisationen geschadet? Sicherlich, aber man hätte diese Krise meistern können, nicht zuletzt, indem man den Zeitpunkt der Veröffentlichung und damit auch der Berichterstattung in der Hand gehabt hätte.

Denn die Vergangenheit zeigt: Steckt man erstmal mittendrin in der Krise, kommt man nur ganz schwer wieder heraus! So geriet nicht nur der WWF nach einer WDR-Reportage über Mauschel-Geschäfte in Brasilien in die Schlagzeilen. Ähnlich erging es dem ADAC, dessen Gelbe Engel-Chefs nach dem Skandal um geschönte Abstimmungsergebnisse geschockt und falsch reagierten, nämlich mit der Behauptung, es wäre alles mit rechten Dingen zugegangen. Und auch bei der namhaften Stiftung Menschen für Menschen – Karlheinz Böhms Äthiopienhilfe dauerte es Monate, um die öffentlichen Korruptionsvorwürfe eines Großspenders zu entkräften. In diesen Krisen zeigt sich die Qualität einer Kommunikationsabteilung in der Substanz und der Schnelligkeit der Reaktion.

### Was sind die Grundregeln der Krise?

Zuerst einmal gilt es die Grundregeln der Krisenkommunikation zu beherrschen. Dafür gibt es das Grundregeln, nach denen man die Krise benennt, einordnet und dann reagieren kann. Was genau ist passiert? Welche Fakten liegen auf dem Tisch?

Wichtig: Erst wenn man die ganze Geschichte von allen Seiten kennt, kann man auch richtig und authentisch reagieren. Notfalls mit einer öffentlichen glaubwürdigen Entschuldigung. Die Angst vor einer wie auch immer gearteten Enthüllung ist immer ein schlechter Berater.

Im Beispiel des WWF war es Kommunikationschef Marco Vollmar, der die wichtigsten Grundregeln sofort umsetzte.

#### Auszug:

1. Überprüfung aller Vorwürfe und Aufstellung der Fakten
2. Krisenstrategie
3. Durchspielen verschiedener Szenarien
4. Aufbau eines Diskussionsforums
5. Frühes Eröffnen von entsprechenden Twitter- und Facebook-Konten
6. Aufbau einer Hotline für Fragen und Kritik
7. Gründung einer Task Force, die auch online präsent und transparent ist

Oberstes Ziel muss die absolute Transparenz in der Kommunikation sein, hinter der alles und jeder zurücksteht. Hier helfen auch keine taktischen Spielchen, denn erst wenn die Öffentlichkeit wieder an den Absender glaubt, erreichen die Botschaften auch ihr Ziel. Also: schonungslose Offenheit! Der WWF entsandte Sonderfahnder, die

Stiftung Menschen für Menschen ermittelte verdeckt und der ADAC beauftragte externe Spezialisten. Erst wenn man alle Fakten kennt, kann man auch handeln!

### Krisenstrategie konsequent umsetzen!

Am Beispiel des WWF kann man sehen, wie konsequent die Krisenstrategie umgesetzt wurde, bis hin zu juristischen Schritten. Reporter des WDR hatten sich auf ein sog. Schwarzbuch bezogen, in dem dem WWF dubiose Machenschaften vorgeworfen wurden. Nach einem internen Faktencheck ging der WWF in die Offensive und verklagte den Verlag des Autors und den WDR. Tatsächlich gewann der WWF vor Gericht und die Behauptungen durften nicht mehr wiederholt werden. Die Lehre daraus: Natürlich wird man immer versuchen, mit den beteiligten Journalisten zu einer vernünftigen Lösung zu kommen. Überschreitet die Berichterstattung aber eine Grenze und kennt man die Faktenlage ganz genau, dann muss man konsequent handeln, um die Krise zu bewältigen.

### Die wichtigste Regel: Mit der Krise rechnen!

Kann man sich vor Krisen schützen? Die Antwort lautet: Nein! Davor ist niemand gefeit. Gerade kleine und mittlere Stiftungen müssen sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten auf diese Situationen vorbereiten. Ein detaillierter Fragenkatalog und Ablaufplan (Wer sagt was, wie läuft die Kommunikation) ist ebenso ratsam wie ein Durchspielen der Situation, bevor sie eintritt. Oder um es mit den Worten von Dr. Peter Schaumberger, ehemals geschäftsführender Vorstand der Stiftung Menschen für Menschen – Karlheinz Böhms Äthiopienhilfe, zu sagen: „Wir wissen jetzt, was passieren kann und sind darauf vorbereitet. Wir glauben nicht mehr, dass es uns schon nicht treffen wird. Das ist ein riesiger Unterschied!“

### Kurz & knapp

Viele Organisationen beschäftigen sich erst mit (Krisen-) Kommunikation, wenn es zu spät ist. Dabei sind gemeinnützige Organisationen und Stiftungen besonders anfällig für Krisen. Denn das Vertrauen der Spender\_innen muss immer wieder verdient werden. Deshalb gilt: Die Krise da erkennen, wo sie entsteht und dann sofort und konsequent handeln. Dabei muss die eigene Organisation erntsparend aufgestellt und vorbereitet sein, denn Krisenkommunikation betrifft nicht nur die Öffentlichkeit. ■

---

### Zum Thema

#### in Stiftung&Sponsoring

Garde, Thorsten: Krisenkommunikation, S&S 5.2017, S. 26, [www.susdigital.de/SuS.05.2017.026](http://www.susdigital.de/SuS.05.2017.026)



© Frank Steins

**Jörg Schumacher** ist Absolvent der Springer Journalistenschule und war elf Jahre bei BILD, später Blattmacher bei der Bauer Media Group und Chefredakteur im Jahreszeitenverlag. Seit 2011 arbeitet er als Kommunikationsberater für gemeinnützige Organisationen, als Moderator und als Referent. [js@js-medienberatung.de](mailto:js@js-medienberatung.de), [www.js-medienberatung.de](http://www.js-medienberatung.de)

# Lesen Sie Stiftung&Sponsoring jetzt gratis zur Probe!

## Bestellschein

### Stiftung&Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing

Kostenloses Probe-Abonnement

Sparen Sie digital  
Versandkosten



- 2 Hefte kostenlos frei Haus, inkl. 4 Wochen Testzugang zum eJournal**

Bitte E-Mail-Adresse angeben.

Wenn ich **Stiftung&Sponsoring** danach weiterlesen möchte, muss ich nichts weiter tun und erhalte im Kombi-Jahresabonnement 6 Ausgaben für € (D) 136,80, inkl. 7 % USt. für die Printausgabe (zzgl. Versandkosten) und 19 % USt. für das eJournal.

- Ich beziehe **Stiftung&Sponsoring** nach Ablauf des Testzeitraumes nur als Printausgabe im Jahresabonnement für € (D) 114,-, inkl. 7 % USt. zzgl. Versandkosten, ISSN 1438-0617  
Falls ich **Stiftung&Sponsoring** nicht weiter beziehen möchte, teile ich Ihnen dies spätestens zwei Wochen nach Ablauf des Testzeitraumes schriftlich mit.

- 4 Wochen Testzugang zum eJournal**  
Bitte E-Mail-Adresse angeben.

Wenn ich danach weiterlesen möchte, muss ich nichts weiter tun und erhalte **Stiftung&Sponsoring** im Jahresabonnement für netto € (D) 8,-/Monat als Jahresrechnung von € (D) 114,24, inkl. 19 % USt., ISSN 2366-2913

Falls ich **Stiftung&Sponsoring** nicht weiter beziehen möchte, teile ich Ihnen dies spätestens zwei Wochen nach Ablauf des Testzugangs schriftlich mit.

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder an den Erich Schmidt Verlag

Fax (030) 25 00 85-275

**Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG**  
**Genthiner Straße 30 G**  
**10785 Berlin**

**Widerrufsrecht:** Ihre Bestellung können Sie innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt der Ware bei Ihrer Buchhandlung oder beim Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin, Fax (030) 25 00 85-275, E-Mail: Vertrieb@ESVmedien.de widerrufen, Muster-Widerrufsformular auf AGB.ESV.info (rechtzeitige Absendung genügt).

Wir erheben und verarbeiten Ihre Daten zur Durchführung des Vertrages, zur Pflege der laufenden Kundenbeziehung und um Sie über Fachinformationen aus dem Verlagsprogramm zu unterrichten. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Werbezwecke jederzeit widersprechen. Bitte senden Sie uns dazu Ihren schriftlichen Widerspruch per Post, Fax oder mit einer E-Mail an Service@ESVmedien.de.

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Rechtsform: Kommanditgesellschaft, Sitz Berlin · Amtsgericht Charlottenburg HR A 21375 · Persönlich haftende Gesellschafterin: ESV Verlagsführung GmbH, Sitz Berlin · Amtsgericht Charlottenburg HR B 27197 · Geschäftsführer: Dr. Joachim Schmidt

Firma / Institution .....

Name / Kd.-Nr. ....

Funktion .....

Straße / Postfach .....

PLZ / Ort .....

E-Mail .....

Der Erich Schmidt Verlag darf mich zu Werbezwecken per E-Mail über Angebote informieren:  ja  nein

Datum / Unterschrift .....