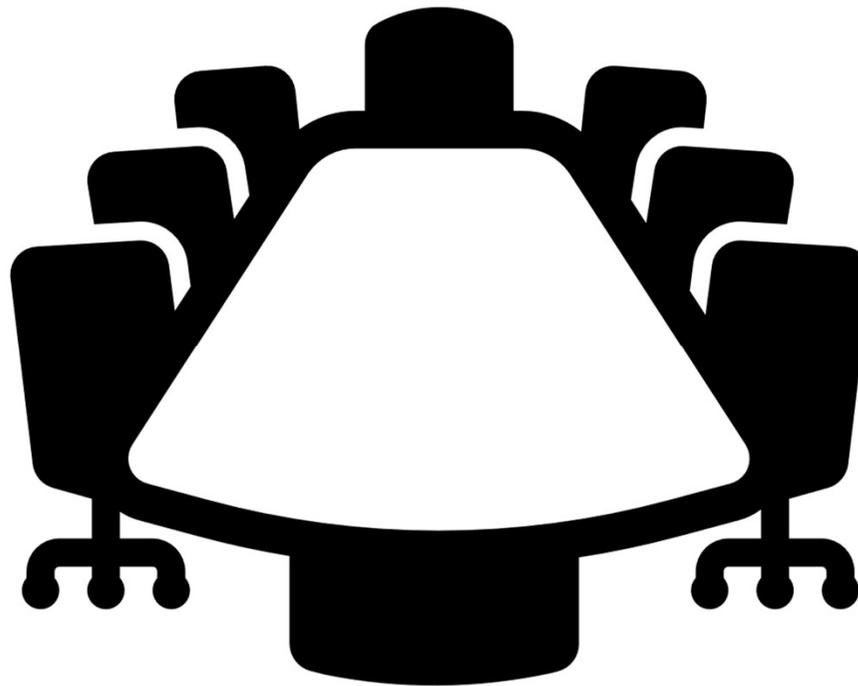


«Fundraising in herausfordernden Zeiten»

Sabrina Hinder, Dorothea Bergler

Zum Einstieg



Fahrplan für die nächsten 70 Minuten

Kurzer Einstieg

Krise und Krisenkommunikation
Fallbeispiel

Accountmanagement und Krisenkommunikation

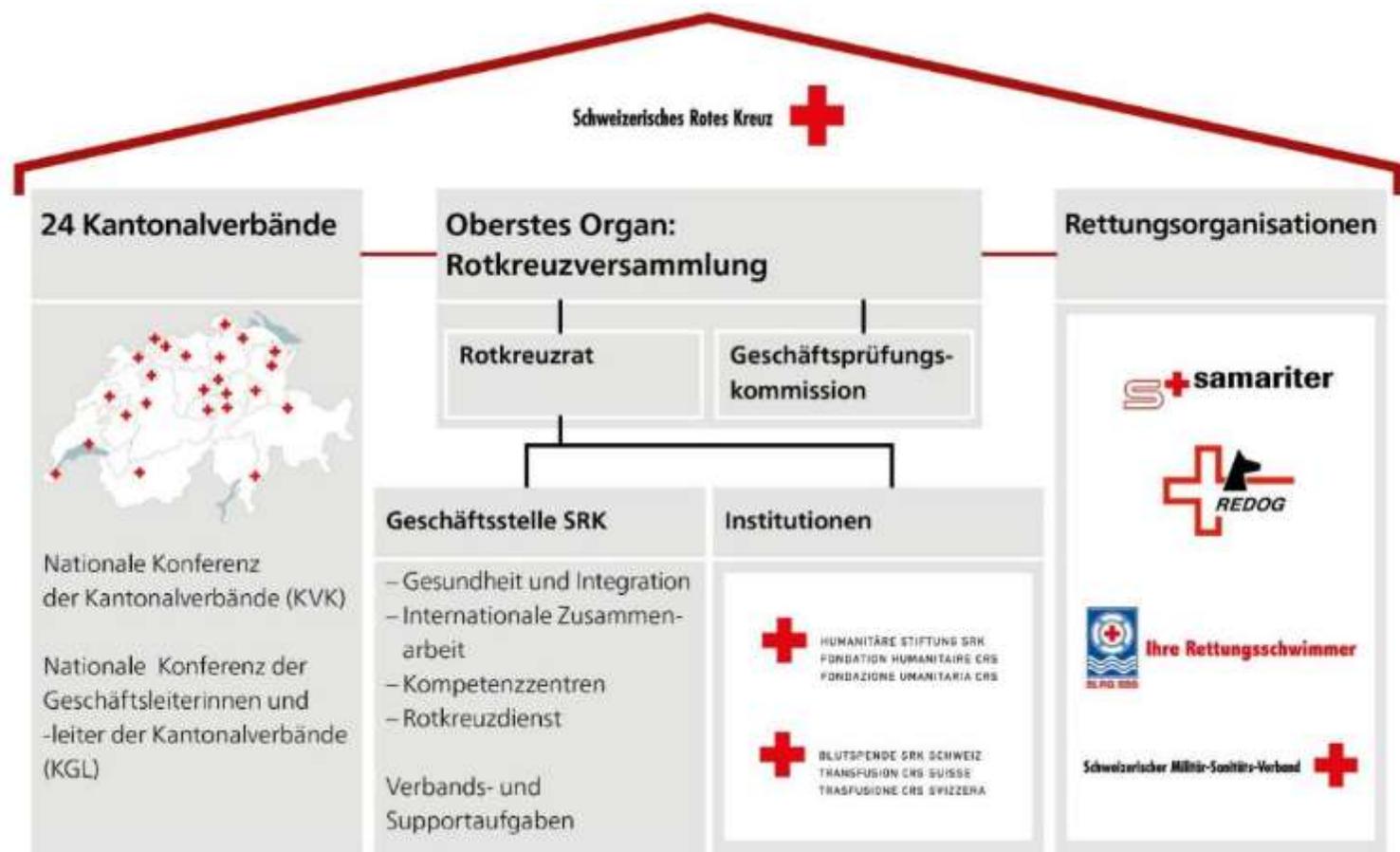
Herausforderungen und lessons learned

Das Wort **Krise** setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen. Das eine Zeichen bedeutet Gefahr, und das Zeichen andere Gelegenheit.

John F. Kennedy



Herausforderungen in einer komplexen Struktur



Zentrale Assets jeder Nonprofit-Organisation

- Glaubwürdigkeit
- Vertrauen
- Image
- Reputation

Definition

«Eine **Krise** ist die Veränderung eines bisher stetig und geordnet verlaufenden Prozesses, deren Zeitpunkt des Eintretens, deren Ursache, deren Dauer und deren Verlauf ungewiss ist und daher eine reale Gefahr darstellt.

Zu ihrer Bewältigung ist ein Handeln und Entscheiden unter Ungewissheit erforderlich, deren Folgen für die Dauer der Krise nicht oder nur unscharf absehbar sind.»

(Merten 2006)

Übung Krisenkommunikation

Du erfährst aus der Zeitung, dass der Direktor deiner Organisation freigestellt wurde und Teile des Vorstands zurückgetreten sind.

Am nächsten Morgen rufen dich erste Partner oder Stiftungen an. Was machst du?

Form:

- Deine Rolle: Du bist Fundraiser:in
- Ablauf: Flüsterrunde zu zweit

Institutionelle Krise – 6 Monate Dauermedienpräsenz

Untersuchungsbericht SRK - Bericht stellt eklatante Führungsschwäche beim Roten Kreuz fest

Ein unabhängiger Bericht offenbart Führungsmängel beim Schweizerischen Roten Kreuz (SRK). Das Vorgehen bei der sofortigen Absetzung des...

25.05.2023



 Blick

«Ich wollte mich nie kaufen lassen»

Der abgesetzte Direktor des Schweizerischen Roten Kreuz wendet sich in einer Stellungnahme an seine Freunde. Von einem goldenen Fallschirm...

19.04.2023



 Watson

Eklat beim Roten Kreuz: Direktor fordert eine Million Franken Abfindung

Letztes Jahr wurde Markus Mader als SRK-Direktor abgesetzt; entlassen wurde er aber noch nicht. Der Grund: Er will eine ungemein hohe...

18.04.2023



 Neue Zürcher Zeitung

Rotes Kreuz: Mobbing und Intrigen

Es ist ein Hilferuf aus dem fernen Afrika: Der Direktor des Roten Kreuzes SRK setzt sich in Moçambique an seinen Laptop. Markus Mader bittet...

24.12.2022



 Der Bund

Knall bei Schweizer Hilfswerk: Direktor des Roten Kreuzes tritt zurück



Medialer Start
15.12.2022

Mediales Ende
Juni 2023

Erste Reaktionen



Gerhard Pfister    @gerhardpfister · 13 Std. ...

Vier Mitglieder des Rotkreuzrats treten nach dieser Entscheidung per sofort zurück. Sie scheinen offenbar anderer Meinung zu sein. **10 Tage vor Weihnachten jemandem zu kündigen ist ja auch nur schwer mit Werten des SRK kompatibel.**

 **Rotes Kreuz CH**  @RotesKreuz_CH · 15. Dez.

Der Rotkreuzrat des SRK hat an seiner Sitzung vom 15. Dezember 2022 entschieden, sich vom langjährigen Direktor Markus Mader zu trennen. Die stellvertretende Direktorin Karolina Frischkopf leitet bis auf Weiteres die Geschäftsstelle SRK. redcross.ch/de/medienservi...

Gleich im Anschluss: Aufarbeitung beginnt

Aktive Massnahmen durch das SRK

- Brief an Partner am Tag danach
- Mitarbeitenden-Anlass wenige Tage später
- Presse-Mitteilung: „Das SRK beginnt mit Aufarbeitung“
- Erneuter Brief an Partner Ende Januar
- Weitere Pressemitteilung im Februar

Botschaften:

- Der Entscheid hat auf die strategische Ausrichtung keine Auswirkung
- Falsche Behauptungen richtig stellen (Geldflüsse)
- Ankündigung ausserordentliche Delegierten-Versammlung



Prioritäten und Schritte in den kommenden Monaten

Bern, 3. August 2023

Sehr geehrte Damen und Herren

Vor rund einem Monat habe ich mein Amt als Präsident des Schweizerischen Roten Kreuzes (SRK) angetreten. Gerne möchte ich die Gelegenheit nutzen, nach meinen ersten Wochen im Präsidium einige persönliche Worte an Sie zu richten.

Hinter dem Schweizerischen Roten Kreuz liegen turbulente Monate. Die Trennung von Direktion und Verwaltung, die laufende Aufarbeitung sowie der Rücktritt von Präsidentin Barthelemy werden in der Rotkreuzversammlung Ende Juni...

Eine prioritäre Aufgabe von mir als Präsident sehe ich darin, **Ruhe** in die Organisation zu bringen und das **Vertrauen** – intern wie extern – wieder zu stärken. **Vertrauen** entsteht durch Dialog. Dialog verlangt vorerst Zuhören und gegenseitiges Verstehen. **Deshalb werde ich in den kommenden Monaten mit den verschiedenen internen Anspruchsgruppen, aber auch sehr gerne mit Ihnen, geschätzte Partner, Gespräche führen.** Es ist mir wichtig, die Haltung der verschiedenen Seiten kennen zu lernen, diese in die strategische Führung einzubringen und **Brücken zwischen den verschiedenen Standpunkten zu bauen.**

Eine prioritäre Aufgabe von mir als Präsident sehe ich darin, Ruhe in die Organisation zu bringen und das Vertrauen – intern wie extern – wieder zu stärken. Vertrauen entsteht durch Dialog. Dialog verlangt vorerst Zuhören und gegenseitiges Verstehen. Deshalb werde ich in den kommenden Monaten mit den verschiedenen internen Anspruchsgruppen, aber auch sehr gerne mit Ihnen, geschätzte Partner, Gespräche führen. Es ist mir wichtig, die Haltung der verschiedenen Seiten kennen zu lernen, diese in die strategische Führung einzubringen und Brücken zwischen den verschiedenen Standpunkten zu bauen.



Definition

«Eine **Krise** ist die Veränderung eines bisher stetig und geordnet verlaufenden Prozesses, deren Zeitpunkt des Eintretens, deren Ursache, deren Dauer und deren Verlauf ungewiss ist und daher eine reale Gefahr darstellt.

Zu ihrer Bewältigung ist **ein Handeln und Entscheiden unter Ungewissheit** erforderlich, deren Folgen für die Dauer der Krise nicht oder nur unscharf absehbar sind.»

(Merten 2006)

Krise vs. schwierige Kommunikationssituation

- Kontrollverlust
- Dauer
- Imageschädigend und Auswirkung auf Unternehmenserfolg
- Hoher Zeit- und Handlungsdruck
- Hoher Informationsbedarf aber wenig Infos gesichert
- Unerwartet
- Hoher Mediendruck

Warum war das öffentliche Echo so gross?

- Bekanntheit der Organisation (hoher Nachrichtenwert)
- Bekanntheit der Persönlichkeit
- Informationen gelangten an die Medien
- Credibility-Gap zwischen Werten und Organisationshandeln

Erfolgsfaktoren Krisenkommunikation (Theorie)

- Schnelligkeit
- Informationsführung übernehmen
- aktiv informieren
- Management an die Mikrofone
- Intern und extern
- Konsistenz und Transparenz
- Reflektieren und antizipieren

Reality Check

- Schnelligkeit ✓
- Informationsführung übernehmen 😊
- aktiv informieren ✓
- Management an die Mikrofone 😊
- Intern und extern 😊
- Konsistenz und Transparenz ✓
- Reflektieren und antizipieren ✓

FOKUS ACCOUNT MANAGEMENT

Zusammenarbeit mit Unternehmen Partnerschaftsmodell

Strategische Partnerschaft

Colin&Cie
Vermögensmanagement



Helsana

NOVARTIS



Projektpartnerschaft

Allianz



Johnson & Johnson



Swisscanto
Fondsteuerung AG

Lonza



SRG SSR

Promotionspartnerschaft



Hansaplast

WITZIG ALTECO

Eventpartnerschaft



DEFENDER

CREDIT SUISSE

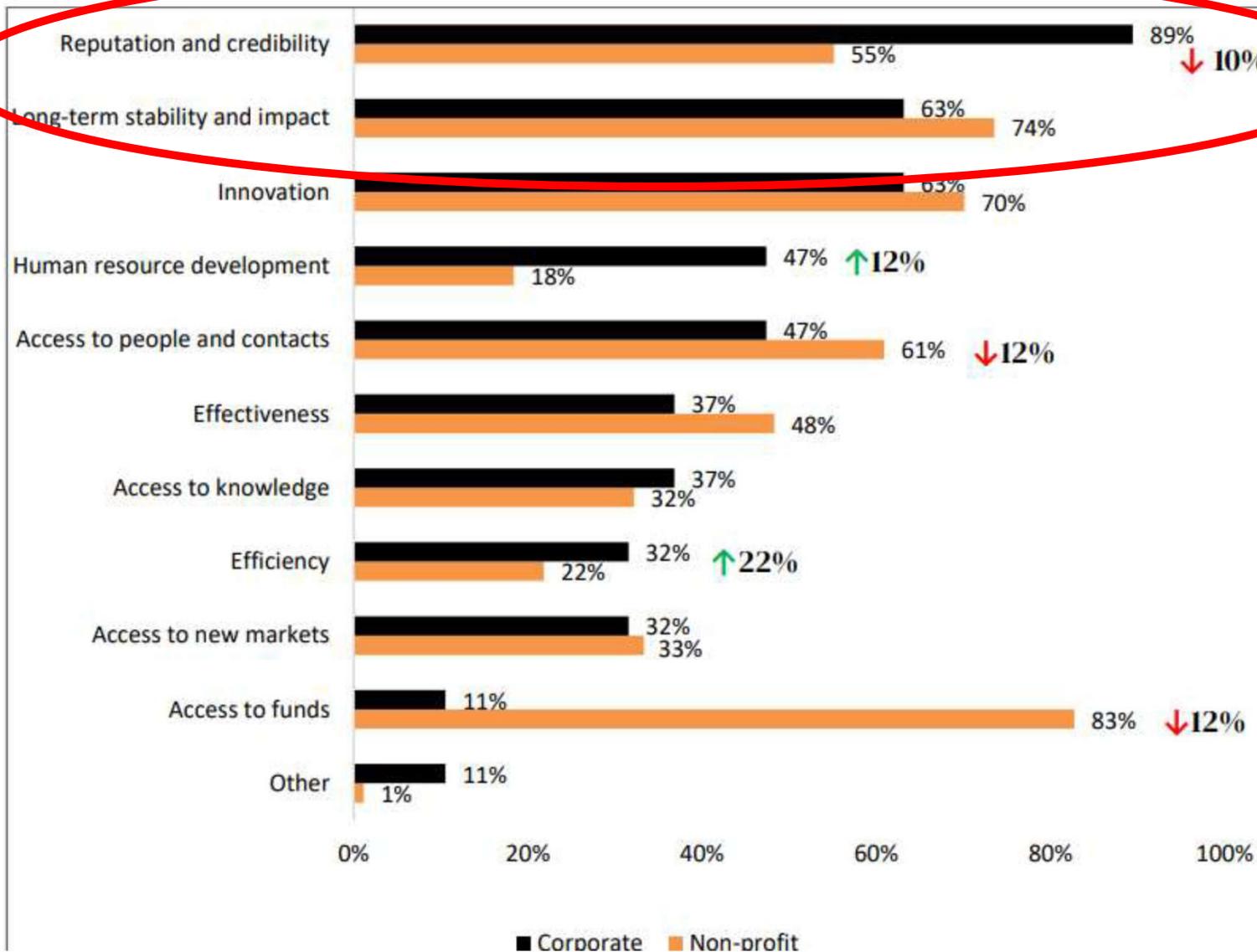


Engagement der Mitarbeitenden

(Corporate Volunteering & Employee Giving)



“Why does your organisation engage in corporate-non-profit partnerships?”



Quelle: c&e
Corporate-NGO
Partnerships
Barometer
2023
<https://www.cand.eadvisory>.

Ziel der Kundenorientierung: Sicherstellung profitabler, dauerhafter Kundenbeziehungen.

Account Management ist ein strategischer Ansatz zur Pflege und Ausbau von Geschäftsbeziehungen mit Kunden.

Aufgaben:

- Identifizierung von Kundenbedürfnissen
- Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen
- **kontinuierliche Kommunikation**
- Ausweitung des Bestandskundengeschäfts durch Upselling und Cross-Selling

Zusammenarbeit mit Institutionellen Gebern

Unternehmen

- Enge Partnerschaften,
direkter
Kommunikationsweg
- Andere Unternehmen weiter
weg.
- Unternehmen kennen
plötzliche CEO-Wechsel

Stiftungen/Behörden

- Verlässliche Unter-
stützer, oft nicht sehr
nah
- Stiftungen reagierten
polarisierter.

Übung – Ihr seid Fundraiser ? – wie geht ihr mit dieser Situation um? Flüsterrunde

Krise – Erklärungen – Innensicht – Aussensicht – Medien –
Politik- Unsicherheit – Wut – Ärger – Ängste – Sorgen



Mut- Reputationsrisiken – Innensicht – Betroffenheit – Werte –
Verbindungen – Führung – Strategie – Orientierung

Massnahmenplanung mit Partnern 1:1 Kommunikation

Erste e-Mail Information mit vorgegebener Sprachregelung, Versand durch Account Manager

Gesprächsangebote und informelle Dialoge

Zum Teil Businesslunches

Mit jedem erneuten „Gump“ in den Medien, Übergang zu Briefen der Präsidentin. Verschickt von Account Managern

Vertrauensbildende Massnahmen: Entscheid, dass GPK-Bericht von jedem Partner angefordert werden kann. Dies wurde den Partnern offen kommuniziert.

Brief Ende Juni vom neuen Präsidenten-Tenor, Ruhe, Konfliktlösung

2023 viele C-Levelgespräche

2024 erfolgreicher Dialogaufbau mit neuer Direktorin

Zu Risiken und Nebenwirkungen
lesen Sie die Packungsbeilage
und fragen Sie
Ihren Arzt oder Apotheker.

RISIKEN & NEBENWIRKUNGEN

Grösste Herausforderungen

- Tempo
- Indiskretionen
- Fehlender Referenzrahmen
- Involvement auf emotionaler Ebene: «in welchem Team bist du?»

Risiken & Nebenwirkungen nach aussen

Kraft schöpfen vor Gesprächen

Neutrale Haltung einnehmen

Nichts rechtfertigen – **deskriptiv bleiben**

Botschaften steuern versuchen

Je weiter weg der Partner, desto schwieriger die Bindung

Corporates: C-Level Veränderungen nichts Ungewöhnliches

Stiftungen: stabilere Konstrukte

Risiken & Nebenwirkungen nach innen

Für Team da sein, Erklärungen liefern
Kritik / Wünsche aus dem Team annehmen
Enttäuschungen Raum geben

Werte und ihre Verletzungen haben ihr Recht

Persönliche Ablöschmomente dürfen sein

Sich nicht tiefer in den Konflikt hineinziehen lassen – Distanz

Nicht aufhören zu versuchen das Steuer wieder zu übernehmen
z.B. in der Kommunikation

An Deck bleiben, nicht untertauchen als Führungsperson

Lessons learned

Konzentration auf den Cause (Zweckartikel/Statuten)

Kommunikation:

Business as usual (Tagesgeschäft)

Kommunizieren, auch wenn es nicht viel zu kommunizieren gibt

Neues wagen (interne Kommunikation)

1:1 Kommunikation wichtig nehmen

Account Management:

Mut noch öfters zum Telefon zu greifen

Vertraulichen Dialog innerhalb der Sprachregelung führen

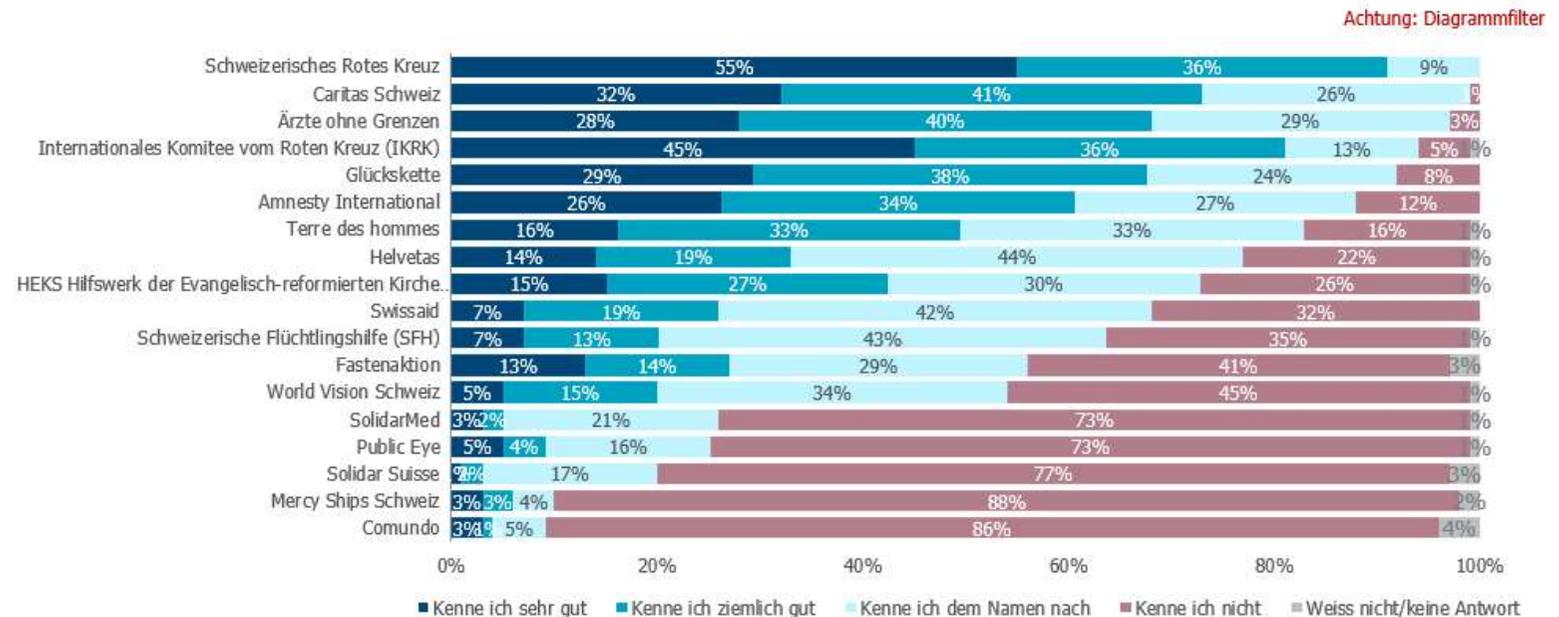
„Beziehung schlägt transaktionales Fundraising“

ERHOLUNG IM SPENDENMARKT

Gestützte Bekanntheit

Gestützte Bekanntheit Spendenorganisationen

Q10: In der Schweiz gibt es viele verschiedene Spendenorganisationen. Im Folgenden sehen Sie die Logos und Namen von verschiedenen solcher Organisationen. Bitte nehmen Sie sich die Zeit und geben Sie jeweils an, wie gut Sie die Organisation kennen: sehr gut, ziemlich gut, dem Namen nach oder gar nicht.



Basis: Alle 760 schriftlich/online Befragten

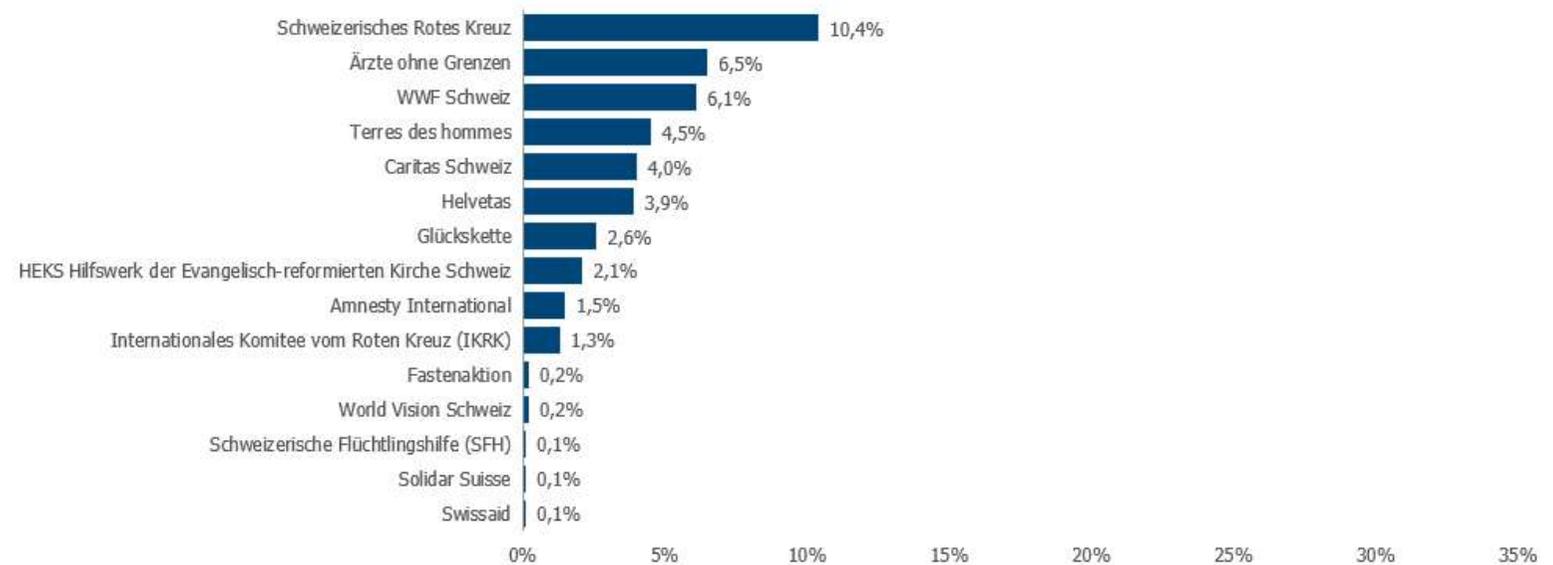
Top of Mind

Werbung – erinnerte Organisationen Top of Mind

Q04.2: Von welcher oder welchen Spendenorganisationen ist die Werbung gewesen, die Sie wahrgenommen haben?

Filter: Wenn Werbung gesehen

Achtung: Diagrammfilter



Basis: 1'594 telefonisch Befragte

Zeit für Fragen ?

Krisen gibt es öfters

z.B.

2008 bei Unicef Deutschland

Ebenfalls Konflikt zwischen Präsidium und GF

Verlust des DZI-Spendensiegels

Massiver Spendeneinbruch

Erholung nach Wechsel im Präsidium und der GF

Der Case zum Nachlesen:

<https://www.steinbach-pr.de/wp-content/uploads/2012/07/Krisen-PR-Unicef-Krise.pdf>