

# Chance für den Neuanfang: Krisen sind kein Untergang!

## Krisenbewältigung mit Hilfe externer Experten

von Daniel Emmrich (München)

**Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) sind durch ihre hohe öffentliche Präsenz dem ethischen und moralischen Handeln besonders verpflichtet. Verstärkt durch die zunehmende Digitalisierung der Medienwelt nehmen hier Krisensituationen oftmals größere Dimensionen an als bspw. bei mittelständischen Unternehmen. Die Stiftung Menschen für Menschen (MfM) hat gezeigt: Aus einer Krisensituation heraus kann ein grundlegend positiver organisatorischer und prozessualer Wandel in der Organisation angestoßen werden.**

International agierende NGOs engagieren sich oftmals in Regionen der Welt, die ein „klassischer“ Spender nicht bereisen würde. Hier findet man Rahmenbedingungen vor, die für Industriegesellschaften nur schwer vorstellbar sind. Durch die Spendentätigkeit überträgt der Spender/die Spenderin die ethische und moralische Verantwortung auf die jeweils handelnde Organisation und baut somit – wissentlich oder unwissentlich – eine enorme Erwartungshaltung auf.

### **Krisenursachen – Der Faktor Mensch**

Die Krisensituationen für NGOs sind vielfältig und facettenreich – sie reichen von unglücklich angelegten Spendengeldern über Veruntreuung bis hin zu moralischem Fehlverhalten einzelner Mitarbeiter\_innen. Die Ursachen lassen sich im NGO-Sektor aber meist auf einen wesentlichen Faktor reduzieren: den "Menschen". Wie in allen professionellen Bereichen machen auch im NGO-Umfeld Mitarbeiter\_innen Fehler oder schätzen Situationen falsch ein. Doch gekoppelt mit dem gesteigerten medialen Interesse an der „moralischen Instanz“ NGO, werden diese Fehler wesentlich strenger bewertet.

Die Kunst besteht also darin, fehlerhafte Mitarbeiterentscheidungen frühzeitig zu erkennen und entsprechend gegenzusteuern. Krisen entstehen immer dann, wenn das notwendige „Frühwarnsystem“ in der NGO nicht ausgereift ist oder Lücken aufweist. Am Ende steht immer das Management der Organisation im Fokus und in der Verantwortung. Deshalb muss es im ureigenen Interesse der rechtlichen Organe einer NGO liegen, durch professionelle Führung und ein verlässliches Controlling-System, ein probates Frühwarnsystem zu etablieren.

Fehler sind unvermeidlich. Doch die Reaktionszeit auf diese entscheidet darüber, ob sie eine Krise auslösen oder nicht.

### **Die Scheu vor externer Hilfe – Auch NGOs brauchen Hilfe zur Selbsthilfe**

NGOs weisen ein breites Spektrum an Kompetenzen auf – insb. im Umgang mit außergewöhnlichen Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Einsatzgebiete und

lokalen Gegebenheiten, in denen sie agieren. Der Umgang mit Krisensituationen – die bei falscher Behandlung existenzbedrohende Ausmaße annehmen können – gehört jedoch nicht zum täglichen Geschäft. So haben sich NGO-Mitarbeiter\_innen von der Basis bis zum Management einer sozialen sowie sinnstiftenden Aufgabe verpflichtet und sind dadurch gewohnt „zu helfen“ und Gutes zu tun. Ein plötzlicher medialer Angriff, ausgehend von einem zu spät erkannten Fehler, erschüttert das eigene Weltbild im Kern und lähmt die Reaktionsfähigkeit.

Doch wie ist dieses Dilemma zu umgehen? Während sich eine Krisensituation auch nur anbahnt, sollten NGOs bereits externe professionelle Hilfe hinzuziehen, um die Kompetenzlücke in diesem Bereich zu schließen. Größter interner Hemmschuh: Eine Art „Scheu“, die die Zuhilfenahme externer Hilfe bremst. Schließlich werden gerade bei NGOs Ausgaben, die keinen direkten Bezug zu den wohltätigen Zwecken haben, vom Spendenden sehr genau unter die Lupe genommen. Und Ausgaben für die Hilfe von externen professionellen Expert\_innen gehören auf jeden Fall dazu.

Der Mehrwert einer externen Beratung lässt sich jedoch leicht erklären und sogar quantifizieren: Durch die Unterstützung werden zum einen keine internen Ressourcen gebunden, die der Aufgabe unter Umständen nicht gewachsen sind. Die eigene Organisation kann sich demnach weiter auf das Tagesgeschäft fokussieren und dieses während der Krise aufrechterhalten. Zum anderen können externe Expert\_innen die Aufgabenstellung meist schneller, effizienter und nachhaltiger lösen, wodurch mittelfristig deutliche Potentiale in Bezug auf Wachstum entstehen.

### **Menschen für Menschen hat es vorgemacht – Externe Hilfe ist kein „No-Go“**

Die Stiftung Menschen für Menschen hat sich z. B. im Jahr 2013 dazu entschieden, externe Hilfe von verschiedenen Seiten in Anspruch zu nehmen: Zum einen wurde die Krisenkommunikation in professionelle Hände gegeben und zum anderen wurde die Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P) damit beauftragt, die aktuellen Strukturen und Prozessabläufe zu analysieren und darauf aufbauend ein zukunftsfähiges Konzept für die Stiftung zu erstellen.

### **„Menschen für Menschen“ stellt sich auf den Prüfstand**

Das Projekt mit W & P hatte das Ziel, die Organisation insg. auf den Prüfstand zu stellen, nachdem die Stiftung in den Jahren 2012 und 2013 durch mediale Angriffe in Bedrängnis geraten war. Da MfM eine selbst-implementierende Organisation ist, waren und sind die meisten Mitarbei-

ter\_innen in Äthiopien mit der Umsetzung der integrierten ländlichen Entwicklungshilfe beschäftigt.

Der Fokus der externen Analyse lag deshalb von Beginn an auf den Arbeitsabläufen und -prozessen in Äthiopien und auf den entscheidenden Schnittstellen zur Stiftung in München. Nach umfangreichen Besuchen der einzelnen Projektgebiete, vielen Gesprächen mit Mitarbeiter\_innen sowie detaillierten Einblicken in Arbeitsabläufe der Organisation wurde deutlich: Es war nicht nur möglich, sondern – mit Hinblick auf Transparenz und Effizienz gegenüber den Spendern – notwendig, die Arbeitsabläufe in den Bereichen Rechnungswesen und Beschaffung zu digitalisieren und somit den Büros in München und Wien einen „Live-Zugriff“ auf die Ausgaben und Lagerbestände zu ermöglichen.

Das Konzept „Menschen für Menschen 2.0“ zur Prozess- und Organisationsstrukturoptimierung beinhaltete die Implementierung eines integrierten ERP- und Finanzbuchhaltungssystems zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von MfM. Dies wurde von allen Entscheidungsträgern der Organisation mitgetragen. Elementarer Bestandteil des Reorganisationsprojekts: Die ursprünglichen Werte des Gründers Karlheinz Böhm zu bewahren und sie gleichzeitig mit einer neuen Struktur für das 21. Jhd. zu untermauern.

### Die Umsetzung – Alte Visionen mit neuer Struktur

Gemeinsam mit W&P wurde die Umsetzungsphase damit gestartet, existierende Arbeitsabläufe in der Beschaffung und Buchhaltung detailliert aufzunehmen und zu dokumentieren. In einem weiteren Schritt wurden die Anforderungen an die Spenderverwaltung und der Abteilung für Entwicklungszusammenarbeit den vorhandenen Arbeitsabläufen gegenüber gestellt. Resultat: „Soll-Prozesse“, die sowohl kompatibel mit den Arbeitsabläufen sein sollten als auch internen sowie externen Anforderungen Rechnung tragen würden. Diese „Soll-Prozesse“ bildeten die Grundlage für die entsprechenden Datenmodelle des neuen integrierten Systems. Gemeinsam mit einem externen Systemanbieter wurde über drei Jahre zum einen ein integriertes System sowohl

in Europa als auch in Äthiopien implementiert und darüber hinaus die Prozessdokumentationen der Arbeitsabläufe der Organisation digitalisiert.

### Kurz & knapp

Nach insg. vierjähriger Reorganisation und Implementierung hat „Menschen für Menschen“ den Grundstein für eine sichere Zukunft gelegt. Durch die Digitalisierung ist man heute den Anforderungen seitens der Spender\_innen und institutionellen Geber gewachsen und hat sich der Maxime verschrieben, diese Anforderungen jederzeit transparent und effizient zu erfüllen.

„Menschen für Menschen“ hat den Mut bewiesen, in einer Krisensituation auf externe Hilfe zurückzugreifen. Dadurch konnte nicht nur die Krise abgewendet werden, sondern sie wurde dazu genutzt, die Organisation strukturell an die Aufgaben des 21. Jhd. anzupassen. So wurde die Grundlage für weiteres Wachstum geschaffen und die Organisation kann nun – ausgehend von einer digitalen Basis und optimierten Prozessabläufen – selbstständig neue strategische Ziele definieren und diese zum Wohle der Gemeinschaft nachhaltig umsetzen. 

### Zum Thema

Emmrich, Daniel / Müller, Matthias: NGOs im 21. Jahrhundert, Mai 2017 [kostenfrei abrufbar unter [www.wieselhuber.de/publikationen](http://www.wieselhuber.de/publikationen)]

### in Stiftung&Sponsoring

Maas, Jörg. F. / Raffalski, Armin / Olbert, Sebastian: Agiler werden mit Beratung. Wie Stiftungen von Unternehmen lernen können, S&S 2.2018, S. 24 – 25, [www.susdigital.de/SuS.02.2018.024](http://www.susdigital.de/SuS.02.2018.024)

Schumacher, Jörg: Wenn der Brand brennt ... Warum Krisenkommunikation in der Stiftungslandschaft immer wichtiger wird, S&S 3.2018, S. 20 – 21, [www.susdigital.de/SuS.03.2018.020](http://www.susdigital.de/SuS.03.2018.020)



**Daniel Emmrich** ist Manager im Bereich Restructuring & Finance bei Dr. Wieselhuber & Partner und blickt auf mehrjährige Beratungserfahrung im NGO-Sektor sowie Arbeitserfahrung in Südamerika und Afrika zurück. [daniel.emmrich@wieselhuber.de](mailto:daniel.emmrich@wieselhuber.de), [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

## Bringen Sie Ihr Stiftungsvermögen auf Kurs! Mit unseren zertifizierten Stiftungsberatern.

Von der Stiftungsidee über die Gründung bis zur Umsetzung der Stiftungsziele: unsere Spezialisten entwickeln gemeinsam mit Ihnen passende Konzepte. Stiftungskonforme Anlagestrategien können auch den Nachhaltigkeits- und Mikrofinanzbereich einbeziehen.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.bibessen.de/Stiftungsberatung](http://www.bibessen.de/Stiftungsberatung) oder rufen Sie uns gerne an und vereinbaren einen Beratungstermin.



Der direkte Weg zu unserer Bank  
Hier mit dem Smartphone scannen!



Gildehofstraße 2 | 45127 Essen  
Telefon 0201 2209-419  
E-Mail: [vermoegensberatung@bibessen.de](mailto:vermoegensberatung@bibessen.de)  
[www.bibessen.de](http://www.bibessen.de)