

viele der frei fluktuierenden Konzeptvarianten zu sichten und zusammenzuführen, um so etwas wie eine neue gemeinsame gesellschaftliche Marschrichtung zu finden.<sup>3</sup>

## 2. Die Parteien zu Beginn der Arbeit der Bundestagsenquetekommission

Alle Parteien formulierten zum Auftakt der Kommissionsarbeit ihre Ansprüche an eine Bürgergesellschaft und legten somit zur Jahrtausendwende ihre „Zugänge zum bürgerschaftlichen Engagement“ offen (*Enquete-Kommission* 2002, S. 129-150, 683-726):

▲ Als Motor verstand sich die damalige Regierungspartei SPD. Davon ausgehend, dass „soziale Ungleichheit“ immer wieder unter anderem durch „wirtschaftliche Globalisierung“ erzeugt wird und die Gesellschaft in „oben und unten, reich und arm“ spaltet (*SPD* 2002, S. 135-136), strebte sie „ein neues Verhältnis von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft“, einen „neuen Gesellschaftsvertrag“ an (*ebd.*, S. 131). Ziel ihrer „zivilgesellschaftlich orientierten Reformpolitik“ war es, einen Dritten Sektor zu entwickeln, aber auch den Staat umzubauen (*ebd.*, S. 135).

▲ Die CDU und CSU, in der Opposition und von einer nicht zu leugnenden Aversion gegen die Arbeit der Kommission und ihre Berichte geprägt (*CDU/CSU* 2002, *CDU* 2007b), hatten vor allem mit ihren Bürgerinnen und Bürgern Probleme: Einer „wachsenden Anspruchshaltung der Bürger“ an den Staat wie auch die Wirtschaft – die sich beispielsweise in politischer Betätigung fernab der Volksparteien und bei Gewerkschaften manifestiert (*CDU* 1994, Abs. 107 und 91-92) – sei zu wehren. Sich wirklich engagierenden Menschen werde man nicht durch „Ausspielen“ von Haupt-, Neben- und Ehrenamtlichkeit und durch wechselhafte Förderung der jeweils politisch opportunisten Verhaltensweise gerecht (*CDU/CSU* 2002, S. 685, 691). Ziel einer Weiterentwicklung der Gesellschaft müsse vielmehr sein, sich subsidiär der „Stärkung der kleineren Einheiten“, wie der Familien, zu widmen.

▲ Die FDP ging mit der ihr eigenen Kritik am Staat ins Rennen: „Staatliche Regulierung von immer mehr Bereichen menschlichen Lebens hat sich als Irrweg erwiesen“, „viele heute noch vom Staat organisierte und regulierte Bereiche der Gesellschaft müssen in die Verantwortung der Bürgerinnen und Bürger zurückgegeben werden“, forderte sie (*FDP* 2002, S. 144 f.). Sie stellte an die Entwicklung einer Bürgergesellschaft den Anspruch, den Bürgern und Bürgerinnen prinzipiell mehr „Freiraum zur Selbstgestaltung und Selbstverantwortung“ in ihrem Umfeld zu geben, auch zu wirtschaftlichem Handeln (*ebd.*, S. 145).

## DZI-Kolumne Bauchgefühl

Die Vorgänge um UNICEF Deutschland verunsichern seit Monaten Spenderinnen und Spender – nicht nur die von UNICEF. Sie machen dramatisch deutlich, welch entscheidende Bedeutung dem Vertrauen im Verhältnis einer Spendenorganisation zu ihren Unterstützenden zukommt. Vertrauen entsteht nicht nur im Kopf, sondern vor allem im Bauch, weshalb sich die Krise bei UNICEF zu einem verheerenden Flächenbrand ausbreiten konnte.

Die Fakten: UNICEF Deutschland hat zwischen 2004 und 2007 Provisionen an drei mit der Spendenwerbung beauftragte, externe Berater bezahlt, darüber aber weder das DZI noch die bei der Werbung angesprochenen Personen informiert. Weil Letzteres aber eine der Bedingungen des DZI Spenden-Siegels für die Zulässigkeit von Provisionen ist und zwei der drei Provisionsvereinbarungen unzureichend ausformuliert waren, hat das DZI im Februar 2008 UNICEF das Spenden-Siegel entzogen. Ausschlaggebend dafür waren auch die in den vergangenen Wochen entstandenen Mängel im Management-, Leitungs- und Aufsichtsbereich der Organisation. Nicht bestätigt haben sich weitere Vorwürfe, die in Medienberichten mit Schlagwörtern wie „Spendenverschwendung“, „Beraterparadies UNICEF“ oder „Luxuriöser Umbau der Geschäftsstelle“ belegt wurden.

Wie also konnten solche sachlich begrenzten Fehler eine der größten deutschen Spendenorganisationen in eine so existentielle Krise bringen? Die Antwort: durch ein katastrophales Krisenmanagement; das heißt einen wochenlang öffentlich ausgetragenen Disput innerhalb der ehren- und hauptamtlichen Leitung von UNICEF, ein nur zögerliches Eingestehen der Fehler sowie durch mangelhafte Information der Mitglieder und ehrenamtlichen Aktionsgruppen. Angefeuert von teils polemischen Medienberichten ist das „Bauchgefühl des Vertrauens“ bei vielen verloren gegangen. UNICEF ist keine unseriöse Organisation. Die Beseitigung der angerichteten Schäden wird Jahre brauchen. UNICEF hat eine Chance verdient und muss diese in aller Konsequenz nutzen. Und auch die anderen Hilfswerke sollten aus diesem Fall Lehren ziehen.

Burkhard Wilke  
wilke@dzi.de