

2. Fall: Die Führungskrise beim Deutschen Komitee für Unicef e. V.

Marion Steinbach

Die Ausgangssituation

Unicef, das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen, setzt sich seit 1946 für die Rechte von Kindern ein. Seit 1953 unterstützt das Deutsche Komitee für Unicef diese Arbeit zusammen mit 8.000 freiwilligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, 700.000 Spenderinnen und Spendern sowie zahlreichen Prominenten. Dank dieser Unterstützung und Spenden in Millionenhöhe ist es eine der wichtigsten Stützen der Unicef-Hilfsprogramme für Kinder in 150 Ländern der Welt.

Von Mai 2007 bis Oktober 2008 erschütterte eine Führungskrise die Organisation. Zunächst wurde der Konflikt nur auf Vorstandsebene ausgetragen, im November gelangte die Auseinandersetzung an die Öffentlichkeit. Auslöser war ein anonymes Schreiben, das im Mai an die Vorsitzende Heide Simonis adressiert worden war. Hierin wird dem Geschäftsführer u. a. vorgeworfen, unsachgemäß mit Spendengeldern umzugehen, lukrative Beraterverträge abzuschließen, die Geschäftsstelle unangemessen luxuriös zu sanieren, davon auch bei seinem Privathaus zu profitieren und sich zu bereichern. Der geschäftsführende Vorstand unter dem Vorsitz von Simonis beschäftigte sich mit den Vorwürfen, sah jedoch keinen Anlass zum Handeln. Erst durch eine Veröffentlichung in der FRANKFURTER RUNDSCHAU am 28. November 2007 kam es zu der öffentlichen Krise. Aufgrund der Medienberichte nahm die Kölner Staatsanwaltschaft am 30. November 2007 Ermittlungen gegen den Geschäftsführer auf. In der Folgezeit berichteten sämtliche Medien über die Vorwürfe. Die beiden Höhepunkte der Krise stellten der Rücktritt von Simonis und dem Geschäftsführer Dietrich Garlichs sowie der Entzug des Spendensiegels durch das Deutsche Zentralinstitut für Soziale Fragen im Februar 2008 dar. Damit verbunden waren ein massiver Vertrauensverlust, ein Einbruch bei den Spenden und die Verunsicherung vieler ehrenamtlicher Helfer.

Aufgabe

Unicef sah sich einer Krise gegenüber, die auf verschiedenen Ebenen bewältigt werden musste und – auch aufgrund von Fehlverhalten – eine Eigendynamik entwickelte, die sich massiv negativ auf das Image und die Finanzkraft des Kinderhilfswerks auswirkte. Zeitweise verlor Unicef 37.000 Dauerspender und erfuhr dadurch einen Spendenrückgang um mehr als 20 Prozent.

Zunächst sah sich der Vorstand von Unicef vor der Herausforderung, die erhobenen Vorwürfe schnellstmöglich aufzuklären und die Verwendung der Gelder lückenlos transparent zu machen. Hierzu erklärte die Organisation unmittelbar nach der Veröffentlichung der Vorwürfe und zeitgleich mit der Aufnahme der Ermittlungen durch die Staatsanwaltschaft schon am 1. Dezember 2007, dass sie unabhängige Wirtschaftsprüfer beauftragen werde. Zusätzlich wurde ein interner Wirtschafts- und Investitionsausschuss gebildet.

Schon zu diesem Zeitpunkt wurde deutlich, dass es innerhalb der Spitze von Unicef Meinungsunterschiede gab: Während Simonis als Vorsitzende darauf drängte, dass der beschuldigte Geschäftsführer sein Amt ruhen lassen solle bis die Vorwürfe geklärt sind, sprach der Gesamtvorstand – unter dem Vorsitz von Simonis – dem Beschuldigten sein Vertrauen aus. Folglich warf die Berichterstattung der nächsten Tage Unicef einen »Zickzack-Kurs« (FRANKFURTER RUNDSCHAU vom 2. Dezember 2007) und »Schleppende Aufklärung« (FRANKFURTER RUNDSCHAU vom 6. Dezember 2007) vor. Dadurch erhöhte sich der Druck zur schnellen und lückenlosen Klärung.

Neben dieser Aufgabe, die Tatsachen zu erhellen und das Bemühen um Transparenz zu kommunizieren, galt es, das Vertrauen der Öffentlichkeit sowie der Förderer, Spender und Helfer zu erhalten bzw. wiederzugewinnen. Manifeste Ausdruck der Verunsicherung und der Kritik war die auch von einigen ehrenamtlichen Helfern erhobene Forderung nach dem Rücktritt Garlichs und die Auflösung einer ehrenamtlichen Arbeitsgruppe. Mit Fortschreiten der Krise entzogen Förderer und Spender Unicef zunehmend das Vertrauen und die finanzielle Unterstützung. Die Führungskrise war zu einer Vertrauenskrise geworden, die der Reputation der angesehenen Organisation starken Schaden zufügte.

Analyse

Der Non-Profit-Markt. Unicef als etablierte Kinderschutzorganisation genießt Anerkennung und besitzt das Vertrauen vieler Menschen. Gerade wegen der Bekanntheit, des Vertrauens und des sensiblen Handlungsrahmens stießen die Vorwürfe auf großes öffentliches Interesse und trafen einen sehr empfindlichen Nerv der Spender, Förderer und ehrenamtlichen Helfer. Hohe Gehälter und Honorare in Non-Profit-Organisationen, in denen viele Menschen sich ehrenamtlich engagieren, gelten als nicht angemessen. Bei karitativen Einrichtungen wird ein hoher moralischer Anspruch unterstellt, der jeden Normverstoß umso gravierender macht. Gleiches gilt für Einrichtungen mit hoher Reputation: An sie werden höhere Ansprüche gestellt als an Unternehmen mit geringem Ansehen. (Gröppel-Klein/Germelmann, 2009 : 356)

Hinzu kommt, dass in der Öffentlichkeit wenig bekannt ist, wie professionell mittlerweile alle großen Spendenorganisationen Fundraising betreiben. So war es

möglich, dass beispielsweise schon allein die Beschäftigung von Beratern auf Honorarbasis als anstößig dargestellt werden konnte.

Wie sensibel dieser Bereich ist, manifestiert sich auch darin, dass sich solche Krisen nicht allein auf die betroffene Organisation konzentrieren. Vielmehr erfasst die Verunsicherung der Öffentlichkeit ob des möglichen Fehlverhaltens einer Hilfsorganisation auch andere Einrichtungen, die in ähnlichen Segmenten tätig sind.

Kommunikationsaspekte. Das Image von Unicef war in der Krise Stärke und Schwäche zugleich. Denn dem hohen Ansehen stand auf der anderen Seite eine überhöhte Erwartungshaltung gegenüber. Erschwert wurde die Kommunikation durch das in der Öffentlichkeit vorherrschende idealisierte Bild von der Arbeit einer Spendenorganisation.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • etablierte und anerkannte Organisation • positives Image und große Reputation • Rückhalt durch prominente Unterstützer und bedeutende Unternehmen • Überzeugung der Spender und ehrenamtlichen Helfer, einer guten Sache zu dienen 	<ul style="list-style-type: none"> • Agieren in einem sensiblen Bereich • erhöhte Erwartungshaltung • Vertrauensvorschuss, der schnell verbraucht ist • Abhängigkeit von Spendern und der Unterstützung durch Ehrenamtliche • idealisiertes Bild von der Arbeitsweise einer Non-Profit-Organisation
Chancen	Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> • Bestätigung der Glaubwürdigkeit und Seriosität durch lückenlose Aufklärung, Offenheit und Transparenz • Positionierung als seriöse Organisation, die Missverhalten Einzelner schnell und vollständig korrigiert • große Bekanntheit und damit verbunden herausragendes Interesse der Medien • Entwicklung eines realistischen Bildes von Spendenorganisationen • Erreichen neuer Spendergruppen durch eine positiv verlaufende Berichterstattung 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlust der Glaubwürdigkeit durch Vertuschen, Verschleiern und Verschleppen • Verspielen des Vertrauensbonus durch das Herunterspielen der Vorwürfe und das Leugnen von Fehlern • Enttäuschung der Erwartungshaltung • Verunsicherung und Abwendung von Spendern und Helfern • Verlust der materiellen und immateriellen Unterstützung

SWOT-Analyse von UNICEF

Strategischer Ansatz

Das *Krisenmanagement* und die *Krisenkommunikation* durchliefen mehrere Phasen. Durch die Veröffentlichung der Anschuldigungen befand sich Unicef zunächst einmal in der Defensive. Handeln und Kommunikation mussten parallel erfolgen. Die sich entwickelnde Strategie war vor allem anfangs dem Verlauf der Krise geschuldet und stellte eine Reaktion hierauf dar. Rückblickend lässt sich das *Krisenmanagement* in vier Phasen unterteilen und die Krisenkommunikation im Nachhinein unter vier Slogans subsumieren:

Den inhaltlichen und thematischen Schwerpunkt der ersten Phase von Dezember 2007 bis Januar 2008 bildete die Zielsetzung »Wir klären alles auf«. Damit korrespondierte der Beschluss der ersten Krisensitzung am 1. Dezember 2007, eine externe Wirtschaftsprüfung mit der Untersuchung der Vorwürfe zu beauftragen. Außerdem wurden alle Stellungnahmen unverzüglich und im Wortlaut ins Internet gestellt. Diese erste Phase endete mit dem Rücktritt der Vorsitzenden und des Geschäftsführers.

In der zweiten Phase von Februar bis April 2008 wurde die Botschaft »Wir haben verstanden« nach außen kommuniziert. Manifesten Ausdruck fand dieses Bekenntnis darin, dass Unicef am 3. April 2008 bekannt gab, die Transparenzinitiative Venro zu unterstützen, einen freiwilligen Zusammenschluss von rund 100 Nichtregierungsorganisationen. In die gleiche Richtung wies die Zusammenstellung des Teams Unicef, das am 21. April 2008 seine Arbeit aufnahm. Hierbei handelte es sich um namhafte Beratungsgesellschaften, die sich bereit erklärt hatten, Unicef pro bono zu unterstützen. In dieser Phase wurden erstmals auch Fehler eingestanden, z. B. im Rahmen eines so genannten Transparenz-Mailings. Außerdem wurde ein neues Konzept für einen transparenten Geschäftsbericht entwickelt.

Damit wurde zugleich auch die nächste Phase eingeleitet, die bis Juni 2008 andauerte und unter dem Motto stand »Neue Wege gehen«. Hierzu gehörten als zentrale Maßnahmen auch die Wahl eines neuen Vorstands und eine öffentliche Erklärung des neuen Vorsitzenden, in der er die Fehler nochmals einräumte und gleichzeitig einordnete: »Es hat niemand in die Kasse gegriffen.« Gleichzeitig versprach er, die zügige Umsetzung aller notwendigen Reformen. Mit der Wahl des neuen Vorstands begann auch die Umsetzung der bereits im Vorfeld vorbereiteten Reformmaßnahmen und der transparenteren Kommunikation.

Die Präsentation des neuen Geschäftsberichts im Juni 2008 manifestierte den Beginn der nächsten Phase. Mit dieser stellte Unicef wieder die eigentliche Aufgabe in den Vordergrund des Handelns und der Kommunikation. Dies fand prägnanten Ausdruck in dem Motto »Gemeinsam für Kinder«.

Ihren Abschluss fand die Krise im Oktober mit der Einstellung der Ermittlungen gegen den ehemaligen Geschäftsführer durch die Kölner Staatsanwaltschaft

und der Vorstellung der neuen Geschäftsführerin. Aus diesen Anlässen erklärte der Vorsitzende die Krise offiziell für beendet: »Unicef ist wieder da«.

Maßnahmen und Umsetzung

Kommunikation mit der Presse. Die erste Reaktion auf die Anschuldigungen und die Ermittlungen der Kölner Staatsanwaltschaft war die Verbreitung einer Vorstandserklärung am 1. Dezember 2007 im Anschluss an die Krisensitzung des Vorstands. Auch in der Folgezeit reagierte Unicef mit Stellungnahmen zu öffentlich gemachten Vorwürfen und informierte die Öffentlichkeit auf diesem Wege über die weiteren Maßnahmen. Gleichzeitig fand eine gezielte Ansprache einzelner Pressevertreter statt.

Nach dem Rücktritt von Simonis und der Entwicklung der ersten Reformmaßnahmen wurde am 6. Februar 2008 eine Pressekonferenz einberufen. Eine weitere Intensivierung der direkten Kommunikation war nach der Wahl des neuen Vorstands zu verzeichnen. In kurzer Folge fanden drei Pressekonferenzen statt: zur Wahl des neuen Vorstands, zur Vorstellung des neuen Geschäftsführers und zur Präsentation des neuen Geschäftsberichts. Zudem wurden verschiedene Leitmedien direkt angesprochen, um strategische Interviews mit dem neuen Vorsitzenden zu platzieren. Nicht nur dieses aktive *Kommunikationsmanagement*, sondern auch das explizite Eingeständnis, Fehler gemacht zu haben, sowie die Ankündigung der konkreten Maßnahmen zur Korrektur dieser Fehler wirkten sich positiv auf die Berichterstattung in den Medien aus.

Im Rahmen der neuen Wege, die seit April beschrritten wurden, ist auch die Einrichtung der so genannten Transparenzseite unter www.unicef.de/transparenz zu sehen. Neben den Dokumenten zur Krise enthielt sie FAQs sowie einige Grundsatzserklärungen, bspw. zum Fundraising.

Parallel zur Führungskrise und verstärkt nach der Neuwahl des Vorstands hat das Kinderhilfswerk die Presseaktivitäten zu seiner eigentlichen Arbeit fortgesetzt. Zwar wurden im Jahr 2008 rund 5.000 Berichte über die Führungskrise registriert. Weitere 5.500 Berichte bezogen sich allerdings auf die originäre Unicef-Arbeit.

Kommunikation mit Spendern und Fördermitgliedern. Die Kommunikation mit den Spendern und Fördermitgliedern erfolgte in den ersten Wochen telefonisch, im direkten Gespräch, per Mail und per Post:

- Jeder Anrufer, der Informationen zu den Vorfällen erbat, erhielt am Telefon oder schriftlich Auskunft. In Ergänzung hierzu konnte sich jeder auf der Internetseite von Unicef informieren.
- Für Spender, Mitglieder und Interessierte, die im Rahmen des Weihnachtsgeschäfts auf die Unicef-Mitarbeiter zugehen würden, verfasste Unicef eine kurze Stellungnahme. Diese lag an den Weihnachtsverkaufsständen aus.

- Dem Weihnachtsmailing an die Spender, das Anfang Dezember verschickt wurde, lag ein Schreiben zur Krise bei.
- Am 11. Dezember wurde ein Newsletter zu verschiedenen Themen verschickt. Auch hierin fand sich eine Stellungnahme zu den Vorwürfen.
- Am 7. März wurde das so genannte Transparenz-Mailing an die Spender geschickt, das ausschließlich die Führungskrise zum Thema hatte und eine Stellungnahme zu den Anschuldigungen enthielt.

Der Grund für diese relativ lange Phase zwischen den beiden Mailings (Anfang Dezember 2007 bis Anfang März 2008) ist laut Unicef darin zu suchen, dass erst zu diesem Zeitpunkt konkrete Pläne über das weitere Vorgehen mitgeteilt werden konnten. Nach dem Rücktritt der Vorsitzenden und des Geschäftsführers mussten Verantwortlichkeiten neu geregelt werden. Hinzu kamen ökonomische Überlegungen, da ein postalisches Mailing an die 700.000 Spender und Fördermitglieder mit hohen Kosten verbunden ist.

Interne Kommunikation mit Mitarbeitern und Ehrenamtlichen. Zusätzlich zu den für alle zugänglichen Informationen auf der Website wurden die Mitarbeiter und die Ehrenamtlichen über das Intranet und interne Rundschreiben informiert. Außerdem wurden folgende Maßnahmen ergriffen:

- Anfang Dezember gab es für die hauptamtlichen Mitarbeiter eine erste Betriebsversammlung in Köln.
- Ebenfalls im Dezember wurde – ebenfalls in der Zentrale – eine außerordentliche Versammlung für die Vertreter der ehrenamtlichen Mitarbeiter einberufen.
- Auf den Wunsch der ehrenamtlichen Mitarbeiter hin erhielten diese am 15. Dezember 2007 eine Zusammenstellung von FAQs. Dieser Katalog von Fragen und Antworten sollte den Ehrenamtlichen helfen, auf den Weihnachtsmärkten auf Fragen fundiert und wahrheitsgetreu antworten zu können.
- Die turnusgemäß zwei Mal im Jahr stattfindenden Regionaltreffen erfolgten planungsgemäß im Februar/März 2008.
- Im Juni stellte sich der neue Vorstand auf außerordentlich einberufenen Regionalkonferenzen den ehrenamtlichen Mitarbeitern vor und informierte diese im persönlichen Gespräch über die neue Strategie von Unicef.

Starke Partner. Sowohl die Unicef-Botschafter als auch die Firmenpartner wurden aktiv in das *Krisenmanagement* einbezogen. Die Unicef-Botschafter Sabine Christiansen und Steffen Seibert erklärten offiziell, dass sie Unicef weiterhin unterstützen würden, forderten aber eine konsequente Offenlegung und umfassende Reform (SPIEGEL ONLINE, 20. Februar 2008 und Transparenz-Mailing von Unicef von März 2008).

Die Partner- und Unterstützer-Firmen wurden Anfang März zu einem Round Table eingeladen. Im Anschluss sprachen die Firmenpartner Unicef in einer Pressemitteilung das Vertrauen aus und sagten ihre Unterstützung zu.

Im April gab Unicef bekannt, zukünftig von namhaften Beratungsfirmen wie Roland Berger pro bono unterstützt zu werden, um Prozesse und Strukturen zu verbessern und transparenter zu werden. Auch diese in der Öffentlichkeit demonstrierte starke Partnerschaft diene als Signal der Seriosität und des Aufklärungswillens.

Restrukturierung der Organisation. Anfang Februar gab der Vorstand die Reformagenda bekannt und kündigte die Entwicklung eines neuen Leitbildes an: Es sollte eine ethisch-moralische Standortbestimmung der Organisation vornehmen und zu mehr Transparenz beitragen. Die Entwicklung eines solchen Leitbildes war Ausdruck des Gestaltungswillens und zugleich eine wichtige Maßnahme des aktiven *Krisenmanagements*. Damit gelang es Unicef wieder, Themen zu setzen und die öffentliche Diskussion selbst mitzugestalten.

Einen wichtigen Schritt zur Neustrukturierung der Organisation stellte der Rücktritt des beschuldigten Geschäftsführers dar. Der entscheidende Schritt zu einem Neubeginn bildete die Neuwahl des Vorstands auf der Mitgliederversammlung am 10. April 2008. Die von diesem initiierten Veränderungen sind Ausdruck des aktiven *Krisenmanagements*. Sie schufen Anlässe für eine Themensetzung und ermöglichten eine aktive *Krisenkommunikation*.

Der mit der Neuwahl verbundene Turnaround manifestierte sich auch in der öffentlichen Wahrnehmung und in der Berichterstattung. Hierzu trug sicherlich auch bei, dass der neu gewählte Vorsitzende Jürgen Heraeus einen Tag nach der Wahl explizit und öffentlich Fehler einräumte: Neben dem Mangel an Transparenz sei auch das schlechte *Krisenmanagement* zu beklagen, das durch den öffentlich ausgetragenen Führungskonflikt bedingt war. Die geplanten Reformen seien dringend erforderlich. Mit diesem Bekenntnis war der Weg frei und die Basis für den Rückgewinn des Vertrauens gelegt.

Aufgetretene Probleme

Intern. Eine Aufklärung der Vorgänge und die Entkräftung der Anschuldigungen wurde durch mehrere Faktoren erschwert bzw. verzögert: Besonders gravierend wirkte sich der offensichtliche Konflikt zwischen dem Geschäftsführer und der Vorsitzenden aus. Ein konsistentes *Krisenmanagement* war deshalb nicht möglich. Insbesondere die widersprüchlichen Aussagen der Vorsitzenden in der Öffentlichkeit verhinderten eine professionelle Klärung der drängenden Fragen. Zusätzlich erschwerte auch die Präsenz des beschuldigten Geschäftsführers im Vorstand

von Unicef und im Vorstand der Unicef-Stiftung die unabhängige Auseinandersetzung mit den Vorwürfen.

Der öffentliche Machtkampf sowie die kritische Berichterstattung in den Medien führten zu Unruhe in der Organisation, die durch die gegenseitigen Schuldzuweisungen zwischen Garlichs und Simonis noch zusätzlich geschürt wurde. Auch die Aberkennung des Spendensiegels verunsicherte viele ehrenamtliche Helfer.

Extern. In der ersten Phase der Krise stellte vor allem die öffentlich ausgetragene Auseinandersetzung zwischen Simonis und Garlichs ein Problem dar. Die Uneinigkeit des Vorstands und die öffentlichen Beschuldigungen führten zu einer massiven Verunsicherung der Öffentlichkeit und der Sponsoren. (FAS vom 9. März 2008) Zusätzlich sorgte eine Erklärung des Unicef-Vorstands am 14. Januar 2008 zum Ergebnis der Prüfung der externen Wirtschaftsprüfer von KPMG für Irritationen (vgl. TAGESSPIEGEL ONLINE vom 4. Februar 2008). KPMG hatte keine Hinweise auf eine persönliche Bereicherung oder Vorteilsnahme entdecken können, sondern lediglich »Verstöße gegen Regeln der Vergabe, Durchführung und Kontrolle von Transaktionen festgestellt, die dem Bereich der Ordnungsmäßigkeit zuzuordnen sind.« Unicef stellte das komplette KPMG-Prüfungsergebnis auf seine Website. In der zeitgleich herausgegebenen Erklärung des Unicef-Vorstands allerdings wurde – entgegen der Strategie und dem Rat der Kommunikationsverantwortlichen – das Ergebnis nur gekürzt und beschönigend wiedergegeben. Gegen diese Erklärung des Vorstands legte ein KPMG-Mitarbeiter in einer E-Mail an den Vorstand – und in Blind Copy an die Vorsitzende – Beschwerde ein. Dieses Schreiben wurde der FRANKFURTER RUNDSCHAU zugespielt, von dieser bekannt gemacht und gab damit erneut Anlass für die öffentliche Diskussion.

Kommunikationscontrolling

Tatsächlich hat die lang andauernde Krise zu einem erheblichen Schaden geführt – hinsichtlich der Glaubwürdigkeit und Reputation von Unicef und in materiellem Hinsicht: Zeitweise verlor Unicef über 37.000 Fördermitglieder. Das bedeutete eine finanzielle Einbuße von über sechs Millionen Euro.

Bewertung

Gleich zu Beginn und noch vor der öffentlichen Krise hat Unicef einen entscheidenden Fehler gemacht und die Chance zur Abwendung der Krise verpasst: Der Vorstand hat den Warnhinweis nicht ernst genommen, der von dem anonymen Schreiben ausging, das die Vorsitzende im Mai 2007 erhielt. Statt sich unverzüglich um Aufklärung zu bemühen, die Vorwürfe im Detail zu prüfen und aktives *Krisenmanagement* zu betreiben, hat er erst reagiert, als die Vorwürfe öffentlich wur-

den. Damit hat er die Chance verspielt, zu demonstrieren, wie wichtig Unicef der seriöse und gewissenhafte Umgang mit den Spendengeldern ist.

Den nächsten Fehler beging Unicef nach Bekanntwerden der Vorwürfe im November. Obgleich die Organisation am 1.12.2007 in einer Stellungnahme Aufklärung gelobte, sprach der Vorstand dem Beschuldigten das Vertrauen aus und wies gleichzeitig die Anschuldigungen pauschal zurück – ohne die Vorwürfe geprüft und die Vorgänge untersucht zu haben. Damit versäumte Unicef, ein deutliches Signal zur rückhaltlosen Aufklärung zu geben, bspw. durch eine zeitweise Beurlaubung des Beschuldigten. Vielmehr musste dieses Verhalten als Leugnen, Zurückweisen und Verdrängen interpretiert werden. Außerdem ebnete der Vorstand damit dem öffentlich ausgetragenen Machtkampf zwischen Simonis und Garlichs den Weg. Die widersprüchlichen Aussagen, die wechselseitigen Beschuldigungen und die offensichtliche Uneinigkeit der Führungsspitze weckten den Eindruck, dass die Verantwortlichen nicht in der Lage seien, die Krise zu managen.

In der Folgezeit mehrten sich die kritischen Stimmen, je unbefriedigender die abwiegelnden und verteidigenden Antworten von Unicef ausfielen. Schließlich war in den Medien von einem »furchtbaren« und einem »desaströsen« *Krisenmanagement* (SÜDDEUTSCHE ONLINE) die Rede sowie von einem »PR-Desaster« (SPIEGEL ONLINE). Manche prophezeiten einen »Image-Schaden« (WELT). Der Unmut der Öffentlichkeit über das Verhalten von Unicef reichte bis in die Bundesregierung hinein, die Anfang Februar Aufklärung verlangte.

Unicef hat es – vor allem in der ersten Phase – versäumt, aktives Themenmanagement zu betreiben und das große Interesse der Medien aktiv für sich zu nutzen. Stattdessen erschöpfte sich das *Krisenmanagement* infolge des Machtkampfes in der Reaktion auf die öffentlich erhobenen Vorwürfe. Es fand so gut wie gar kein aktives *Issues Management* statt, durch das man die öffentliche Aufmerksamkeit hätte lenken können. Die Maßnahme, die zur Themenlenkung geeignet gewesen wäre und die hätte helfen können, die Berichterstattung aktiv mitzugestalten – die Befauftragung von KPMG – wurde verspielt, indem das Ergebnis des Berichts falsch kommuniziert wurde.

Ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit erlangte Unicef erst durch die Neuwahl des Vorstands zurück. Vor allem das explizite öffentliche Eingeständnis des Vorsitzenden, Fehler gemacht zu haben, und die Erklärung, die notwendigen Reformen umzusetzen, wirkte sich positiv aus und war ein wesentlicher Schritt zur Wiedererlangung des vormaligen Ansehens – viereinhalb Monate nach Beginn der Krise. Der Verlust: Ein Rückgang der Erträge um 23 Prozent, 20.000 Fördermitglieder weniger und erhöhte Schwierigkeiten, neue Förderer zu gewinnen.

Abschließend sei erwähnt, dass das PR-Team von Unicef im April 2009 vom Branchenmagazin PR Report zum PR-Team des Jahres gewählt wurde – wegen des aktiven *Krisenmanagements* und der guten *Krisenkommunikation*. Diese Aner-

kennung der Leistung bezieht sich in erster Linie auf die Zeit nach dem Rücktritt von Simonis und Garlichs. Denn in der ersten Phase der Krise fand die Pressestelle mit Empfehlungen für eine professionelle *Krisenkommunikation* im Vorstand kein Gehör. Dies zeigt sich zum einen an den öffentlichen Erklärungen und Verlautbarungen der Vorsitzenden und zum anderen auch an der beschönigenden Stellungnahme zum Ergebnis der KPMG-Untersuchung. Erst nach den Rücktritten wurde der Rat der Pressestelle gehört und umgesetzt. Damit begann zugleich auch der Turnaround in der Berichterstattung.

Quellen

- FRANKFURTER ALLGEMEINE SONNTAGSZEITUNG (2008). Wie Heide Simonis mal eben Unicef ruinierte, 9.3.2008, Nr. 10, S. 2
- FRANKFURTER RUNDSCHAU online (2007). Aktenzeichen Unicef, 1.12..2007.
http://www.fr-online.de/in_und_ausland/politik/dossiers/der_fall_unicef/1251455_Aktenzeichen-Unicef.html, zuletzt abgerufen am 31.8.2009
- FRANKFURTER RUNDSCHAU online (2007). Zickzack-Kurs bei Unicef, 2.12.2007.
http://www.fr-online.de/in_und_ausland/politik/dossiers/der_fall_unicef/1252037_Zickzack-Kurs-bei-Unicef.html, zuletzt abgerufen am 31.8.2009
- FRANKFURTER RUNDSCHAU online (2007). Schleppende Aufklärung. 6.12.2007.
http://www.fr-online.de/in_und_ausland/politik/dossiers/der_fall_unicef/1253797_Unicef-Skandal-Schleppende-Aufklaerung.html.
 Zuletzt abgerufen am 31.8.2009
- Gröppel-Klein, Andrea und Claas Christian Germelmann (2009). Medienberichte und Vertrauensverlust von Spendern in Krisen von Spendenorganisationen, in: Dies. (Hg.). Medien im Marketing. Optionen der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden. S. 343–368
- SPIEGEL online (2008), Vorstand gibt Simonis Schuld an PR-Desaster, 6.2.2008,
<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,533443,00.html>,
 zuletzt abgerufen am 31.8.2009
- SÜDDEUTSCHE online (2008) Helfer in größter Not, 10.4.2008,
<http://www.sueddeutsche.de/panorama/986/438730/text/6/>,
 zuletzt abgerufen am 31.8.2009
- TAGESSPIEGEL online (2008), Der Spendenskandal zieht seine Kreise, 4.2.2008,
<http://www.tagesspiegel.de/politik/deutschland/Unicef-Spendengelder;art122,2469697>, zuletzt abgerufen am 31.8.2009
- WELT online (2008), Erste Spender wenden sich von Unicef ab, 5.2.2008,
http://www.welt.de/politik/article1632895/Erste_Spender_wenden_sich_von_Unicef_ab.html zuletzt abgerufen am 31.8.2009