



# IM LAND DER KOMPETENZBERGE

Wie ein radikaler Perspektivwechsel in der Kommunikation  
Probleme löst

Wir sind kompetent. Wir sind seriös. Wir haben Tradition. Wir bieten Qualität. Wir verstehen uns als Dienstleister. Wir haben uns Ziele gesetzt. Wie oft haben Sie solche Sätze schon gelesen? Und, Hand aufs Herz, selbst schon geschrieben? Oder als Text abgenommen? Sehr häufig wirken diese Formulierungen wie leere Worthülsen, da sie keinerlei konkrete Hinweise liefern, was genau mit den Schlagworten gemeint ist. Woran lässt sich denn festmachen, dass jemand seriös und kompetent ist? Wie fühlt es sich an?

Antje Hein



**E**s ist so viel einfacher, auf Websites über sich selbst als Verband oder Unternehmen etwas zu schreiben, als über Ziele, Strategie, Zielgruppen und Kundenbedürfnisse nachzudenken. Und genug Zeit ist nie da. Wenn das Geschäft gut läuft, braucht sowieso niemand eine Website. Und wenn es schlecht läuft, müssen andere Probleme bewältigt werden. Das sind die Hauptgründe, weshalb viele, viele Websites aus der Sicht der Organisationen und der Unternehmen geschrieben und konzipiert werden. „Wir sind kompetent, seriös ...“ Es ist ein Paradoxon, dass Verbände und viele Unternehmen in allem, was sie tun, ihre Mitglieder und Kunden im Blick haben wollen, ihre Kommunikation aber das ganze Gegenteil davon ist. Die Kunden und ihre Bedürfnisse scheinen vergessen. „Wir machen das schon immer so“, sagte mir ein Kunde, „und bislang hat es auch immer ausgereicht.“ Ja. Und es könnte auch noch immer und ewig so weitergehen, hätten Verbände und Unternehmen keine Probleme, die sie strategisch angehen müssten.

### AM ANFANG WAR DIE STRATEGIE

Strategieentwicklung ist auch für kleine Unternehmen und Verbände sinnvoll. Idealerweise ist die Website am Ende der Ausdruck davon. Eine der häufigsten Fragen, die gestellt werden ist, ob und welche Social-Media-Kanäle infrage kommen. Die Antwort darauf ergibt sich wie von selbst, wenn man die Frage als Teil von Strategieentwicklung betrachtet. Es beginnt damit, die aktuellen Engpässe anzuschauen, Ziele zu definieren, Zielgruppen zu betrachten und das eigene Angebot an Produkten und Dienstleistungen zu überprüfen.

Wenn Sie dann sehen, welche Ressourcen und Stärken Sie bereits an Bord haben, wird das Bild gleich klarer. Dazu kommen noch komplexere Fragen, wie Zukunftsthemen, die mit gesellschaftlichen Veränderungen zu tun haben, wie zum Beispiel dem demografischen Wandel und dem damit verbundenen Fachkräftemangel. Wenn man sich in die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe eindenkt, ergeben sich automatisch Hinweise auf die Gestaltung von Produkten und die Außendarstellung: Welche Emotionen sollten wir hervorrufen? Welchen Nutzen bringt das Angebot?

Dann beginnt der schwierigste Teil: Unter Umständen ist es geraten, die Palette etwas anders auszurichten, sich auf eine oder zwei Zielgruppen zu konzentrieren. Besonders herausfordernd ist das in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Der Gedanke der Spezialisierung löst häufig Ängste aus, denn die Vorstellung, weniger Leute anzusprechen als vorher, wirkt bedrückend. Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall, denn Spezialisierung ist anziehend – und gerade im Mittelstand enorm wichtig. Zu viele Dienstleistungen für zu viele Zielgruppen führen häufig zu Verzettelung. Die Idee ist, die richtigen Kunden anzusprechen, nämlich die, die zu einem passen und deren Probleme man am besten von allen lösen kann. Und noch dazu attraktiv zu sein für gutes Personal. Doch dieser Gedankengang ist bei vielen Organisationen und Unternehmen noch nicht angekommen. „Wir wollen alle ansprechen“, ist immer noch viel zu häufig die Devise. Entsprechend allgemein und wenig konkret sind die Webseitexte gehalten. Weiterführende, hilfreiche Inhalte gibt es selten. Stattdessen ausufernde

DER GEDANKE DER SPEZIALISIERUNG LÖST HÄUFIG ÄNGSTE AUS, DENN DIE VORSTELLUNG, WENIGER LEUTE ANZUSPRECHEN ALS VORHER, IST BEDRÜCKEND. TATSÄCHLICH IST DAS GEGENTEIL DER FALL, DENN SPEZIALISIERUNG IST ANZIEHEND – UND GERADE IM MITTELSTAND ENORM WICHTIG. ZU VIELE DIENSTLEISTUNGEN FÜR ZU VIELE ZIELGRUPPEN FÜHREN HÄUFIG ZU VERZETTELUNG. DIE IDEE IST, DIE RICHTIGEN KUNDEN ANZUSPRECHEN, NÄMLICH DIE, DIE ZU EINEM PASSEN UND DEREN PROBLEME MAN AM BESTEN VON ALLEN LÖSEN KANN.

## DAS VERSTECKT HINTER DEM KOMPETENZBERG

Jedes Unternehmen lebt von Kompetenz. Die Summe an Fähigkeiten und Wissen ist der Schatz eines jeden Verbandes und Unternehmens. In der Regel sind es große Wissens- und Kompetenzberge. In der Kommunikation verstecken sich viele dahinter. Der Kompetenzberg steht zwischen ihnen und der Zielgruppe, obwohl sie sich eigentlich mit ihr verbinden wollen. Häufig, besonders in sozialen Bereichen, steht eine geringe gesellschaftliche Wertschätzung der Arbeit dahinter. Es scheint ein Thema des Selbstbewusstseins zu sein. In der täglichen sozialen Arbeit gelingt das Eindringen in die Zielgruppe wunderbar. Nur im Moment der Kommunikation darüber verschieben sich die Prioritäten. Und dann ist es häufig eine Frage, wer eigentlich mit der Website erreicht werden soll: die drei Fachkollegen aus dem Umfeld oder wirklich Hilfesuchende? Es ist ein Mysterium, warum viele Organisationen glauben, dass sie für die Kommunikation kein Fachpersonal brauchen, sondern jede Abteilung ihre eigenen Texte nach Gutdünken einstellen darf. Kompetenzberge zuhauf! Aber sympathisch? Öffentlichkeitsarbeit gehorcht anderen Regeln als das Entwickeln von Konzepten. Und dennoch finden sich endlose Konzepttexte auf den Websites

„Wir über uns“-Seiten und ellenlange Listen von Leistungen, die sie im Meer der Konkurrenz versinken lassen.

Nun stellen Sie sich vor, Sie stünden auf einer Party neben jemandem, der den ganzen Abend darüber redet, wie kompetent und seriös er ist. Wie lange halten Sie durch, bis Sie nach einer guten Ausrede suchen, um den Gesprächspartner zu wechseln? Wie sympathisch ist das? So ist es auch mit diesen Websites.

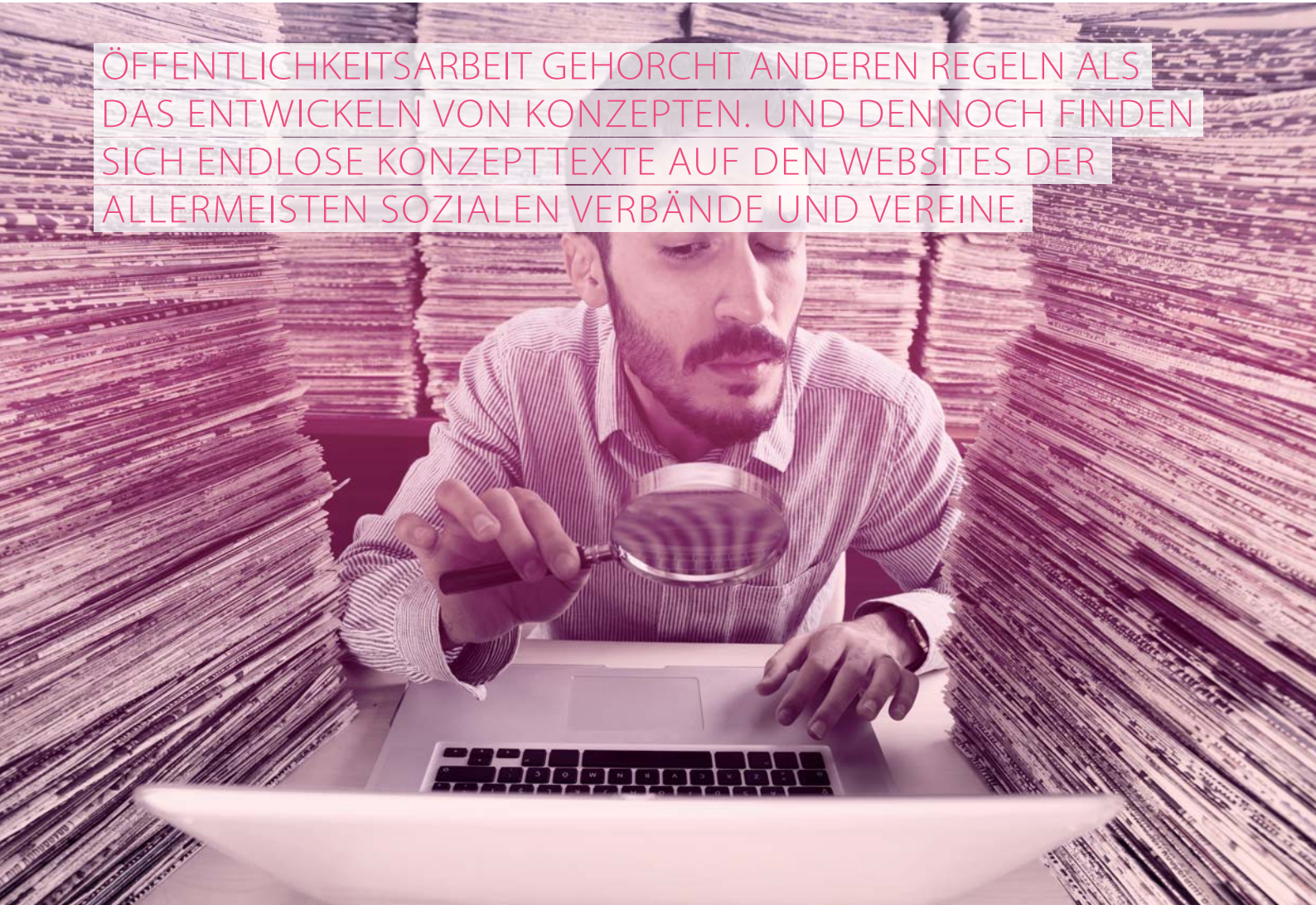
Es scheint ein ungeschriebenes Gesetz zu sein, dass jede Website einen Text mit der Überschrift „Wir über uns“ haben muss – und dieser Menüpunkt steht häufig sehr weit vorn in der Leiste. Und auf dieser Seite steht dann auch alles, was ein Verband oder Unternehmen über sich zu sagen weiß. Einfach alles. Darunter mag einiges hilfreich sein, anderes ist jedoch sogar kontraproduktiv. Für wen

sind diese Informationen wichtig? Welchem Zweck dienen sie? Ja, auch diese Seite darf strategisch ausgerichtet sein. Sonst erfüllt sich die Prophezeiung mal wieder von selbst, dass sowieso niemand eine Website braucht, das sehe man ja an den Besuchszahlen und der Verweildauer auf den Seiten.

## PERSPEKTIVWECHSEL BEDEUTET

- **MUT ZU ENTWICKELN, SICH IN DER KOMMUNIKATION SO AUF DEN ANDEREN EINZULASSEN, WIE ES IHRE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER JEDEN TAG IN DER ARBEIT OHNEHIN TUN.**
- **ÜBER DEN NUTZEN, DEN SIE STIFTEN, ZU SPRECHEN.**
- **EINE VERÄNDERUNG DES DENKENS UND DER GRUNDHALTUNG GEGENÜBER DER WELT, DEN ZIELGRUPPEN UND MENSCHEN, DIE EINFLUSS NEHMEN, DIE SICH AUCH AUF ALLE PERSÖNLICHEN LEBENSBEREICHE DAUERHAFT POSITIV AUSWIRKT UND IN DER ORGANISATION KULTUR-BILDEND BLEIBT.**

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT GEHORCHT ANDEREN REGELN ALS DAS ENTWICKELN VON KONZEPTEN. UND DENNOCH FINDEN SICH ENDLOSE KONZEPTTEXTE AUF DEN WEBSITES DER ALLERMEISTEN SOZIALEN VERBÄNDE UND VEREINE.



der allermeisten sozialen Verbände und Vereine. Meist aus Zeitmangel. Und Klienten gibt es zu viele. Dass man mit den Texten strategisch wirken kann und das Image des gesamten Verbandes, ja, der gesamten Branche von diesen Texten geprägt wird, übersieht man allerdings der schlechten Sicht hinter dem Kompetenzberg wegen dann schnell mal.

#### ZUM BEISPIEL HANDWERK: FACHKRÄFTEMANGEL UND MARKETINGVERDROSENHEIT

Im Handwerk höre ich in der Praxis vor allem, dass niemand Marketing – also zu-

mindest eine vorzeigbare Website – betreibt, aus Angst vor noch mehr Kunden. Denn: An Aufträgen mangelt es nicht. Nur an Fachkräften. Ergo haben die Unternehmer chronischen Zeitmangel, weil sie ununterbrochen beim Kunden sind. Da haben sie nicht auch noch Zeit, sich um eine Website zu kümmern – die ja nur den Zweck haben kann, sich selbst vorzustellen und alle Leistungen aufzulisten, die man jemals verrichtet hat. Am Ende bringt das nur mehr Kunden, von denen man bereits genug hat.

Die Bandbreite der Probleme ist enorm. Einerseits herrscht Fachkräftemangel. An-

dererseits sind die Websites der Fachbetriebe wenig einladend – und schon gar nicht auf junge Leute ausgerichtet. Die Innungen sollen das Problem politisch lösen und gleich noch die Flut an Vorschriften und neuen Gesetzen irgendwie eindämmen. Dazu brauchen sie Mitglieder. Doch warum soll ein Handwerksmeister, der ständig in Zeitnot ist, Mitglied einer Innung werden und auch noch an den Bezirksversammlungen teilnehmen?

Viele Bezirksgruppen treffen sich mit der Standard-Agenda „Neues, Vorstellung neuer Produkte der Firma XY, Sonstiges, Erfahrungsaustausch“ beim Italiener

und beklagen sich, dass immer dieselben kommen. Offenbar schaffen viele Innungen es nicht, ihren Mitgliedern zu vermitteln, warum sich das Mitmachen lohnt. Die Innungsverweigerer sagen: „Die Mitgliedschaft kostet doch nur Geld.“ Am Ende läuft es immer auf das „Warum“ hinaus. Oftmals liegt es einfach nur an der Formulierung. Ergänzte man die Agenda um einen Nutzen, eine Emotion, wäre schon ein wichtiger Schritt in Richtung Zielgruppenorientierung getan. So banal es klingt, so effektiv ist es.

Im Handwerk haben die Spezialisten am wenigsten Probleme. Ein Poolbauer erzählte mir jüngst, er beklebe nicht mal seine Autos, da er keine Kunden brauche.

Klar, er könne mehr bedienen, hätte er mehr Fachkräfte. Und nein, auf die Idee, dass er mit einer darauf ausgerichteten Website junge Menschen für sein Spezialgebiet interessieren könnte, sei er noch nicht gekommen.

Es ist schwer zu vermitteln, dass Branchen durch ihre Einzelauftritte von außen dennoch als Ganzes wahrgenommen werden. Wenn ich einen Ausbildungsplatz für meinen Teenager suche, bin ich wahrscheinlich etwa Ende dreißig und suche zuerst bei Google nach einem Ausbildungsbetrieb in meiner Nähe, damit das Kind nicht so weit fahren muss. Hier beginnt etwas, was man im Marketing-Jargon „Customer Journey“ im Zusam-

menhang mit einer „Persona“ nennt. Man stellt sich den Weg einer ganz bestimmten Person vor, den sie zu uns nimmt. Wer genau ist das? Woher kommt sie? Welche Informationen braucht sie?

Zurück zu unserer Google-Suche. In der Regel verzweifle ich ziemlich dabei, denn entweder sind die Seiten „Im Aufbau“ (seit zehn Jahren), oder veraltet, oder es steht kein Wort darüber, dass ausgebildet wird usw. Eine ordentliche Seite mit der Überschrift „Ausbildung zum Elektriker“ hätte geholfen. Überschriften haben für die Suchmaschinen eine hohe Wichtigkeit. Das nur zur Info für alle, die auf ihrer Startseite mit ihrer ersten Überschrift den wichtigsten Suchfaktor vergeuden. Oder wann genau haben Sie das letzte Mal nach „Herzlich willkommen“ gesucht?

## VERORTEN IM GLOBALEN KONTEXT DER WELT

Viele Marketingtexte beginnen völlig unvermittelt damit, über die Organisation zu sprechen. So als existierten sie im luftleeren Raum. Wir erfahren nichts darüber, warum das beschriebene Angebot überhaupt in der Welt ist, warum es gut und wichtig ist, welche Gefühle die Nutzung bei der Zielgruppe auslöst, welchen Nutzen es tatsächlich hat. Manche sind ganz praktischer Natur: Geld sparen, Zeit sparen. Manche Nutzen sind emotionaler, wie zum Beispiel Sicherheit. Oftmals läuft es auf eine Handvoll Hauptnutzen hinaus. Viele schreiben Texte und denken, der Nutzen ergebe sich schon wie von selbst daraus. Ja, durch Nachdenken. Aber wer hat Zielgruppen, die Zeit und Lust haben, lange über Werbetexte nachzudenken? Ich höre oft, dass Unternehmen und Organisationen es verachten, werblich zu schreiben. Sie halten es für nicht professionell. Das Gegenteil ist der Fall. Professionelle Kommunikation verlangt vollständige Sätze mit vollständig durchdachten Sachzusammenhängen. Am Ende ist es

## PERSPEKTIVEN WECHSELN – 7 GRÜNDE

- 1. PROFESSIONELLE KOMMUNIKATION IST EIN QUALITÄTSMERKMAL!**
- 2. RICHTIG GEMACHT, BLEIBT DER PERSPEKTIVWECHSEL IM SINNE EINER KOMMUNIKATIONSHALTUNG ALS WERT IN DER ORGANISATION – UND WIRD ALS SOLCHER TEIL IHRES KOMPETENZBERGS.**
- 3. DAS EINDENKEN IN DIE ZIELGRUPPE ERMÖGLICHT IHNEN STRATEGISCHES DENKEN UND PROZESSOPTIMIERUNG. BESONDERS WICHTIG IST DIESE HERANGEHENSWEISE BEI KARRIEREWEBSITES. WER PASST ZU UNS, WEN WOLLEN WIR WIRKLICH?**
- 4. DIE KOMMUNIKATION WIRD DIALOGFÄHIG.**
- 5. SIE VERBESSERN UND MODERNISIEREN IHR IMAGE.**
- 6. ZIELE UND KOMMUNIKATION PASSEN BESSER ZUSAMMEN. DAS ERHÖHT IHRE ERFOLGSCHANCEN.**
- 7. ANSTOSS ZU EINER DISKUSSION ÜBER SELBSTWERT, WERTSCHÄTZUNG UND WERT VON ARBEIT.**

## 7 HERAUSFORDERUNGEN

- 1. ENTSCHLUSS FASSEN, LEITUNG ÜBERZEUGEN**
- 2. LERNEN**
- 3. UMSETZEN**
- 4. DURCHHALTEN**
- 5. EINBEZIEHEN DER ANDEREN (MITARBEITENDEN, ABTEILUNGEN ...), WEIL DIE TEXTE SO GANZ ANDERS KLINGEN ALS VORHER**
- 6. ÜBEN**
- 7. WEITERMACHEN**



VIELE MARKETINGTEXTE BEGINNEN VÖLLIG UNVERMITTELT DAMIT, ÜBER DIE ORGANISATION ZU SPRECHEN. SO ALS EXISTIERTEN SIE IM LUFTLEEREN RAUM. WIR ERFAHREN NICHTS DARÜBER, WARUM DIESES ANGEBOT ÜBERHAUPT IN DER WELT IST, WARUM ES GUT UND WICHTIG IST, WELCHE GEFÜHLE DIE NUTZUNG BEI DER ZIELGRUPPE AUSLÖST, WELCHEN NUTZEN ES TATSÄCHLICH HAT.

---

nichts weiter. Und wenn sie dann noch angereichert sind mit echten Beispielen, ist die Glaubwürdigkeit deutlich höher, als wenn nackte Fakten zusammen mit ein paar leeren Worthülsen aus der Wirt-Perspektive die Hoffnung längst aufgegeben haben, dass jemand sie mit Freude liest.

### NUTZENSPRACHE

Die Nutzen werden am besten eingeleitet durch Formulierungen, die Emotionen auslösen und positiv besetzte Verben enthalten. Ein guter Übergang zur Nutzenargumentation beginnt zum Beispiel schlicht mit: Dadurch erhalten Sie ... Zu jeder Produktstärke (z. B. wir sind zuverlässig, wir haben Tradition) gibt es meistens viele Nutzen. Ein Beispiel: „Eine gut strukturierte Website bringt Ihnen eine übersichtliche Darstellung Ihrer Angebote, Stärken und Nutzen. Das bedeutet für Sie eine zielgruppenorientierte Ansprache und wirkt anziehend, erhöht die Aufmerksamkeit Ihrer Leser und sorgt für Grundlagen, die in allen weiteren Werbemitteln verwendet werden können.“ Das Beispiel erklärt, dass die Website all diese Nutzen bringt. Das Geheimnis liegt in der Formulierung. Oftmals ist in den Texten schon alles vorhanden. Nur beginnen die Sätze immer mit „Wir“, verbinden sich so nicht mit dem Nutzen für das Gegenüber.

### DER TON MACHT DIE MUSIK – ODER WARUM GUTE TEXTE WICHTIG SIND

Kommunikation zwischen Menschen besteht im Wesentlichen aus drei Bestandteilen: dem Wort. Dem Ton. Der Körpersprache. „Die meisten Menschen sind erstaunt, wenn sie erfahren, dass dem reinen Inhalt die geringste Bedeutung in der Verständigung zukommt.“ Im gesprochenen Wort hängt die Wirkung dessen, was wir sagen, maßgeblich von unserer inneren Haltung ab, die sich in unserer Gestik, Mimik und

# ASPEKTE DES PERSPEKTIVWECHSELS

## SPRACHE UND TONALITÄT

- **EMOTIONALE EINFÜHRUNGEN, DIE ZEIGEN, DASS SIE DIE SITUATION IHRER ZIELGRUPPE KENNEN, WORTWAHL PASSEND ZU DEN ADRESSATEN, Z. B. WENIG FREMD- UND FACHWORTE ...**
- **BEDEUTUNGSBRÜCKEN, DIE ERKLÄREN, WAS SIE MEINEN: DAS BEDEUTET, DAS HEISST IM DETAIL ...**
- **NUTZENORIENTIERTE FORMULIERUNGEN STATT WIR-BOTSCHAFTEN – STATT „WIR BIETEN“, „WIR BERATEN“ ... „DAS SORGT FÜR“, „DAS ERMÖGLICHT IHNEN“, „DAS ERSPART IHNEN“, „DAS ENTLASTET SIE“ ...**
- **AKTIVE UND ENTSCHIEDENE SPRACHE, VERBEN STATT SUBSTANTIVE, AKTIVE STATT PASSIVE FORMULIERUNGEN, Z. B. „DIE DOZENTEN LEITEN AN“ STATT „DIE TEILNEHMER WERDEN ANGELEITET“**
- **KONKRETE BEISPIELE**

## STRUKTUR

- **WEG VOM DENKEN IN ORGANISATIONSSTRUKTUREN**
- **ÜBERSCHRIFTEN, DIE INHALTLICH ZUSAMMENFASSEN UND NUTZEN TRAGEN**
- **WELCHE UND WIE VIELE INFORMATIONEN BRAUCHE ICH WO UND WANN?**

## GESTALTUNG, FOTOS

- **LÖSUNGEN ZEIGEN, EMOTIONEN WECKEN – STATT REALITÄT ODER IDEALISIERTER DARSTELLUNG, Z. B. „DEN WEG“ DURCH EIN WEGEFOTO DARSTELLEN**

weiteren Körpersprache zeigt. Ein wichtiger Faktor dabei sind der Ton, in dem wir sprechen, unser Ausdruck und die Stimme. Unser Gegenüber erspürt, ob wir es ehrlich meinen, offen und zugewandt oder zurückhaltend, misstrauisch oder desinteressiert sind. Die Körpersprache ist am allerwichtigsten. Wir können sie nur sehr begrenzt bewusst steuern. Diese Erkenntnis wird in vielen Kommunikationsseminaren standardmäßig als Modell der Wahrnehmungsebenen gelehrt, wobei die Konsequenzen für die Praxis oftmals wenig klar werden. Beziehen wir sie einmal auf schriftliche Kommunikation, wie E-Mails, Mailings, Flyer oder Websites. Was passiert mit den Ebenen Ton und

Haltung, wenn nur das Wort zur Verfügung steht? Wir müssen sie in irgendeiner Form abbilden. Doch wie? Darüber nachzudenken ist anstrengend. Insbesondere, wenn bereits ein Text vorliegt – der möglicherweise für einen ganz anderen Zweck geschrieben wurde. Ein Konzept vielleicht.

Hier klingen die klassischen Antworten vieler in meinen Ohren: „Ach, das ist doch alles überflüssiger Schnickschnack.“ Die wichtigste Frage an dieser Stelle, die es zu beantworten gilt, ist: Wer ist die Zielgruppe? Die innere Haltung können wir auch in Texten transportieren, indem wir zeigen, dass wir wissen, was unsere Zielgruppe interessiert und bewegt.

## SELBSTTEST IN ROT-GRÜN

Sie können Texte schnell und einfach auf Ihre Nutzenorientierung testen. Dazu brauchen Sie einen Text (Flyer, Website, Mailing ...) sowie zwei Textmarker, am besten rot und grün. Markieren Sie alle Satzelemente, die Ihre Stärken vorstellen, also mit „wir machen“, wir tun“ beginnen, rot. Dann markieren Sie alle Satzelemente, die den Nutzen für Ihre Zielgruppe ausdrücken („das sorgt für“, „das bringt Ihnen“), mit Grün. Zählen Sie die Markierungen. Haben Sie mehr grüne als rote bzw. einen Gleichstand? Herzlichen Glückwunsch! Ihr Text ist gut auf Ihre Zielgruppe ausgerichtet.

Haben Sie mehr rote als grüne? Dann verschenkt Ihr Text wertvolles Potenzial. Falls einige Stellen neutral sind, handelt es sich um reine Information, die natürlich wichtig ist. Ist der ganze Text aber neutral und sein Ziel ist emotional, wird er seine Wirkung verfehlen.

## FAZIT

Es gibt eine Verbindung zwischen Außenauftritt, Strategie bzw. Geschäftsausrichtung, Prozessoptimierung und Angebots- bzw. Produktentwicklung. Daran lassen sich weitere Themen wie auf einer Perlenkette aufreihen, wie Führung, Unternehmenskultur usw. Der erste Schritt ist, wie immer, die Erkenntnis. Dann kann man selbst mit kleinen Schritten erste Erfolge erzielen.

Ich erlebe immer wieder, was für eine entlastende Wirkung ein solcher Perspektivwechsel in Organisationen auslöst, denn er legt die Grundlage für alles Weitere. ■

## AUTOR

### ANTJE HEIN



Ist Inhaberin der Agentur Medienzauber in Berlin mit den Schwerpunkten Strategieberatung auf der Basis engpassorientierter Strategieentwicklung nach Wolfgang Mewes, Kommunikation und Außenauftritt. Spezialisierung auf Perspektivwechsel – im Denken, Sprechen und Schreiben. Arbeitsschwerpunkte: Perspektivwechselprozesse in Verbänden, Zielgruppendenken, Entwicklung und Optimierung von

Texten im Team. Moderation von Workshops, Beratung, Führungskräfte trainings im Bereich Schreiben und Sprechen, Wirkung von Sprache auf Unternehmenskultur und Betriebsklima. Vorbild-Unternehmerin im Rahmen der Initiative „Frauen unternehmen“ des BMWI.

→ [www.medienzauber.de](http://www.medienzauber.de)

→ [www.kompetenzberg.de](http://www.kompetenzberg.de)



[www.verbaende.com/fachartikel](http://www.verbaende.com/fachartikel) (geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)

## TAGUNGEN

### ZUR FINANZIERUNG

### GEMEINNÜTZIGER ARBEIT

#### WISSEN, INSPIRATION, SPANNENDE GESPRÄCHE

Hier treffen sich Engagierte aus Vereinen und Stiftungen, lernen gemeinsam Neues und tauschen sich fachlich aus. Melden auch Sie sich gleich an!



#### FACHWISSEN AUS DER AKTUELLEN PRAXIS

Referenten aus Non-Profit-Organisationen oder der Fundraising-Branche vermitteln praktisches, anwendungsorientiertes Wissen aus erster Hand.



#### KONTAKTE KNÜPFEN UND VERTIEFEN

Sponsoren und Aussteller kommen direkt mit interessierten Vertretern der NGOs ins Gespräch. Nutzen auch Sie diese Gelegenheit!



DRESDEN, 8. SEPTEMBER 2016

POTSDAM, 29. SEPTEMBER 2016

INFORMATIONEN UND ANMELDUNG

[www.fundraisingtage.de](http://www.fundraisingtage.de)