

---

# State of the Art des Reputationsmanagements im Bereich Stiftungen, Verbände und Vereine

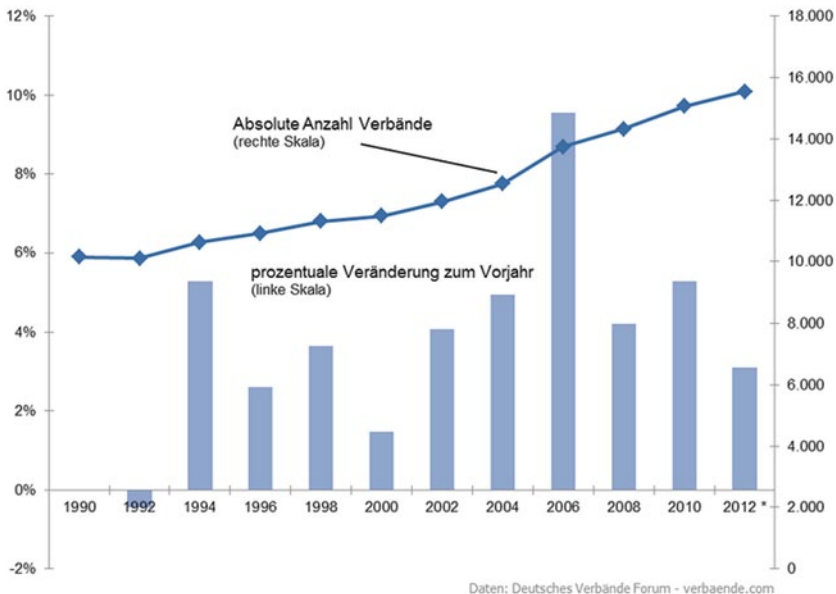
# 2

2014 sind im Bundesgebiet insgesamt 691 Stiftungen neu gegründet worden – gut 3% mehr als 2013 (Walbröhl 2015). Ende 2014 gab es laut dem Bundesverband deutscher Stiftungen (BDS) insgesamt 20.784 Stiftungen bürgerlichen Rechts in Deutschland – durchschnittlich eine Stiftung pro 4000 Einwohner (Walbröhl 2015). Überwiegend Menschen höheren Alters treten als Stifter in Erscheinung. „Stifter über 50 Jahre sind überproportional vertreten“, so BDS-Sekretär Hans Fleisch (Walbröhl 2015). Die drei größten gemeinnützigen Stiftungen in Deutschland sind die Else-Kröner-Fresenius-Stiftung mit einem Kapital von 5,5 Mrd. €, die Robert-Bosch-Stiftung mit 5,2 Mrd. € Kapital sowie die Dietmar-Hopp-Stiftung mit 4,5 Mrd. € Kapitalgrundlage (Walbröhl 2015).

Nach den offiziellen Daten der DGVM (Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement e. V.) und des Deutschen Verbände Forums – verbaende.com gab es in Deutschland im Jahr 2012 rund 15.000 Verbände. Hierzu zählen auch die Kammern, Innungen und andere Körperschaften des öffentlichen Rechts. Rund 8500 Verbände verfügen über eine hauptamtlich geführte Geschäftsstelle. Ende 2013 hatten etwa 1500 Verbände ihren Erst- oder einen Nebensitz in Berlin (Deutsches Verbände Forum 2014; Abb. 2.1.).

Die DGVM teilt die deutschen Verbände in die fünf Handlungsfelder (vgl. Deutsches Verbände Forum 2014):

1. Arbeit und Wirtschaft (mit einem Anteil von ca. 50% an der Gesamtzahl der Verbände)
2. Gesellschaft und Politik (ca. 11%)
3. Freizeit und Kultur (ca. 9%)
4. Bildung und Wissenschaft (ca. 10%)
5. Gesundheit und Soziales (ca. 20%)



**Abb. 2.1** Entwicklung der haupt- und nebenamtlich geführten Verbände in Deutschland seit 1990. Eine Schätzung des Deutschen Verbände Forums. (Quelle: Deutsches Verbände Forum 2012)

Millionen von Bundesbürgern sind in Verbänden organisiert. Sportvereine, Mietervereine und der ADAC verzeichnen Mitgliederzahlen in Millionenhöhe (Abb. 2.2).

Einfluss und Bedeutung eines Verbandes lassen sich jedoch nicht alleine an seiner Mitgliederzahl oder dem zur Verfügung stehenden Jahresbudget festmachen. Eine wichtige Rolle spielen Bekanntheitsgrad, Verbandstyp (Personen- oder Institutionenverband bzw. Landes- oder Bundesverband, Spitzenverband, Zentralverband oder Gesamtverband), Umfang und Qualität der Öffentlichkeitsarbeit sowie die ausgeübte Funktion und die Wichtigkeit der jeweiligen Branche für die deutsche Wirtschaft (Deutsches Verbände Forum 2014).

Derzeit gibt es rund 600.000 Vereine in Deutschland – seit 1970 hat sich diese Summe verfünffacht (Immer mehr Vereine, immer weniger Mitglieder 2014). Nach einer Erhebung der Zivilgesellschaft in Zahlen (ZiviZ) gab es Mitte 2014 exakt 580.294 Vereine in der Bundesrepublik. Hauptbetätigungsfelder sind Sport, Bildung und Erziehung, Gesundheitswesen und soziale Dienste. Die mit Abstand meisten Vereine gibt es in Bayern und Baden-Württemberg (Abb. 2.3).

- Deutscher Olympischer Sportbund, 27.000.000 Mitglieder (in 90.000 Turn- und Sportvereinen der 95 Mitgliedsorganisationen)
- ADAC Allgemein Deutscher Automobil-Club e.V., 15.758.661 Mitglieder (in Regional- und Ortsclubs)
- Deutscher Fußballbund (DFB), 6.300.000 Mitglieder (in 26.000 Mitgliedsvereinen)
- Landessportbund Nordrhein-Westfalen, 5.112.115 Mitglieder (in 19.976 Vereinen)
- Deutscher Turner-Bund (DTB), 5.068.417 Mitglieder (in 20.368 Mitgliedsvereinen)
- Deutsches Rotes Kreuz e.V. (DRK), 4.460.639 Mitglieder
- Bayerischer Landes-Sportverband e.V., 4.209.480 Mitglieder (in 11.581 Vereinen)
- Landessportverband Baden-Württemberg e.V., 3.754.572 Mitglieder (in 11.390 Mitgliedsvereinen)
- Deutscher Tennis Bund (DTB), 1.658.803 Mitglieder (in 9.945 Tennisvereinen)
- Westdeutsche Fußball- und Leichtathletikverband e. V. (WFLV), 1.500.000 Mitglieder (in etwa 7.000 Vereinen)
- Landessportbund Rheinland-Pfalz e.V., 1.478.884 Mitglieder (in 6.271 Vereinen)
- Deutscher Schützenbund e.V., 1.475.962 Mitglieder
- Sozialverband VDK, 1.400.000 Mitglieder
- Deutscher Mieterbund e.V. (DMB), 1.200.000 Mitglieder (in ca. 322 Regional- und Ortsvereinen)

**Abb. 2.2** Verbände-Ranking in Deutschland: Die mitgliederstärksten Verbände in Deutschland (Auswahl). (Quelle: Deutsches Verbände Forum 2014)

Die FAZ schreibt zum Thema Vereine in Deutschland:

Treffen sich drei Deutsche, gründen sie einen Verein. Das Bonmot unterschlägt zwar, dass es nach dem Vereinsrecht mindestens sieben Mitglieder bedarf, um ins amtliche Register eingetragen zu werden. Aber das ändert nichts am Wahrheitsgehalt: Im Kern ist und bleibt der Deutsche ein Vereinsmeister (Mihm 2013).

Dennoch: Die Anzahl der Bundesbürger, die Mitglied in einem der zahlreichen Vereine sind, sinkt seit Jahren kontinuierlich. Waren 1990 noch 62 % der Bundesbürger Mitglied in wenigstens einem Verein, war es im Jahr 2000 bereits nur noch eine knappe Mehrheit von 53 % (Immer mehr Vereine, immer weniger Mitglieder 2014). Eine Untersuchung der BAT-Stiftung für Zukunftsfragen, für die über 3000 Bundesbürger ab 14 Jahren repräsentativ befragt wurden, kam 2014 zu dem Ergebnis, dass aktuell nur noch 44 % der Deutschen Mitglied in einem Verein sind (Immer mehr Vereine, immer weniger Mitglieder 2014). Laut Eckhard Priller vom Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) haben 80 % der Vereine Probleme mit der Mitgliedererwerbung (Mihm 2013).

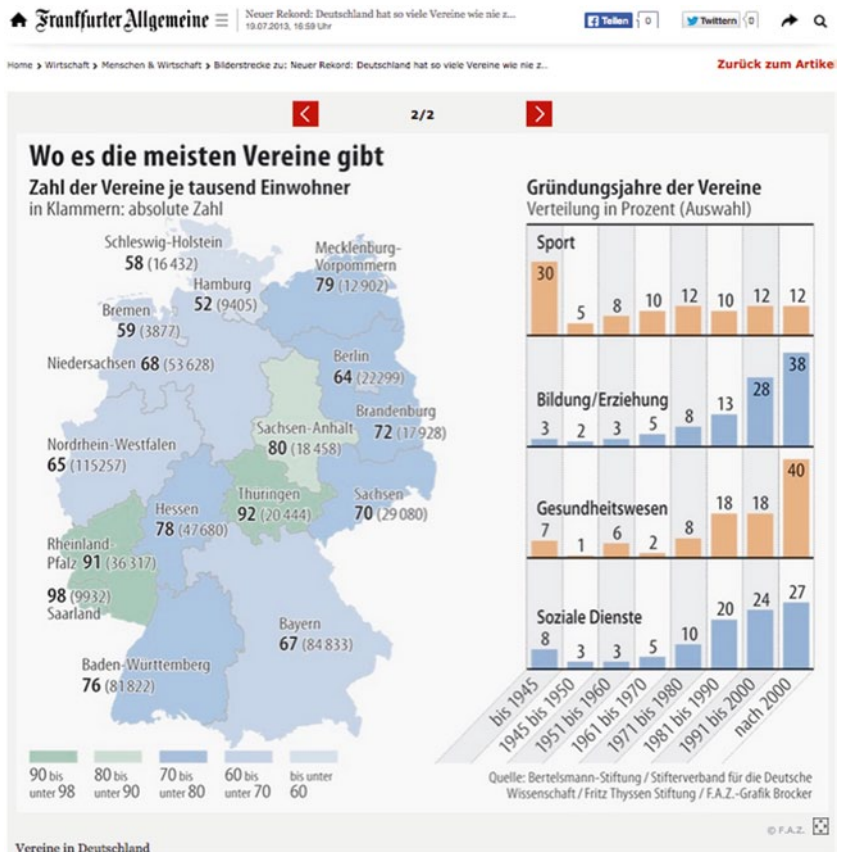


Abb. 2.3 Vereine in Deutschland. (Quelle: Mihm 2013)

Umso wichtiger ist es, für eine nachhaltig gute Reputation des Vereins zu sorgen, um Mitglieder nicht zu verprellen und zu verlieren, sondern neue hinzugewinnen.

Stiftungen, Verbände und Vereine nehmen nach Anzahl und Funktion einen wichtigen Stellenwert im öffentlichen Leben ein. Und: Auch sie haben Marktwerte, die es zu schützen gilt. Gerade, wenn soziale, wohltätige und philanthropische Ziele verfolgt werden, ist der gute Ruf von immenser Wichtigkeit.

Stiftungen, Verbände und Vereine stehen verstärkt im Fokus der Öffentlichkeit. Zur bestmöglichen Vertretung ihrer Interessen ist die Darstellung eigener Positionen ein zentraler Aspekt der Öffentlichkeitsarbeit dieser Institutionen – ob über

das Internet oder über die klassischen Massenmedien. Um die eigene Sache gut voranzutreiben und sich möglichst viel Unterstützung zu sichern, ist es schließlich wichtig und hilfreich, möglichst große Aufmerksamkeit zu erlangen. Dass hiermit auch Gefahren verbunden sind, wird dabei allzu häufig vergessen. Ein klarer eigener Standpunkt wird niemals von allen geteilt. Kontroverse und hitzige Diskussionen können schnell zu inhaltlichen Anfeindungen und mutwilligen Falschdarstellungen führen.

Was im Bereich Stiftungen, Verbände und Vereine mehr zählt als alles andere, ist das Vertrauen in die Organisation und deren Integrität. Gerade hier definiert sich der langfristige Erfolg des Reputationsmanagements nicht nur an direkt messbaren Ergebnissen, sondern insbesondere über Glaubwürdigkeit. Nur durch eine selbst empfundene Verpflichtung zur Transparenz und ein stets aktuelles, ehrliches Informationsangebot für die Öffentlichkeit kann Glaubwürdigkeit erreicht werden. Denn diese Öffentlichkeit ist es, welche die Arbeit gemeinnütziger Stiftungen durch deren Steuerbefreiung mitträgt – und die ihnen deshalb vertrauen können sollte. Nichts ist schlimmer als eine verschwiegene Verstrickung, ein Skandal über die angebliche Veruntreuung von Spendengeldern, der Vorwurf der Bestechlichkeit oder der bewussten Täuschung der Öffentlichkeit. Wer glaubwürdige und vertrauensvolle Arbeit leistet, möchte dies in der öffentlichen Wahrnehmung auch so wiedergegeben sehen und nicht schutzlos der Willkür des Internets ausgeliefert sein. Und sollte einmal tatsächlich etwas im Argen liegen, kann nur schnelles Handeln einen massiven Reputationsschaden verhindern.

Eine besondere Herausforderung besteht darin, in den vielfältigen Kommunikationskanälen im Online-Bereich alle Bewegungen im Blick zu haben und nicht den Überblick zu verlieren. Allzu schnell entgeht vielleicht gerade der entscheidende negative Facebook-Post der Aufmerksamkeit – mit unkalkulierbaren Folgen.

Dann ist ein professioneller Partner an der Seite wichtig und unersetzlich, der das Bild der Institution in der Öffentlichkeit stets umfassend im Blick hat, die Dinge vorausschauend lenkt und bei Bedarf rechtzeitig eingreift und gegensteuert.

Negative Beiträge über die eigene Stiftung oder den eigenen Verband oder Verein auf die leichte Schulter zu nehmen, ist gefährlich – und sollten diese noch so unbegründet und haltlos sein. Behauptungen ohne Substanz lassen sich mit den richtigen, konsequent angewandten Mitteln schnell und wirkungsvoll von außen beeinflussen und können so erst gar keinen Schaden anrichten. Sorglos mit negativen Meldungen und Behauptungen umzugehen, kann im Extremfall hingegen sogar dazu führen, dass die Unterdrückung oder Entfernung von unerwünschten Informationen erst recht eine große öffentliche Aufmerksamkeit nach sich zieht und die die eigene Organisation in einem noch viel schlechteren Licht erscheinen lässt – ein Phänomen, das nach der US-amerikanischen Sängerin Barbra Strei-

sand auch als „Streisand-Effekt“ bezeichnet wird (Kläner 2011). Streisand hatte 2003 den Umwelt-Fotografen Kenneth Adelman und die Website Pictopia.com erfolglos auf 50 Mio. US-Dollar Schadenersatz verklagt, weil eine Luftaufnahme ihres Hauses zwischen 12.000 anderen Fotos von der Küste Kaliforniens auf der Pictopia-Website zu finden war (Silverman 2003). Durch ihre Klage stellte die Sängerin jedoch erst die Verbindung zwischen sich und dem abgebildeten Gebäude her, woraufhin sich das Foto nach dem Schneeballprinzip im Internet verbreitete. Bevor Streisand ihre Klage anstrebte, war „Image 3850“ lediglich sechsmal heruntergeladen worden, davon gingen zwei Downloads auf das Konto von Streisands Anwälten (Superior Court of The State of California 2003). Als Ergebnis der öffentlichen Klage besuchten mehr als 420.000 Personen die Website (Rogers 2003).

Auch der französische Geheimdienst blamierte sich jüngst durch besonders schlechte Krisen-Intervention. Ein Beitrag über eine militärische Funkstation auf der französischen Wikipedia-Präsenz wurde so ungeschickt zu löschen versucht, dass der Artikel, der zuvor sehr selten gelesen wurde, allein in seiner französischen Version innerhalb weniger Tage mehr als 30.000-mal angeklickt und zudem in elf Sprachen übersetzt wurde (Fuest 2013).

Selbst eine gut beleumundete NGO wie der WWF wurde 2011 von einer Protestwelle überrollt, als er die Publikation eines sogenannten „Schwarzbuches“ (Huisman 2012) gerichtlich verbieten lassen wollte, das kritisch über die Tierschutzorganisation berichtete (Langenau 2012). Daraufhin wurde im Netz spekuliert, was der WWF wohl zu verbergen habe. Die Glaubwürdigkeit der Organisation stand ernsthaft auf dem Spiel (Friedrichs 2011). Erst nach einem außergerichtlichen Vergleich des WWF mit der Verlagsgruppe Random House und dem Autor Wilfried Huisman, nach dem das Buch an 21 Stellen umfassend überarbeitet wurde, legte sich im Netz die Aufregung über den Fall (Langenau 2012). Inzwischen betreibt der WWF auf seiner Internetpräsenz sehr geschickte Aufklärung über die Problematik, die als vorbildliches Beispiel für gutes Reputationsmanagement gelten darf (Abb. 2.4).

Gelungenes, professionelles Online-Reputationsmanagement erfordert Fingerpitzengefühl und vor allem Weitsicht, um nicht eine Situation außer Kontrolle geraten zu lassen, die durch richtiges Handeln von Beginn an leicht kontrollierbar gewesen wäre. Es ist keinesfalls nur als Troubleshooting bei akutem Bedarf zu verstehen, sondern erfordert eine kontinuierliche, proaktive Begleitung des öffentlichen Auftritts und des medialen Echos bis in die kleinsten Winkel des Internets. Ob eine negative Meldung auf der ersten Seite des Online-Auftrittes einer großen Tageszeitung oder in einem Facebook-Post oder einem noch unbekanntem Blog veröffentlicht wird, scheint zwar zunächst einmal einen entscheidenden Unterschied zu machen. Nur: Bei der rasanten Geschwindigkeit, mit der sich Informationen im

The image shows a screenshot of the WWF website. At the top left is the WWF logo. To its right is a navigation bar with links: STARTSEITE, PRESSE, PUBLIKATIONEN, FÖRDERMITGLIEDERSERVICE, UNTERNEHMEN, NEWSLETTER, and a search box. Below this is another navigation bar with links: ÜBER UNS, THEMEN & PROJEKTE, AKTIV WERDEN, SPENDEN & HELFEN, WILDEREI, and STUBENTIGER. The main content area has a title '„Schwarzbuch WWF“ - Das musste geändert werden' and a sub-headline 'Der WWF erklärt die korrigierten und gestrichenen Passagen'. The text discusses the WWF's clarification regarding false statements in the 'Schwarzbuch WWF' and the WWF's commitment to forest protection.

**WWF**

STARTSEITE PRESSE PUBLIKATIONEN FÖRDERMITGLIEDERSERVICE UNTERNEHMEN NEWSLETTER

ÜBER UNS THEMEN & PROJEKTE AKTIV WERDEN SPENDEN & HELFEN WILDEREI STUBENTIGER

Schwarzbuch WWF

Obersicht

**Korrigierte und gestrichene Passagen**

Chronik des Schwarzbuch und Pakt mit dem Panda

Über uns

## „Schwarzbuch WWF“ - Das musste geändert werden

### Der WWF erklärt die korrigierten und gestrichenen Passagen

Die Auseinandersetzung um falsche Aussagen des „Schwarzbuch WWF“ zwischen dem Verlag Random House und dem WWF Deutschland ist beendet. In einem außergerichtlichen Vergleich verständigten sich der Verlag, der Autor des Buches Wilfried Huismann und die Naturschützer auf die Überarbeitung bzw. Streichung von 21 kritisierten Stellen. Die Naturschutzorganisation hatte belegen können, dass mehrere Kernaussagen des Autors unzutreffend waren.

### WWF steht für Waldschutz

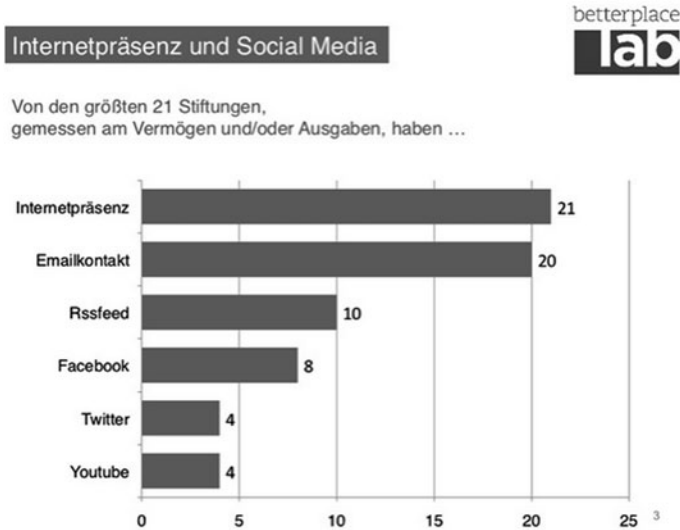
Der WWF hat weltweit große Erfolge im Waldschutz errungen und ist nicht mitverantwortlich für den Kahlschlag durch einzelne Unternehmen. So ergänzt der Autor in der neuen Auflage: Der WWF „hat sich in einer Studie dafür stark gemacht, dass 49% des restlichen Chaco als „besonders wertvolle“ Lebensräume unter strengen Schutz gestellt werden müssen.“ Er streicht außerdem die Behauptung, der WWF „ist bereit, große Waldflächen zu opfern, solange ein Rest von 10 Prozent der Erdoberfläche als geschützte Naturräume erhalten bleiben – in Form von Nationalparks“. Jetzt heißt es: Der WWF „sieht sich selbst in einem Dilemma: Er kann den Vormarsch der Plantagenwirtschaft in Afrika, Asien und Lateinamerika nicht aufhalten, fordert aber, dass mindestens 20% der Erdoberfläche als streng geschützte Naturräume erhalten bleiben.“ Auch die vom Autor an anderer Stelle genannte vermeintliche „WWF-Faustregel“, wonach der WWF „nur noch 10% der Wälder am Leben“ lasse, wird in der neuen Fassung nicht aufrecht erhalten.

**Abb. 2.4** „Schwarzbuch WWF“ – Das musste geändert werden. (Quelle: WWF 2015)

World Wide Web verbreiten, kann auch aus einem scheinbar zu vernachlässigten Tweet ein ausgewachsener Shitstorm erwachsen. Gut, wenn es dann jemanden gibt, dem diese entscheidende Meldung nicht entgeht.

Die mit Mitteln der VolkswagenStiftung Hannover entstandene Studie „Forschungsfördernde Stiftungen in der Wahrnehmung ihrer Stakeholder“ des Instituts für Kommunikationswissenschaft der Technischen Universität Dresden führte im Mai 2013 eine Befragung von 5000 Personen in jenen Kreisen durch, die zu den wichtigsten Anspruchsgruppen wissenschaftsfördernder Stiftungen zählen. Unter den Befragten dieser 360-Grad-Stakeholderanalyse waren Angehörige der Wissenschaftsgemeinschaft, Antragsteller und Gutachter der Stiftungen, Akteure aus Wirtschaft und Politik, die Bevölkerung, Stiftungsakteure und -mitarbeiter sowie Wissenschaftsjournalisten. Analysiert wurden Kenntnisse zu Images und konkrete Erfahrungen mit Stiftungen. Zudem analysierten die Forscher über 1000 Presseartikel, um zu ermitteln, mit welchen Themen und Tendenzen die Stiftungen in den Medien präsent sind (Donsbach et al. 2013). Zwar zeigten sich bei den Stakeholdern zum Teil erhebliche Wissens- und Wahrnehmungslücken, die sich in einigen Fällen auf die Bewertungsfragen, wie etwa zur Unabhängigkeit einer Stiftung, auswirkten, was nicht zuletzt auch auf eine Vermischung von Konzern-Image und Stif-





**Abb. 2.5** Online-Aktivitäten der 21 größten Stiftungen. (Quelle: Breidenbach 2011)

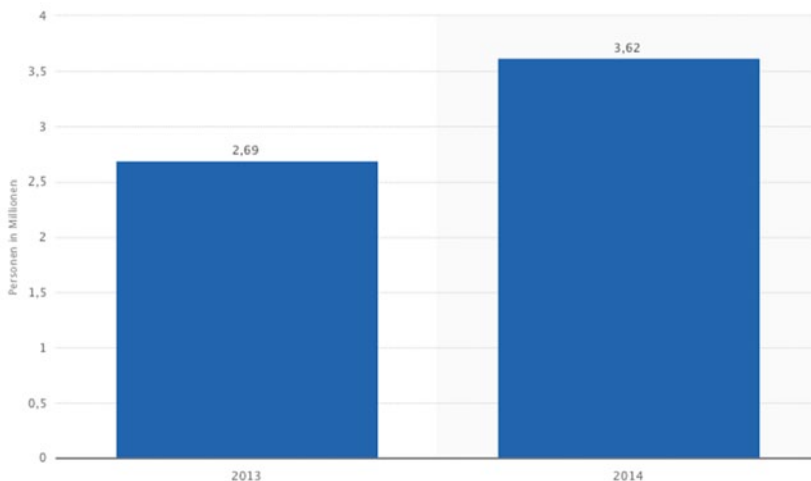
tung zurückzuführen war – so bei der VolkswagenStiftung, die trotz ihres Namens keine Unternehmensstiftung ist, sondern autark agiert und entscheidet (Donsbach et al. 2013). Trotz gewisser Wissensdefizite sahen die Stakeholder forschungsfördernde Stiftungen jedoch als nützlich und kompetent an. Was allerdings negativ auffiel, war, dass sich beim Bekanntheitsgrad vieler Stiftungen erheblicher Verbesserungsbedarf zeigte (Donsbach et al. 2013). Die Autoren der Studie empfehlen eine weitere Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit der Stiftungen (Donsbach et al. 2013). Die großen Stiftungen in Deutschland verfügen fast alle über eigene Internetpräsenzen, die hierzu als Podium dienen können (Abb. 2.5).

Bei kleineren Förderstiftungen bietet sich hinsichtlich der Online-Präsenz ein anderes Bild. Der Großteil von ihnen, 69,5%, verfügte noch im Jahr 2010 über keine eigene Internetpräsenz (Statistisches Bundesamt 2010). Doch gerade wenn jüngere Zielgruppen erreicht werden sollen, bedarf es einer aktiven Präsenz im Web.

Kleine und mittelgroße Stiftungen verfügen zumeist über geringere Erträge als die großen Brüder und Schwestern und damit über ein beschränktes Budget für Internetaktivitäten. Umso wichtiger ist hier deshalb ein planvolles, überlegtes Vorgehen. Allerdings weisen aktuelle Umfragewerte stark darauf hin, dass Stakeholder eine stiftungseigene Homepage als Visitenkarte einer Stiftung im Netz schlicht als selbstverständlich voraussetzen. In einer Umfrage der dpa-Tochter news aktuell



Diese Statistik zeigt das Ergebnis einer Umfrage in Deutschland zum Besuchen der Profildseiten von politischen Parteien, Verbänden oder Interessengruppen in sozialen Netzwerken von 2013 bis 2014. Im Jahr 2013 gab es in der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahre rund 2,69 Millionen Personen, die Mitglied eines sozialen Netzwerks waren und Profildseiten von politischen Parteien, Verbänden oder Interessengruppen besuchten.



**Abb. 2.6** Anzahl der Mitglieder von sozialen Netzwerken, die Profildseiten von Parteien, Verbänden oder Interessengruppen besuchen. (Quelle: Statista 2015)

im Oktober 2013 gaben 78% der befragten 2217 Journalisten an, die Homepage einer Organisation sei bei einer Recherche ihr erster Anlaufpunkt (na. news aktuell 2013). Sie ist also eine Chance für einen großen Auftritt, die genutzt werden sollte.

Ähnliche Aussagen lassen sich auch für Verbände treffen. So stieg beispielsweise die Anzahl der Mitglieder von sozialen Netzwerken, die Profildseiten von Parteien, Verbänden oder Interessengruppen besuchen, von 2013 bis 2014 von 2,69 Mio. auf 3,62 Mio. stark an (Abb. 2.6) – ein Trend, der sich wohl so fortsetzen dürfte.

Blinder Aktionismus ist hier jedoch eindeutig fehl am Platz. Die pure Masse an Personen, die soziale Netzwerke nutzen, ist keinesfalls ein Garant für den Erfolg von Stiftungsseiten. Unterschiedliche soziale Kanäle adressieren eine nach Alter und Interessen unterschiedliche Teilöffentlichkeit. Bei der Kommunikation in sozialen Medien ist es unerlässlich, im ersten Schritt konkrete Ziele und Zielgruppen zu definieren sowie passgenaue Inhalte und Maßnahmen festzulegen. Nur wenn eine Stiftung oder ein Verband dauerhaft fundierte Inhalte einbringt, die die anvisierte Teilöffentlichkeit interessieren, wird sich ein Erfolg einstellen. Transparenz,

Vertrauen, Schnelligkeit und Dialog auf Augenhöhe sind für den Erfolg in sozialen Medien und eine gute Online-Reputation unerlässlich. Dennoch zählen diese Qualitäten noch nicht unbedingt in jeder Stiftung und jedem Verband zur gelebten Organisationskultur. Hier muss planend und vorausschauend agiert werden, um sichere Erfolge im Aufbau und Schutz einer guten Reputation zu erzielen.

---

## Literatur

- Breidenbach, J. (2011). Wie können Stiftungen soziale Medien nutzen? In: betterplace-lab.org, 29. 09. 2011. <http://www.betterplace-lab.org/de/blog/wie-konnen-stiftungen-digitale-medien-nutzen>. Zugegriffen: 14. Feb. 2015.
- Deutsches Verbände Forum. (2012). Entwicklung der haupt- und nebenamtlich geführten Verbände in Deutschland seit 1990. Eine Schätzung des Deutschen Verbände Forum (2012). In Deutsches Verbände Forum, verbaende.com, Schätzung Dezember 2011, Zahlen für 2012 Prognose. [http://www.verbaende.com/media/dvf/images/ZunahmeVerbaende\\_in\\_Deutschland-seit\\_1990.png](http://www.verbaende.com/media/dvf/images/ZunahmeVerbaende_in_Deutschland-seit_1990.png). Zugegriffen: 14. Feb. 2015.
- Deutsches Verbände Forum. (2014). Die Anzahl der haupt- und nebenamtlich geführten Verbände – Entwicklung seit 1990. In Deutsches Verbände Forum – verbaende.com, Datenbestand 31.03.2014. <http://www.verbaende.com/hintergruende/studien-statistiken.php>. Zugegriffen: 14. Feb. 2015.
- Donsbach, W., Brade, A.-M., Trosse, R., Mothes, C., & Meyer, T. (2013). Forschungsfördernde Stiftungen in der Wahrnehmung ihrer Stakeholder. Institut für Kommunikationswissenschaft Technische Universität Dresden. In volkswagenstiftung.de. 05. 2013. [http://www.volkswagenstiftung.de/fileadmin/downloads/publikationen/Forschungsfoerdernde\\_Stiftungen\\_in\\_der\\_Wahrnehmung\\_ihrer\\_Stakeholder.pdf](http://www.volkswagenstiftung.de/fileadmin/downloads/publikationen/Forschungsfoerdernde_Stiftungen_in_der_Wahrnehmung_ihrer_Stakeholder.pdf). Zugegriffen: 14. Feb. 2015.
- Friedrichs, M. (2011). Der Pakt mit dem Panda: PR-Desaster beim WWF. Um 18 Uhr war der Dialog zu Ende. In michaelfriedrichs.de. 23.06.2011. <http://www.michaelfriedrichs.de/pakt-panda-pr-desaster-wwf/>. Zugegriffen: 14. Feb. 2015.
- Fuest, B. (2013). Geheimdienst blamiert sich mit Wikipedia-Löschung. In Die Welt. 07.04.2013. <http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article115081325/Geheimdienst-blamiert-sich-mit-Wikipedia-Loeschung.html>. Zugegriffen: 12. Feb. 2015.
- Huisman, W. (2012). Schwarzbuch WWF. Dunkle Geschäfte im Zeichen des Panda. Gütersloher Verlagshaus.
- Immer mehr Vereine, immer weniger Mitglieder. (2014). In Forschung aktuell. 254, 35. Jg., 16.04.2014. <http://www.stiftungfuerzukunftsfragen.de/de/newsletter-forschung-aktuell/254.html>. Zugegriffen: 31. März 2015.
- Kläner, T. (2011). Was ist eigentlich der Streisand-Effekt? In Telemedicus Recht der Informationsgesellschaft. 21.04.2011. <http://www.telemedicus.info/article/1989-Was-ist-eigentlich-der-Streisand-Effekt.html>. Zugegriffen: 13. Feb. 2015.
- Langenau, L. (2012). Grünwaschanlage bleibt Grünwaschanlage. In sueddeutsche.de. 26.07.2012. <http://www.sueddeutsche.de/medien/einigung-im-streit-um-schwarzbuch-wwf-gruenwaschanlage-bleibt-gruenwaschanlage-1.1423287>. Zugegriffen: 14. Feb. 2015.



<http://www.springer.com/978-3-658-10863-2>

Reputationsmanagement  
Stiftungen, Verbände und Vereine  
Ternès, A.; Runge, C.  
2016, VII, 37 S. 13 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-10863-2