'Heute spricht man häufig von der Notwendigkeit einer so genannten Global Governance'

Micheline Calmy-Rey
Schweizer Bundespräsidentin

Das Observatorium der *Fondation pour Genève* veröffentlicht eine Auswahl von 4 Heften um den Wandel, welchen die Global Governance bewirkt, zu beschreiben.

Nr. 1 die «Soft Governance». Ausgangspunkt für das Verständnis der neuen Praktiken internationaler Beziehungen. Worum handelt es sich?

Nr. 2 der «Multi-Stakeholder». Neue Akteure betreten das internationale Geschehen und verändern die Vorgaben. Wer sind sie?

Nr. 3 die «Prozesse und Methoden». Eine neue Governance bringt Schwung in die Verhandlungsprozesse aber auch des Experimentieren neuer Arbeitsmethoden. Wie funktionieren sie?

Nr. 4 die «Agenda». Welche Themen der «Soft Governance» erschaffen die Neuigkeit der internationalen Beziehungen? Weshalb?

www.fondationpourgeneve.ch

S

Heft Nr. 1 - das Observatorium - Fondation pour Genève - Soft governance

Fondation pour Genève

Xavier Comtesse

« SOFT »

GOVERNANCE

Geleitwort — Micheline Calmy-Rey
Interview — Joseph Nye
Beiträge — Daniel Vasella
Jakob Kellenberger
Luzius Wasescha
Roger de Weck
Martine Brunschwig Graf

Heft Nr. 1

Heft Nr. 1
Soft Governance

Übersetzt von Dorothea Benes

Geleitwort

Die Welt, in der wir leben, hat sich in den letzten 15 Jahren grundlegend gewandelt. Tiefgreifende Umwälzungen haben stattgefunden, und es ist nicht leicht, auf kohärente Weise darüber nachzudenken. Während die Geschichte bislang mehr oder weniger berechenbar erschien und gewissermaßen auf einen bestimmten Punkt hinauszulaufen schien, ist das Weltgeschehen heute so komplex geworden, dass sein Lauf kaum mehr vorauszusehen ist. In einer Welt, die von einer außerordentlichen Vielzahl von Akteuren und von widersprüchlichen Tendenzen geprägt ist - von der regionalen Integration bis hin zum Rückzug auf die eigene Identität -, verändern sich traditionelle Gegebenheiten wie Krieg und Frieden, während gleichzeitig neue Anliegen Anlass zu Besorgnis geben. Probleme und Phänomene wie die ethische Verantwortung, Sicherheit, Umwelt, nachhaltige Entwicklung und die Bekämpfung der Armut betreffen heute die gesamte Welt und mobilisieren eine immer größere Zahl von Akteuren aus Politik und Gesellschaft in unserem «Global Village».

Die Weltpolitik ist heute nicht mehr nur die Summe der zwischenstaatlichen Beziehungen und auch nicht mehr ausschließlich die Sache von Diplomaten und hohen Regierungsbeamten. Mit der raschen Entwicklung der Kommunikationsmittel und der Verbreitung von Informationen sind heute eine Vielzahl von Akteuren wie NGOs, die Zivilgesellschaft, große Unternehmen, Stiftungen, aber auch geistige Strömungen und Verhaltensweisen wie die, die in das Attentat vom 11. September 2001 mündeten, am Weltgeschehen beteiligt. Die politischen Grenzen sind durchlässig geworden, was die herkömmlichen Methoden staatlicher Regulierung schwierig gestaltet und die Weltpolitik heute zu einem äußerst komplexen, transnationalen Prozess macht.

Heute spricht man häufig von der Notwendigkeit einer so genannten *Global Governance*. Dies ist zwar kein klar umrissenes Konzept, gewinnt jedoch in zunehmendem Maße an Bedeutung. Wenn man von *Global Governance* spricht, dann beruft man sich auf die, meines Erachtens wichtige Idee, dass das allgemeine Interesse nicht mehr eindeutig ist und nicht mehr mit einem bestimmten geographischen Raum zusammenfällt. Im Gegenteil, es ist veränderlich und beweglich, und lässt sich vorübergehend unterschiedlichen Gruppen zuordnen. Auf allen Ebenen, von den Unternehmen über die Regierungspolitik bis hin zu den Vereinten Nationen, spricht man heute von *Governance* als Vernetzung der Steuerung, die durch die immer

größer werdende Zahl von internationalen Akteuren, das Entstehen spezifischer und weltweiter Problembereiche und die immer stärkere Interdependenz der Staaten gegeben ist. Dennoch hat man sich die *Global Governance* nicht als eine neue institutionelle Struktur, eine Art Doppelgänger der UNO vorzustellen, sondern vielmehr als ein Zusammenspiel von politischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Kräften, die sich heute unter dem Begriff *Soft Governance* zusammenfassen lassen, und die in der Lage sind, sich die Globalisierung zu eigen zu machen, statt sie über sich ergehen zu lassen.

Die Schweiz hat auf internationaler Ebene das Image eines neutralen und engagierten Staates, ein Image, das sich im Laufe der Zeit entwickelt hat und das ihre Glaubwürdigkeit zutiefst geprägt hat. Die Schweiz ist ein Land, das weder eine koloniale Vergangenheit noch geheime Interessen hat. Sie ist der Prototyp einer *Soft Governance* an sich; die Schweiz genießt das Ansehen und Prestige, das sie ihrer langjährigen Erfahrung mit Demokratie, Pluralismus und humanitärer Tradition zu verdanken hat. Ihre Stimme wird nicht nur dann gehört, wenn es um die Förderung von Werten geht, sondern auch bei der Vermittlungstätigkeit angesichts unterschiedlicher, ja selbst antagonistischer Weltanschauungen, wie etwa jene, die die Bühne des Weltgeschehens heute im sogenannten «Zusammenstoss der Zivilisationen» erschüttern.

In diesem Zusammenhang hat Genf - der Schweiz sowie International - Mittelpunkt einer intensiven diplomatischen Aktivität und der Netzwerke, welche durch die zahlreichen hier ansässigen internationalen Organisationen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs), deren Tätigkeit zum Wohl des Menschen von entscheidender Bedeutung ist, alle erforderlichen Voraussetzungen, als Drehscheibe des weltweiten Gedankenaustausches zu wirken und die Rolle zu erfüllen, die man von dieser Stadt, im Dienste der diplomatischen Uebereinstimmung, erwartet und gerne anvertraut.

Micheline Calmy-Rey
Schweizer Bundespräsidentin
Vorsteherin des Eidgenössischen Departements
für Auswärtige Angelegenheiten

Vorwort

Der Klimawandel, die grossen Pandemien, nachhatlige Entwicklung, Konfliktlösung und Wahrung des Friedens, humanitäre Krisen, Bekämpfung der Armut und globalisierter Handel sind Themen, die täglich die Aufmerksamkeit der Medien und der Bevölkerung weltweit beschäftigen. Sind wir uns dessen bewusst, dass diese Themen in Genf diskutiert werden und dass gleichzeitig ganz neue Formen der *Governance* erfunden werden? Alles ist in Frage gestellt.

Wie unsere Schweizer Bundespräsidentin es in ihrem Geleitwort betont, hat sich die Welt der internationalen Beziehungen im Laufe der letzten fünfzehn Jahre grundlegend verändert. Mit dem Ende des Kalten Krieges und dem Auftreten von immer globaleren Problemen sind neben den Regierungen neue Akteure aufgetreten. So haben sich in der Region rund um Genf eine Vielzahl von spezialisierten Institutionen und multinationalen Unternehmen sowie die verschiedensten Interessenverbände angesiedelt, die im Rahmen von Netzwerken einen gegenseitigen Austausch pflegen und gleichzeitig neue Vorgehensweisen erarbeiten.

Wie können sich die Schweiz, und besonders Genf, auf der Bühne des Weltgeschehens in einer führenden Rolle etablieren, wenn die anderen Mitspieler stets in Bewegung sind?

Angesichts dieser Fragestellung, die für unsere Region von größter Bedeutung ist, versucht die *Fondation pour Genève* einen Beitrag zu einem Reflexionsprozess zu leisten, der sowohl von den eidgenössischen als auch den Genfer Behörden durchgeführt wird. Mit der Veröffentlichung einer Auswahl von vier Heften, anvertraut und ausgearbeitet von Herrn Xavier Comtesse, verfolgt das Observatorium der *Fondation pour Genève* die Absicht, zu einem besseren Verständnis des derzeitigen Wandels beizutragen. Mit dieser Arbeit soll ein Beitrag zur Diskussion geleistet werden, auf welche Weise die internationale Entwicklung von Genf durch diese neue Gestaltung des Weltgeschehens betroffen ist.

Joseph Nye spricht von «Soft Power», um diese neuen Realitäten zu beschreiben. Worin bestehen sie? Wer sind die neuen Akteure? Wie funktionieren ihre Netze, welche Ziele verfolgen sie? Haben die Gastgeberstaaten eine neue Rolle zu spielen, und wenn ja, welche?

In diesem ersten Heft wird das Konzept einer *Soft Governance* als Ausgangspunkt zum Verständnis der derzeitigen Phänomene des Wandels vorgestellt. Den Gesprächen mit Daniel Vasella, Jakob Kellenberger, Luzius Wasescha, Roger de Weck und Martine Brunschwig Graf nach zu urteilen, muss Genf mit seinem ausgeprägten internationalen Charakter sich der Herausforderung, die sich aus der Entstehung dieser neuen Form von *Global Governance* ergibt, und für den die Stadt einen ganz natürlichen Rahmen zu bieten scheint, stellen, ist sie doch zutiefst mit den Werten vertraut, die einer Diplomatie des Konsenses und nicht einer des Zwangs zugrunde liegen.

Dennoch ist diese neue Form von *Governance*, die manche Hoffnungen weckt, auch mit Risiken behaftet. Nur eine ausgezeichnete Kenntnis aller ihrer Aspekte und Probleme und ein gemeinsames pragmatisches Vorgehen werden es gestatten, die Rolle und das Image Genfs im Konzert der Nationen zu fördern.

Mit der Veröffentlichung dieses Heftes in drei Sprachen möchte Ihnen die *Fondation pour Genève* die Beteiligung an diesen Überlegungen über eine gemeinsame Zukunft, die zum großen Teil noch im Werden ist, ermöglichen.

Wir wünschen Ihnen gute Lektüre.

Guillaume Pictet
Präsident

Tatjana Darany
Direktorin

Die Entstehung einer neuen *Governance* II

Die Debatte über die Lösung der großen Weltprobleme ist heute intensiver und gleichzeitig komplexer geworden.

Intensiver, weil durch die Globalisierung alle Menschen von dem Geschehen betroffen sind. Denken wir nur an die Probleme im Zusammenhang mit dem Klimawandel, dem Handel, den humanitären Krisen, der Sicherheit, der Gesundheit, dem Sport, der nachhaltigen Entwicklung und den Religionen.

Gleichzeitig ist die Debatte aber auch komplexer geworden, weil in den letzten Jahrzehnten die Zahl der an ihr Beteiligten exponentiell angestiegen ist. So machen NGOs, Medien, Denkfabriken («Think Tanks»), Interessenverbände, Unternehmen, Gewerkschaften und die Zivilgesellschaft im Allgemeinen den Regierungen ihre Vormachtstellung bei der Steuerung der großen globalen Probleme streitig. Wir stehen vor einem völlig neuen Paradox, nämlich der Schwächung

der Nationalstaaten einerseits und dem wachsenden Einfluss der Zivilgesellschaft im Bereich der internationalen Beziehungen andererseits. Das ist ein völlig neues Phänomen.

Und doch ist die neue Methode der *Soft Governance* dabei, sich immer stärker durchzusetzen, und zur Lösung dieses Paradoxons beizutragen, weil sie allen die Möglichkeit bietet, sich an den gleichen Verhandlungstisch zu setzen.

Die *Soft Governance* ist mit ihrem Bestreben, den freiwilligen Konsens zu fördern, in zunehmendem Maße eine echte Alternative zu den in der Vergangenheit allzu oft verwendeten Methoden des Zwangs.

Somit ist ein Verständnis dieser neuen Praktiken unerlässlich für alle, die sich für die möglichen Zukunftszenarien unserer Welt interessieren, unabhängig davon, ob sie aktiv an der Debatte beteiligt sind oder nicht.

Unter den zahlreichen Methoden, Verfahren und Abkommen, die den internationalen Beziehungen zugrunde liegen, hat in den letzten Jahren vor allem ein Begriff, der gewissermaßen neue Vorgehensweisen bei der Kontrolle und Steuerung des Weltgeschehens symbolisiert, immer stärker an Bedeutung gewonnen: der Ausdruck *Soft Governance*, der eindeutig auf den Begriff der *Soft Power* zurückgeht, der 1990 erstmals von Professor Joseph Nye in seinem Werk «Bound to Lead: the Changing Nature of American Power» geprägt wurde und in seinem späteren Werk «Soft Power: the Means to Success in World Politics» weiter entwickelt wurde. Daraus lässt sich schließen, dass sich das Konzept der Soft Governance die *Soft Power* als Hauptinstrument zur Kontrolle und Steuerung des internationalen Geschehens zunutze gemacht hat.

Mit den Überlegungen über die *Soft Governance*, die wir in diesem Artikel anstellen werden, versuchen wir, die Definition des Begriffs von Joseph Nye auf eine umfassendere Gesamtheit der Prozesse der Steuerung der internationalen Angelegenheiten auszuweiten, insbesondere durch die Einbeziehung eines des breiten Spektrums von Arbeitsmethoden und Bezugssystemen, die von den diversen Akteuren verwendet werden. Unser Ansatz besteht in einer Ausweitung auf eine umfassendere Sichtweise, unter Einbeziehung von heute noch im Werden befindlichen Methoden. Daher dienen uns vor allem die Initiativen und die Erfahrungen bei der Umsetzung dieser neuen Art von *Governance* als Leitfäden und tatsächliche Ereignisse als Anhaltspunkte. Diese terminologische Verlagerung, die Ersetzung des Wortes *Power* durch das Wort *Governance*, gestattet es uns auch zu vermeiden, uns allzu eingehend den tatsächlichen Machtkämpfen, d.h. der *Hard Power*, zuzuwenden, und uns eher mit den im Entstehen begriffenen Spielregeln zu befassen. Wir wollen die Bedeutung der traditionellen Kräfteverhältnisse bei der Steuerung des weltpolitischen Geschehens zwar nicht unterschätzen, möchten jedoch versuchen, die neuen, im Werden begriffenen Formen von Beziehungen näher zu beschreiben.

Aus Gründen der Klarheit werden wir jedoch kurz auf die Definition des Begriffs *Soft Power* eingehen. Anschließend werden wir in einem zweiten Schritt versuchen, das Konzept der *Soft Governance* möglichst offen zu definieren, um uns in der Folge den neuen Praktiken im Rahmen der internationalen Beziehungen von heute zuzuwenden.

Soft power: eine kurze Definition

Der Ausdruck *Soft Power* ist ein Begriff, der in der Theorie der internationalen Beziehungen verwendet wird, und der die Fähigkeit einer politischen oder einer nicht politischen Organisation, d.h. eines Staates oder einer nichtstaatlichen Organisation beschreibt, das Verhalten einer oder mehrerer anderer politischer Organisationen indirekt zu beeinflussen. Im Gegensatz zu den Zwangsmaßnahmen, die im Rahmen der *Hard Power* durch Methoden wie den Rückgriff auf die militärische Macht oder eine Wirtschaftsblockade eingesetzt werden, bedient sich die *Soft Power* subtilerer Methoden aus den Bereichen der Kultur, der Werte, der besten Praktiken («best practices»), der Überzeugungen, sowie der Überredungskunst und der Suche nach einem Konsens. Die Stärke liegt hier in der Kraft der Überzeugung und nicht im Zwang.

«Wenn das Konzept der Macht in der Fähigkeit besteht, andere dahingehend zu beeinflussen, das zu tun, was man will wollen, dann gibt es nur drei Möglichkeiten: entweder sie mit dem Stock zu bedrohen, sie mit der Karotte zu gewinnen oder sie durch die partnerschaftliche Entscheidung anzulocken».

Mit diesen Worten hat Joseph Nye sein Konzept der *Soft Power* kurz und knapp beschrieben.

Doch in seiner erweiterten Definition geht dieses Konzept über den simplen Begriff der Einflussnahme weit hinaus. Wenn ein oder mehrere Partner in den internationalen Beziehungen von der Richtigkeit ihrer Standpunkte überzeugt sind, dann können sie nicht nur auf der Grundlage von ausgehandelten Abkommen zusammen-

arbeiten, sondern sich auch an der Erarbeitung des Prozesses, der auf einen Konsens abzielt, beteiligen.
Hier findet das Konzept der *Soft Power* effektiv Anwendung. Wenn die Partner auf diese Weise über ihre Akzeptanzbereitschaft und ihre eigenen Präferenzen hinausgehen, stellt dies einen wesentlichen Akt der Zustimmung zur *Soft Power* dar, da er sie gewissermaßen dazu zwingt, konkrete Maßnahmen zu ergreifen. Die eigentliche Schwäche der *Soft Power* liegt darin, dass sie nicht verbindlich ist und deshalb oft dazu führt, dass nichts getan wird.
Um diese Situation zu vermeiden, und im Falle einer gut geführten Verfahrensweise (die wir im weiteren Verlauf des Textes anhand einiger konkreter Beispiele näher erläutern werden) besteht kein Zweifel daran, dass die *Soft Power* sich vorteilhafterer Methoden bedient, um Ergebnisse zu erzielen, als die *Hard Power*. Denn die Zustimmung zu Verträgen unter Zwang führt oft dazu, dass diese von den Gegnern letzten Endes nicht wirklich angewendet werden. Hier wird die echte Stärke der *Soft Power* spürbar, denn sie beschreitet mit unüblichen neuen Initiativen neue Wege und sucht mit innovativen Mitteln nach einvernehmlichen Lösungen; dies steht in völligem Widerspruch zur Politik der *Hard Power*.
Diese Logik gestattet es Interessenverbänden, der Zivilgesellschaft und Regierungen, die Ergebnisse dieses Konsensprozesses für sich selbst zu beanspruchen und sie somit leichter umsetzen.

Ohne die potenzielle Rolle der *Hard Power* leugnen zu wollen, ist doch klar festzustellen, dass bei einer größeren Zahl an Beteiligten, *Hard Power* kaum angewandt werden kann. Man denke nur an die Behandlung von Fragen wie Umwelt und Atomwaffen. Es wäre eher unwahrscheinlich, dass sämtliche Akteure durch einen militärischen Einsatz oder eine Wirtschaftsblockade mit Gewalt dazu gebracht werden könnten, gemeinsame Maßnahmen zu ergreifen. Und in diesem Punkt ist die Entstehung des Konzeptes der *Soft Power* legitimerweise mit der wachsenden Bedeutung der globalen Probleme und der Steuerung des Weltgeschehens verbunden.

Soft governance: eine offene Definition

Soft Governance ist ein unverbindlicher Ansatz zur Steuerung von Geschehnissen, der im Bereich der internationalen Beziehungen gemeinsamen Vorgangsweisen und kollektiv getroffenen Entscheidungen den Vorrang einräumt. In diesem Sinn arbeitet sie mit Methoden, die auf die spezifischen Probleme zugeschnitten sind und auf Konsens gründen. Dabei gibt es eine Vielzahl verschiedener Ansätze und Methoden, deren Umsetzung freiwillig geschieht. Daher sind die Prozesse oftmals wichtiger als die Entscheidungen an sich.

Die Zivilgesellschaft, Interessenverbände und Regierungen verpflichten sich zum Handeln; damit können sie sich die Ergebnisse dieser Konsenssuche auch selbst zueigen machen.

Diese Vorgangsweisen im Bereich der internationalen Beziehungen sind allerdings nicht ganz so neu, wie man meinen würde; sie sind nur deshalb sichtbarer geworden, weil sie heute generell zur Anwendung kommen. Dafür lässt sich eine Reihe an Beispielen anführen: die Protokolle über den Klimawandel von Rio (1991) und Kioto (1997), die Bekämpfung von AIDS, Malaria und Tuberkulose im Bereich der Gesundheit, der Weltgipfel der Informationsgesellschaft (WSIS, Genf 2003 und Tunis 2005) im Bereich der Kommunikation und die Millenniumserklärung mit ihren Vorschlägen zur Bekämpfung von Armut und Ungleichheit in der Welt.

Somit lässt sich das Konzept der *Soft Governance* dem Konzept der *Hard Governance* gegenüberstellen, die mit der Intervention im Irak, der Wirtschaftsblockade von Nordkorea und den zwingenden

Maßnahmen im Bereich der Verbreitung der Atomwaffen ihre konkrete Ausprägung gefunden hat.

Auch wenn die wissenschaftliche und die offizielle Literatur diese neuen Praktiken kaum erwähnen, ist es offensichtlich, dass dieser Begriff bei Gesprächen in Kreisen der neuen intellektuellen Diplomatie heute häufig verwendet wird. In Washington und Brüssel, in Genf, New York oder Wien haben ranghohe Beamte, aber auch und vor allem Intellektuelle an den Universitäten und Denkfabriken diesen neuen Begriff und die sich daraus ergebenden Vorgangsweisen angenommen. Seine vermehrte Verwendung wird zweifelsohne zu einer klareren Definition führen müssen, deren Konturen wir vorerst zu umreißen versuchen. Die *Soft Governance* setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen:

- Ein **Prozess des Konsenses**, in dem nach konvergierenden Lösungen gesucht wird
- **Unverbindliche** Empfehlungen
- Eine **Vielzahl an Beteiligten** («Multi-Stakeholder»)
- Gezielte Maßnahmen zu **spezifischen Themen** im Bereich der *Global Governance*
- Eine Auswahl an Informationen, *Benchmarks*, und *Peer Reviews*, die zur Anwendung der **besten Praktiken** führen sollen

Diese fünf Komponenten (Konsenssuche, nicht zwingende bzw. unverbindliche Vorgehensweisen, Multi-Stakeholder-Initiativen, spezifische Themen und beste Praktiken) sind gängige Muster für das, was wir hier als *Soft Governance* definieren wollen.

---

[1] Der Begriff *Governance* bezeichnet die Entwicklung neuer Formen der Steuerung, bei denen die Grenzen zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor immer durchlässiger werden. Bei der *Governance* geht es im Wesentlichen darum, den Schwerpunkt mehr auf die Mechanismen und Prozesse zu legen als auf die Ergebnisse an sich. (G. Stocker, 1998; Peters et Pierre, 1998).

Das Millenniumsprojekt

Im Anschluss an die Millenniumserklärung aus dem Jahre 2000 wurde 2002 das Millenniumsprojekt von UNO-Generalsekretär Kofi Annan initiiert, das eine Umkehr der negativen Trends der globalen Armut, des Hungers und der Pandemien zum Ziel hat. Die acht großen Ziele dieses Projektes sollen helfen, die Armut bis zum Jahr 2015 wirksam zu bekämpfen. Diese Aktionsprogramme sind 2005 unter der Leitung von Professor Jeffrey Sachs und mit der Unterstützung von Tausenden von Experten aus den Reihen der Zivilgesellschaft sowie von Regierungen und Unternehmen angelaufen; durch das Aufstellen messbarer Ziele soll ihre konkrete Umsetzung gemessen werden. Ohne formale Zwänge für die Regierungen, aber mit einer Steuerung und Methoden, die eher einem *Soft Power*-Ansatz gleichen, wurden dank dieses Projektes in den letzten fünf Jahren bereits in vielen Bereichen erstaunliche Fortschritte erzielt, selbst wenn es zum gegenwärtigen Zeitpunkt eher danach aussieht, dass man das für 2015 vorgesehene Ziel nicht erreichen wird.
Aber das Wichtigste an diesem Millenniumsprojekt ist die enorme Bemühung, in einem bisher noch nie da gewesenen Ausmaß die Spirale der Armut zu bekämpfen.
Im Übrigen ist das Millenniumsprojekt heute das bedeutendste Vorhaben weltweit im Bereich der *Soft Governance*. Mit der Einbeziehung der Themen Umwelt, Gesundheit, Bildung, Hunger, Armut und wirtschaftliche Entwicklung sind mehrere andere große Projekte wie der Globale Fonds, das Kioto-Protokoll und der Globale Pakt der UNO (Global Compact) in das Projekt mit eingebunden.
(www.unmillenniumproject.org)

Der Globale Fonds

Der Globale Fonds zur Bekämpfung von AIDS, Tuberkulose und Malaria ist eine öffentlich-private Partnerschaft, die 2002 in Genf ins Leben gerufen wurde.
Aufgabe und Zielsetzung dieser Organisation bestehen darin, die weltweit zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen erheblich aufzustocken, um diese drei Krankheiten zu bekämpfen. So sind bereits im ersten Jahr nach der Einrichtung des Globalen Fonds die für die Bekämpfung der Malaria zur Verfügung gestellten Mittel weltweit auf das Doppelte angewachsen. Dank der außerordentlichen Spenden der Bill & Melinda Gates Foundation ist der Globale Fonds in erster Linie ein Instrument zur finanziellen Unterstützung der nationalen und regionalen Gesundheitssysteme vor Ort geworden. Der größte Teil dieser finanziellen Unterstützung geht in die ärmsten Regionen der Welt, so etwa Afrika. Durch die Aufstellung neuer, innovativer Regeln für die Koordination der Bemühungen und für die Rechenschaftspflicht («Reporting») verspricht der Fonds den Sponsoren einen optimalen Einsatz der gespendeten Ressourcen. Der systematische, dezentralisierte Ansatz ist mit seinem permanenten Streben nach Effizienz ein weiterer Beitrag zu den besten Praktiken der NGOs. Mit seiner außerordentlichen Fähigkeit, finanzielle Mittel zu mobilisieren, und durch seine Unterstützung nationaler Programme ist der Globale Fonds in der Lage, unter Beweis zu stellen, dass man wirklich etwas verändern kann. Diese öffentlich-private Partnerschaft hat, sowohl was die Suche nach Sponsoren betrifft als auch im Hinblick auf die Maßnahmen in den Ländern bei der Gestaltung der Beziehungen unter den vielfältigen Akteuren große Einfallskraft bewiesen. Dies ist ein weiteres Beispiel für *Soft Governance* im Bereich der finanziellen Hilfe an lokale Gesundheitssysteme. (www.theglobalfund.org)

Einige praktische Beispiele von *Soft Governance*

Wie wir eingangs bereits in groben Zügen erklärt haben, impliziert das Konzept der *Soft Governance* das Vorhandensein bestimmter entscheidender Faktoren, wenn man wirklich von einer neuen Governance sprechen will. Dieses Phänomen wollen wir am Beispiel einiger Initiativen der letzten Jahre untersuchen:

- Seit knapp zehn Jahren hat es die Europäische Union als notwendig erachtet, neue Governance-Methoden einzuführen. Der erste Versuch dieser Art begann Ende der 90er Jahre unter der Bezeichnung «Open Coordination» im Bereich der Beschäftigungspolitik. Regierungen, Tarifpartner, Unternehmen und die Zivilgesellschaft begannen einen langen Prozess unverbindlicher Gespräche, um die unterschiedlichen Vorgangsweisen der Staaten im Bereich der Beschäftigung in ganz Europa einander anzugleichen. Dieser Soft Policy-Ansatz, der von den üblichen Praktiken des gemeinschaftlichen Besitzstands der Mitgliedstaaten der EU, des sogenannten «acquis communautaire», die die Integration gewissermaßen forcierten (Hard Policy), abweicht, hat sich schnell als effizient erwiesen. Dieses Verfahren wird auch weiterhin zur Zufriedenheit aller fortgesetzt.

- Ein zweiter erfolgreicher Versuch im Bereich des europäischen Bildungswesens, die Bologna-Initiative, hat den Weg zur Schaffung eines Raumes geebnet, in dem die Methoden der *Soft Governance* primär zur Anwendung kommen. Das europäische Netz von Experten und Fachkräften im Bereich des Bildungswesens spielte nicht nur bei der Erarbeitung der Bildungspolitiken, sondern auch - und vor allem - bei deren Umsetzung eine entscheidende Rolle. Das Beispiel der Anwendung der Grundsätze von Bologna, d.h. die Einrichtung eines gemeinsamen Hochschulstudienganges, der sich aus zwei Stufen

der Qualifikation, dem «Bachelor» und dem «Master» zusammensetzt, ist eher den Rektoren, Fakultäten und Professoren als den Regierungen zu verdanken. Hier stehen wir vor einer echten Revolution im Bereich des Bildungswesens - und sie war erfolgreich.

- Im Zuge der Vorbereitung auf die Lissabon-Agenda, die das Ziel verfolgt, Europa zu einem «wissensbasierten Wirtschaftsraum» zu machen, hat die Europäische Union im Frühjahr 2000 das Konzept der Open Coordination vorgestellt und seine Arbeitsmethoden beschrieben. Hauptziel dieser Entwicklung ist die Garantie der Effizienz einer nicht verbindlichen *Governance*, die eine Vielzahl an Begleitmaßnahmen und -instrumenten erforderlich macht: allgemeine, bzw. übergeordnete Zielsetzungen in Form von Leitfäden, offene Informationssysteme, bestehend aus Indikatoren, Leistungsvergleichen und Kontrolle sowie Möglichkeiten gegenseitiger Information über die besten Praktiken.

Dank diesem neuen Ansatz kann man heute durchaus behaupten, dass ein politisches Konzept in Entstehung begriffen ist, das dem Konzept der «unsichtbaren Hand» ähnelt, das 1776 von Adam Smith in seinem Werk über den Reichtum der Nationen geprägt wurde, und auf das sich die Ökonomen gerne berufen. Im Bereich der *Global Governance* gibt es eine Reihe von Beispielen aus der jüngsten Zeit, die auf einen Paradigmenwechsel im Bereich der Steuerungsmethoden und der Governance-Prozesse hinweisen, und die letztlich mit der Definition von Soft Governance übereinstimmen.

In der Folge bringen wir fünf unter hunderten ausgewählte Beispiele, um die relativ neue Bedeutung dieses Phänomens besser zu veranschaulichen:

1. Im Bereich der globalen Bewirtschaftung von Wäldern wurde 1993, im Anschluss an den Gipfel von Rio, der «Forest Stewardship Council» (FSC) gegründet. Er ist eine gemeinnützige internationale Organisation, in der die wichtigsten Akteure im Bereich der Forstwirtschaft und Produktion zusammenarbeiten. Diese Mitglieder aus der ganzen Welt sind Vertreter von Umweltschutzorganisationen, der Zivilgesellschaft, von Sozialpartnern, Berufsverbänden und Organisationen der in den Wäldern lebenden Eingeborenen, von Produzenten und andere Vertreter aus diesem Wirtschaftszweig sowie Vertreter von Behörden. Die Aufgabe des FSC besteht in der weltweiten Förderung

einer nachhaltigen Bewirtschaftung der Wälder, in deren Rahmen mehrere Beteiligte (Multi-Stakeholder) unverbindlich tätig sind, um mit gezielten Maßnahmen im Bereich der Bewirtschaftung, der Erstellung von Normen und Maßstäben, von Bildung und Information die besten Praktiken zu erreichen. Somit ist der FSC im Zuge der Subsidiarität weitgehend an die bisher von den Regierungen eingenommene Stelle getreten. Der Ball ist im anderen Feld gelandet.

2. Zum Schutz der Meereslebensräume wurde 1997 auf Anregung von Unilever und des WWF der «Marine Stewardship Council» (MSC) gegründet. Der MSC ist eine Nichtregierungsorganisation (NGO), die es sich zum Ziel gesetzt hat, die bestmöglichen Umweltbedingungen zum Schutz der Meereslebensräume zu gewährleisten. Obwohl diese Initiative von einem Unternehmen ausging, setzen sich die Mitglieder aus einem breiten Spektrum von Akteuren aus der ganzen Welt zusammen, darunter Wissenschaftler, NGOs, Vertreter aus der Wirtschaft, der Fischerei und von Tierschutzorganisationen sowie Vertreter von Gebietskörperschaften und staatlichen Institutionen. Das Funktionieren einer solchen Struktur ist für die neuen Methoden und Ansätze der *Soft Governance* wegweisend.

Mit der Entwicklung neuer Arbeitsmethoden ist weltweit ein neuer Governance-Prozess entstanden.

3. Im Bereich des fairen Handels wurde 1998 die «Ethical Trading Initiative» (ETI) gegründet, die dreigliedrig zusammengesetzt ist: Unternehmen, Gewerkschaften und NGOs. Ihre Aufgabe und Zielsetzung besteht in der Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch ethische Verhaltensweisen der Unternehmen weltweit. Zu diesem Zweck hat die Organisation einen Codex erarbeitet, der die Grundprinzipien für die besten Praktiken enthält. Diese von Staaten völlig unabhängige Organisation arbeitet auf der Grundlage der Freiwilligkeit und versucht, mit «sanften» Mitteln die ethischen Verhaltens- und Vorgangsweisen der Unternehmen zu beeinflussen. Diese Art von Governance außerhalb des staatlichen Einflussbereichs ist zweifelsohne ebenfalls eine Neuheit, die sich im Zuge der wachsenden Bedeutung der Soft Governance künftig auch auf anderen Gebieten durchsetzen wird.

4. Ebenfalls im Bereich des fairen Handels werden von der «Fair Trade Labelling Organizations International» (FLO) Normen für den fairen Handel zum Schutz der kleinen Produzenten in den Schwellenländern aufgestellt. Mit über 800.000 Nutznießern ihres «Schutzes» kommen selbst die größten Unternehmen um diese Organisation nicht herum. Die Soft Governance dieser Organisation ist insofern interessant, als eine große Anzahl von Akteuren daran beteiligt ist und sie, verglichen mit den zahlreichen und bisweilen widersprüchlichen dezentralisierten (nationalen) Initiativen, mit Methoden des sanften Mangements arbeiten kann.

5. Im Bereich der Landwirtschaft wurde 1991 das «Sustainable Agriculture Network» (SAN) gegründet, eine Koalition aus verschiedenen unabhängigen Organisationen zum Schutz der Landwirtschaft in tropischen Regionen. Diese Koalition hat sich den Schutz der Artenvielfalt auf die Fahnen geschrieben, fördert aber gleichzeitig auch die Entwicklung der landwirtschaftlichen Produktion und die menschliche Entwicklung in diesen Regionen. Im Rahmen ihrer Form der Governance erstellt die SAN im Zuge eines langen partizipativen Prozesses, bei dem mit klaren Kriterien, Prinzipien und Kennzahlen gearbeitet wird, gewisse Maßstäbe, und unternimmt Zertifizierungstätigkeiten. Auch wenn dieser Prozess mit keinerlei Verpflichtungen einhergeht, hilft er dennoch, einen echten Wandel in den Verhaltensweisen herbeizuführen.

Schon das Studium dieser wenigen Beispiele zeigt, dass in den verschiedenen Teilen der Welt seit Anfang der 90er Jahre ein neuer Governance-Prozess und Hand in Hand damit neue Arbeitsmethoden entstanden sind. Es gäbe gewiss noch hunderte, wenn nicht tausend weitere Beispiele dieser Art. Es geht hier jedoch nicht um eine erschöpfende Aufzählung, sondern um ein besseres Verständnis und um eine klarere Definition dieses Paradigmenwechsels in den internationalen Beziehungen.

Das UN-Verbindungsbüro für NGOs (CONGO)

Das UN-Verbindungsbüro für NGOs (CONGO) ist eine unabhängige, internationale gemeinnützige Organisation mit Vertretungen in New York und in Genf. Diese Organisation hat die Aufgabe, die Beteiligung von NGOs an der Diskussion, an der Suche nach einem Konsens und an der Entscheidungsfindung innerhalb der Vereinten Nationen zu erleichtern. Seit ihrer Gründung im Jahr 1948 ist die Organisation vor allem in den Bereichen der Menschenrechte, der Rolle der Frauen, des Friedens und der Abrüstung, der sozialen Gerechtigkeit, der Governance sowie der Umwelt und der nachhaltigen Entwicklung sehr aktiv. Die Organisation zählt heute über 2.000 NGOs zu ihren Mitgliedern. Darüber hinaus hat sich die Organisation auch insbesondere dafür eingesetzt, dass den NGOs eine bessere Position im Reflexions- und Entscheidungsprozess der Vereinten Nationen eingeräumt wird. 1996 erhielt die Organisation den offiziellen Beraterstatus und hat sich seither mit der Zivilgesellschaft für die Verbesserung der Governance eingesetzt. Dieser Beitrag ist zweifelsohne einer der Eckpfeiler in dem Konzept, das heute als Soft Governance bezeichnet wird. (www.toile.org/psi)

World Business Council For Sustainable Development (WBCSD)

Auf Initiative des Schweizer Industriellen Stephan Schmidheiny traf sich im Vorfeld des Erdgipfels von Rio 1992 im Jahre 1991 eine Gruppe von Persönlichkeiten aus dem Privatsektor in Norwegen, um gemeinsam die Grundlagen des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung zu erarbeiten. Von dem Prinzip ausgehend, dass die nachhaltige Entwicklung für die Unternehmen gut ist, und dass ein guter Gang der Geschäfte auch Vorteile für die Umwelt mit sich bringt, beschlossen sie die Gründung des «World Business Council For Sustainable Development» (WBCSD).
Heute ist der WBCSD eine Institution mit Sitz in Genf, der mittlerweile mehr als 180 internationale Unternehmen aus 35 Ländern angehören. Ihr intellektueller Beitrag und das Engagement der Unternehmen sind heute in dem komplexen Ablauf der Steuerung der nachhaltigen Entwicklung durch eine Vielzahl von Beteiligten von grundlegender Bedeutung.
Der großen Öffentlichkeit wenig bekannt, spielt der WBCSD als Denkfabrik jedoch bei der Erarbeitung neuer Politiken auf Unternehmens- und Regierungsebene eine Schlüsselrolle. (www.wbcsd.org)

Die treibenden Kräfte des Wandels

Drei entscheidende Faktoren haben, jeder auf seine Weise, zu einem spürbaren Wandel bei der Behandlung internationaler Probleme geführt: die Globalisierung, die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sowie neue Formen der Verantwortlichkeit, der Bewertung und des Vergleichs. Gemeinsam machen es diese drei Komponenten allen Menschen möglich, sich größeres Wissen anzueignen, Vergleiche anzustellen und Bewertungen vorzunehmen, d.h. objektive Analysen durchzuführen und relevante Standpunkte zu vertreten. Eine detaillierte Untersuchung dieser drei Komponenten macht es uns möglich, ansatzweise eine Prognose über die voraussichtliche Entwicklung der Soft Governance zu erstellen.

Die Globalisierung

Es geht hier nicht um eine umfassende Beschreibung des Phänomens der Globalisierung, sondern darum aufzuzeigen, wie diese sich auf die Steuerung der internationalen Angelegenheiten auswirkt. Die Beziehung scheint auf den ersten Blick einleuchtend. Denn wer von Globalisierung spricht, spricht in der Tat von einer globalen Lenkung der Angelegenheiten der Welt. Während es für ein Unternehmen zweifelsohne relativ einfach ist, sich zu einem globalen Unternehmen zu entwickeln, wäre das für einen Nationalstaat ein Unterfangen, das nicht nur außerordentlich schwierig, sondern geradezu unmöglich wäre. Denn die Souveränität eines Staates bezieht sich ja zwangsläufig auf sein eigenes Staatsgebiet und nicht auf andere. Deshalb kann die Frage der Klimaerwärmung heute beispielsweise nicht durch einen einzigen Staat, mag er noch so groß sein, geregelt werden. Dies ist ein typisches Beispiel für die Globalisierung der

internationalen Angelegenheiten; und deshalb sind die Regierungen, selbst alle zusammen, nicht in der Lage, eine solche Problematik alleine, ohne die Unterstützung seitens großer Unternehmen und der Zivilgesellschaft zu lösen. Das Phänomen der Globalisierung weist also zwei Aspekte auf: einerseits ein weltweit vorhandenes Anliegen und anderseits die verschiedenen Akteure, die sich für die Lösung der Probleme einsetzen. In dieser Hinsicht hat die Globalisierung zwangsläufig zur Entstehung der Soft Governance beigetragen.

Die Auswirkungen neuer Technologien

Die neuen Formen der Telekommunikation und der Computertechnologie, insbesondere das Internet, das Mobiltelefon und die SMS-/MMS-Textnachrichten haben die Umgangsweise der Menschen miteinander verändert. Einerseits wurde der freie und kostenlose Zugriff überall und jederzeit möglicht, andererseits besteht für alle die Möglichkeit, quasi kostenlos Informationen weiterzugeben. Diese neuen Formen der Technologie haben die Entstehung einer Art «direkte Demokratie» auf weltweiter Ebene gefördert. So sind Ereignisse wie das Forum von Davos, die PACE-Bewegung, die G8-Gipfel oder die Debatte über den Klimawandel sozusagen transparent und jedem zugänglich geworden, und die Menschen ergreifen die Möglichkeit, sich über «Blogs», Online-Journale oder SMS-/MMS-Textnachrichten an der Debatte zu beteiligen. Die Allgemeinheit verfügt heute über ein eindrucksvolles, nie da gewesenes Instrumentarium an Kommunikations- und Vergleichsmitteln, das sie sich zu diesem Zweck zunutze machen kann. Heute hat sich der Vorgang der Steuerung der internationalen Angelegenheiten unter dem Einfluss der neuen Formen der Informationstechnologie verändert; diese haben sogar die Art und Weise, wie die Agenden heute entstehen, beeinflusst. Interessenverbände der Zivilgesellschaft, Intellektuelle, Denkfabriken und Unternehmen sind heute in der Lage, im Bereich der internationalen Governance mitzureden, die früher das alleinige Vorrecht der Nationalstaaten war.

Heute hat sich der Vorgang der Steuerung der internationalen Angelegenheiten unter dem Einfluss der neuen Formen der Informationstechnologie verändert; diese haben sogar die Art und Weise, wie die Agenden heute entstehen, beeinflusst

Die neuen Formen der Verantwortung

Regierungen, politische Parteien, Gewerkschaften, Medien und Unternehmen sind zu eifrigen Verfechtern der Umwelt- und Sozialverantwortung sowie der wirtschaftlichen Verantwortung geworden. Davon zeugen beispielsweise die Konzepte der nachhaltigen Entwicklung, der ethischen Verantwortung, des fairen Handels oder der sozialen Verantwortung der Unternehmen. Dieses Phänomen ist heute so weit verbreitet, dass es mehrere hundert Evaluierungen, Maßstäbe oder Normen weltweit gibt. Kein Tag vergeht, ohne dass in der Presse ein neues Leistungskriterium veröffentlicht wird. Diese Veränderungen zeigen, wie groß der Drang geworden ist, es gut zu machen, es besser zu machen. Mit der weit verbreiteten Einführung dieser Bezugssysteme und Bewertungsskalen hat sich die Welt einen, vorerst noch eher chaotischen Weg zur ständigen Selbstüberprüfung eröffnet. In dem Maße, in dem die Soft Governance voranschreitet, wird gewiss auch dieser Weg klarere Konturen erhalten. Darum sind diese Bewertungen des Fortschritts für die neue Governance, die sich den konventionellen Kriterien der früheren Diplomatie vollkommen entzieht, von grundlegender Bedeutung. Dafür ist der Globale Pakt ein sprechendes Beispiel. (siehe Kasten).

Die Zukunft der Soft Governance

Unter dem gemeinsamen Einfluss der drei in den vorhergehenden Absätzen beschriebenen Faktoren und angesichts der zunehmenden Komplexität der Probleme scheint die Zukunft der Soft Governance gesichert zu sein. Denn wie könnte man sich die internationalen Beziehungen vorstellen, gäbe es nicht die Prozesse der gemeinsamen Entscheidungsfindung, die zwar nicht verbindlich, aber dennoch effizient sind?

Die wachsende Zahl der zur Zeit noch ungelösten globalen Probleme, die immer größere Zahl der Akteure und die steigende Zahl der Entscheidungszentren verlangen eine durchgreifende Änderung der konventionellen Vorgangsweisen, die - objektiv gesehen - nur ein Soft Governance-Ansatz hervorbringen kann. Eine neue Ära hat begonnen, die von informellen Netzen der Einflussnahme geprägt ist, deren Fähigkeit zur Initiative weitaus häufiger von geschickten, talentierten Persönlichkeiten ausgeht als von den zuständigen Regie-

rungen. Dies verleiht der Steuerung der internationalen Angelegenheiten einen völlig neuen Charakter.

So wird in den Hauptstädten verstärkt der Einfluss einer neuen «intellektuellen Diplomatie» spürbar, die von diversen Interessengruppen ausgeht. NGOs, große Unternehmen, Universitäten, Denkfabriken, Gewerkschaften und die Zivilgesellschaft im Allgemeinen sind heute an der Führung der Geschäfte der Welt beteiligt. Diese aktive Mitwirkung ist eine Chance für kleine Gruppen oder Organisationen, die oft beweglicher, aufmerksamer, überzeugender sind und über die nötige Fachkenntnis verfügen.
In diesem neuen Umfeld scheint Genf bedeutende Vorteile aufzuweisen, die wir uns im zweiten Teil dieses Heftes näher ansehen werden.
Doch zunächst möchten wir die wirklichen Akteure dieser neuen Governance zu Wort kommen lassen.

Der Globale Pakt der Vereinten Nationen (UNGC)

Der Globale Pakt der Vereinten Nationen wurde von UN-Generalsekretär Kofi Annan und Klaus Schwab offiziell 1999 auf dem Weltwirtschaftsforum (World Economic Forum) von Davos ins Leben gerufen.
Diese Initiative besteht darin, weltweit Unternehmen gemeinsam mit Akteuren aus der Welt der Arbeit, der Zivilgesellschaft und die UN-Organisationen auf der Grundlage von zehn Grundsätzen zusammenzubringen.
Das Anliegen des Globalen Paktes, der sich auf die unverbindliche Kraft der kollektiven Initiative beruft, besteht darin, die zivile Verantwortung der Unternehmen zu fördern, damit die Unternehmensführer sich an der Suche nach Konzepten zur Lösung der Probleme im Zusammenhang mit der Globalisierung beteiligen können. Heute sind Tausende von Unternehmen weltweit sowie internationale Gewerkschaftsorganisationen und die Zivilgesellschaft an dem Pakt beteiligt; sie geben jeweils jährlich einen individuellen und freiwilligen Bericht über den erzielten Fortschritt heraus.

Der Globale Pakt ist kein Instrument zur Reglementierung, und sein Zweck besteht keinesfalls darin, Sanktionen zu erlassen oder ethische Verhaltensmassregeln zu geben, sondern vielmehr darin, auf die konkreten Ergebnisse der Übernahme neuer Formen der Verantwortung durch die Unternehmen aufmerksam zu machen. Aufgrund seines riesigen Netzes, dessen Beteiligte alle gegenseitig voneinander lernen, stellt diese Initiative im Bereich der Wirtschaft einen echten Beitrag zur *Soft Governance* dar. (www.unglobalcompact.org)

Die Europäische Organisation für Kernforschung (CERN) - Erfinderin des Internets

Alles nahm in der Europäischen Organisation für Kernforschung (CERN) seinen Ausgang. Die ursprüngliche Idee hatte darin bestanden, eine Verbindung zwischen dem Hypertext und dem Internet sowie den privaten PCs herzustellen. Der Hypertext ermöglichte es dem Benutzer, mittels Verbindungen leicht von einer Computerdatei zur anderen zu navigieren. Da das Internet als Netz von gegenseitigen Verbindungen unter sich bereits vorhanden war, fehlte nur noch eine Schnittstelle zum Benutzer, und zwar das «Web», um ein kohärentes System zum Austausch von Wissen und Informationen auf weltweiter Basis herzustellen. Und dieses unglaubliche Kommunikationssystem, das wir heute kennen, haben wir Tim Berners-Lee und Robert Calliau zu verdanken. Im Frühjahr 1993 wurde zum ersten Mal ein Navigator getestet. Seitdem ist diese Erfindung zu einem spektakulären, weltweiten Erfolg geworden, und die Region rund um Genf hat sich zu einem der bedeutendsten Internet-Technologiestandorte entwickelt. Dieser technologische Beitrag ist ein Beweis dafür, dass es noch manch ein Potenzial zu erforschen gibt, und dies auf der Grundlage einer kollektiven Intelligenz, die auf einem geographisch sehr kleinen Gebiet konzentriert ist. (www.cern.ch).

Akteure des Wandels im Gespräch

Die nun folgenden Gespräche mit den tatsächlichen Akteuren der Soft Governance sollen uns helfen, die Themen und Probleme sowie die verwendeten Methoden besser zu begreifen. Wir wissen wohl um die Schwierigkeiten bei der Entstehung komplexer Praktiken, stellen jedoch begeistert fest, mit welcher Hingabe sich die Akteure ihrer Aufgabe widmen. Sie suchen nach den besten Umsetzungsmöglichkeiten für theoretische Aussagen, ziehen den Fortschritt dem Status quo vor, tauschen Erfahrungen statt ideologische Vorstellungen aus und pflegen Kontakt über ein dichtes Netz von informellen Netzwerken, immer auf der Suche nach neuen Konsensmöglichkeiten. Das ist das Bild der internationalen Beziehungen heute.

Joseph Nye, Professor an der Kennedy School in Harvard, hat bereits vor einigen Jahren die Debatte über eine politische Alternative zu den harten Methoden der US-Regierung eingeleitet. Er stellte damals das Konzept der

Soft Power, den Gegensatz zur *Hard Power* vor. Analog dazu wird heute der Begriff Soft Governance für die Steuerung der Angelegenheiten der Welt verwendet. Er bezeichnet eine Politik der Überzeugung, im Gegensatz zu einer Politik des Zwanges.

Unternehmen, Diplomaten, NGOs, Intellektuelle, Medien, Gewerkschaften, alle beziehen sich heute auf das Prinzip der Soft Governance und sehen darin einen echten Fortschritt bei der Bewältigung der großen Weltprobleme.

Bei der Entwicklung neuer Praktiken sind nur diejenigen Akteure, die sich effektiv daran beteiligt haben, in der Lage, unmittelbar über ihre eigenen Erfahrungen zu berichten. Darum ist dieser zweite Teil des Heftes einigen Beiträgen von Akteuren gewidmet, die an dem aktuellen Wandel selbst mitgewirkt haben. Und somit liegt es selbstverständlich auf der Hand, dass wir mit dem Gespräch mit Professor Joseph Nye, dem Vater des Konzepts der *Soft Power* beginnen. Wir haben Professor Nye gebeten, sein Konzept der *Soft Power* vorzustellen und dieses anschließend auf den Begriff der *Soft Governance* auszuweiten. Darüber hinaus lassen wir weitere Akteure der *Soft Governance* zu Wort kommen: Daniel Vasella, Präsident und Vorstandsvorsitzender von Novartis; Jakob Kellenberger, Präsident des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK), Luzius Wasescha, Botschafter bei der WTO, Roger de Weck, Redakteur und Präsident des IHEID («Institut de hautes études internationales et du développement») und Martine Brunschwig-Graf, Nationalrätin und ehemalige Staatsrätin des Kantons Genf. Alle tragen maßgeblich zu einem besseren Verständnis dieses Paradigmenwechsels bei.

Von der *Soft Power* zur *Soft Governance*

Interview mit Professor Joseph Nye, Kennedy School, Harvard, Boston

Während die zwischenstaatlichen Verhandlungen über die Wiederbelebung der WTO, die Reform der Vereinten Nationen und die Umstrukturierung der Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO) nicht vom Fleck kommen, ergreifen die Zivilgesellschaft, NGOs und große Unternehmen bei der Lenkung der großen weltpolitischen Probleme zunehmend die Initiative. Dieses neue Phänomen hat nunmehr einen Namen: Soft Governance. Der Vater dieses neuen Konzepts ist Professor Joseph Nye. Das nun folgende Gespräch mit ihm bringt die Relevanz des Wandels deutlich zum Ausdruck und will ihr einen besonderen Platz einräumen: in Genf soll neu über die Welt nachgedacht werden, nachdem man sich von hier aus viele Jahre hindurch bemüht hat, für die Heilung der Probleme der Welt zu sorgen.

Wer sind die neuen Akteure der internationalen Beziehungen?

In der Vergangenheit wurden die internationalen Beziehungen zwischen den Staaten von Diplomaten gepflegt. Wir stellen jedoch fest, dass das bisher praktizierte Modell der staatlichen Kontrolle über Ereignisse jenseits unserer Grenzen dabei ist, sich grundlegend zu verändern. Nicht, dass der Staat überflüssig geworden wäre; wir sind lediglich in eine neue Phase eingetreten, in der der Staat zwar nach wie vor als einer der Hauptakteure auf der Weltbühne auftritt, auf der sich heute allerdings noch zahlreiche andere Akteure drängeln. Dies hat zu einer tief greifenden Veränderung der Weltpolitik geführt.

Wenn Sie den Einfluss der rasanten Entwicklung der Informationstechnologie und das immer schnellere Tempo der Globalisierung betrachten, dann werden Sie feststellen, dass die nichtstaatlichen Akteure heute imstande sind, Tätigkeiten zu übernehmen, die früher ausschließlich durch den Staat wahrgenommen wurden. So gibt es heute zum Beispiel viele multinationale Unternehmen, deren Jahrsumsätze das Bruttoinlandsprodukt einer Mehrzahl von Ländern der Welt übertreffen. Natürlich gibt es aber auch NGOs, die ausgezeichnete Arbeit leisten, wie «Ärzte ohne Grenzen» oder OXFAM, die großen Einfluss gewonnen haben, und die in mehreren Fällen Regierungen bei der Umsetzung von Programmen und Hilfsmaßnahmen unterstützt haben. Allerdings gibt es aber auch gewisse nichtstaatliche Akteure, die im Vormarsch sind, wie etwa der internationale Terrorismus, der katastrophale Ereignisse über uns gebracht hat. So ist es sehr beängstigend, wenn man sich vorstellt, dass Al-Qaida als nichtstaatlicher Akteur mit Zellen in 50 bis 60 Ländern in der Lage war, am 11. September 2001 eine größere Zahl von Amerikanern umzubringen als die japanische Regierung bei dem Überraschungsangriff auf Pearl Harbor am 7. Dezember 1941. Dies ist ein typisches Beispiel für die Veränderung der Weltpolitik. Nicht, dass Al-Qaida etwa bedeutender wäre als die japanische Regierung; die Organisation war jedoch in der Lage, Handlungen zu unternehmen, die früher einzig und allein in den Machtbereich der Regierungen fielen. So befinden sich die Regierungen, die in der Vergangenheit über ihre Diplomaten und hohen Beamten enge gegenseitige Beziehungen pflegten, heute angesichts der politischen Vorgänge auf internationaler Ebene in einer weitaus komplexeren Situation. Zwar bleiben sie nach wie vor Akteure ersten Ranges, doch die Bühne, auf der sie auftreten, ist heute voll mit zahlreichen nichtstaatlichen Mitspielern, die sie nicht außer Acht lassen können.

Was wissen wir über dieses Modell? Wie wird die Agenda erstellt?

In der Vergangenheit war es üblich, die Angelegenheiten im Rahmen der internationalen Politik zu regeln. Da ging man nach einer Tagesordnung vor, die im Wesentlichen von den bedeutendsten Staaten erstellt wurde, und auf der in erster Linie Fragen wie Sicherheit und Militärmacht standen. Wenn man hingegen die Welt von heute betrachtet, kann man feststellen, dass die Agenda auch zum Teil von nichtstaatlichen Akteuren bestimmt wird: neben den

Fragen der Sicherheit werden zahlreiche andere Themen internationaler Tragweite behandelt, wie etwa der Klimawandel, Pandemien, internationale Kriminalität, und natürlich, allen voran, die Probleme im Zusammenhang mit dem internationalen Terrorismus. Die Agenda der Regierung in Washington ist somit zum Grossteil von nichtstaatlichen Akteuren wie den internationalen Terroristen geschrieben worden.

Diese neue Gruppe ist keine formale Organisation, sondern ein aus Netzwerken bestehendes Gebilde, das über sehr viel *Soft Power* und eine enorme internationale Anziehungskraft verfügt. Schließlich hat Bin Laden nie jemanden dazu gezwungen, die beiden Türme des World Trade Center zum Einsturz zu bringen; seine *Soft Power* hat dies bewerkstelligt. Er selbst, bzw. seine Nachfolger oder Glaubensbrüder, ziehen Menschen in London, Madrid und anderswo in ihren Bann, die dann Vorgänge auslösen, die den Staaten ihre Agenda aufdrängen. So müssen wir feststellen, dass, während in der Vergangenheit die Sieger in der internationalen Politik jene waren, die über die größte Armee verfügten, heute derjenige den Sieg davon trägt, der die besseren Argumente hat. Im heutigen Informationszeitalter bedeutet das, dass der Einsatz von *Soft Power*, mit ihrer Fähigkeit anzuziehen und zu überzeugen, fast ebenso wichtig geworden ist wie die *Hard Power* mit ihren Mitteln des Zwangs und der Nötigung.

Ein nichtstaatlicher Akteur war in der Lage, am 11. September 2001 mehr Amerikaner umzubringen als die Japaner in Pearl Harbor am 7. Dezember 1941. Dieses ist ein typisches Beispiel für die politische Welt, die einem grundlegenden Wandel unterworfen ist

Wie lange wird Soft Power brauchen, um mehr Macht zu gewinnen?

Ich denke, dass dieser Vorgang lange dauern wird, da das Völkerrecht heute zwei miteinander im Konflikt liegende Normen kennt: das Prinzip der Souveränität der Nationalstaaten einerseits und die internationalen Regelwerke anderseits. Ein Beispiel dafür ist das Scheitern der von der UNO eingesetzten Friedenstruppen in Staaten, die von der UN-Verfassung als souverän und als über ihr eigenes Territorium wachende Instanz bezeichnet werden.

Das zweite Prinzip beruht auf der internationalen humanitären Gesetzgebung, die sich im Anschluss an den Zweiten Weltkrieg entwickelt hat, und die es den Regierungen verbietet, ihre eigenen Bürger zu bedrohen. Ein Beispiel dafür ist heute Darfur, wo man darüber diskutiert, ob die Regierung von Sudan das Recht hat, internen Völkermord und Verletzung von Menschenrechten zu begehen.

Dies sind Beispiele dieser miteinander in Konflikt liegenden Gesetze und Normen, und ich glaube, es wird noch mindestens eine Generation dauern, bis die Dinge geklärt sein werden.

Warum so lange?

Wir stehen vor einem Dilemma: einerseits will man unter keinen Umständen die Souveränität aufgeben, weil sie für die staatliche Gemeinschaft einen Schutz darstellt; andererseits akzeptiert man auch keine Verletzung des humanitären Rechts durch eine Regierung, in welchem Bereich es auch sein mag. Man ist also hin- und her gerissen zwischen dem Wunsch, die Autonomie der staatlichen Gemeinschaft zu bewahren, und der Tatsache, dass man es nicht akzeptieren kann, dass irgendeine Regierung die Rechte der Staatsbürger verletzt.

Können wir da schon von Soft Governance sprechen?

Wir stellen effektiv fest, dass zwischenstaatliche Organisationen wie das System der Vereinten Nationen von den Delegierten der einzelnen Staaten abhängig sind, die aufgrund der von ihren Regierungen erhaltenen Instruktionen abstimmen. Neben diesen zwischenstaatlichen Organisationen, die weiterhin ihre Wichtigkeit behalten, sind heute inoffizielle Netzwerke auf den Plan getreten, wo ebenfalls offizielle Vertreter sich informell treffen und Fragen wie Sicherheit, Handels- oder Finanzprobleme diskutieren. Sie treffen sich in Washington mit ihren Kollegen aus anderen Ländern und sprechen über die nötigen Reaktionen auf die Änderungen von Regelungen und Verfahren in diesem oder jenem Land. So diskutieren offizielle Vertreter aus der Landwirtschaft und dem Gesundheitswesen über Fragen, die Leitungsstrukturen betreffen; manche sind Vertreter zwischenstaatlicher Organisationen, andere kommen aus transnationalen Netzwerken, und ihre Beratungen münden

nicht in harte staatliche Gesetze, sondern in gewissem Sinne in Soft Governance.
Ich denke, dass wir in Zukunft mit diesen beiden Formen leben werden müssen; diese zahlreichen transnationalen Kräfte werden sich zu Netzwerken entwickeln, und die Regierungen werden sehr flexibel werden müssen, um effiziente Lösungen anzubieten. Das bedeutet beispielsweise, dass hocheffiziente informelle Netzwerke und Kommunikation zwischen Beamten der Finanzministerien nötig sind, um die vom Terrorismus benutzten Finanzkanäle ausfindig zu machen, oder dass zum Aufspüren des internationalen Terrorismus Geheimdienste und Polizei grenzüberschreitend zusammenarbeiten müssen.

Oder denken Sie an das Phänomen der Pandemien. Neben der formalen Arbeit der weltweiten Gesundheitsorganisationen werden wir umfassende informelle Kontakte zwischen offiziellen Netzwerken der Verantwortlichen der Gesundheitswesen brauchen, um vor Ort die notwendigen Maßnahmen verständlich zu machen. Wir werden also eine große Anzahl von Netzwerken entwickeln müssen, um diesen internationalen Herausforderungen begegnen zu können.

Wie wird die Organisation dieser Netzwerke aussehen?

Wir leben in einer Zeit, in der die Kommunikation so billig geworden ist, dass sich jeder daran beteiligen kann - was die Situation kompliziert macht; und so stellt sich die Frage, wie man die Koordination in den Griff bekommen kann. In der Vergangenheit, als die Kommunikation zwischen den Kontinenten noch sehr teuer war, war sie auf große bürokratische Organisationen, Regierungen, große Unternehmen oder vielleicht allenfalls ein paar große NGOs beschränkt. Heute hingegen hat jeder die gleiche Kommunikationskapazität, etwa in einem Internet-Café, d.h., dass jeder mitmischen kann. Die Schranken in diesem Zeitalter billiger Information sind, dank der immer weiter sinkenden Preise für die Technologie, praktisch im Verschwinden begriffen. Einerseits ist das von Vorteil, denn mehr Wissen bedeutet auf mehr Menschen verteilte Macht. Die Kehrseite der Medaille liegt jedoch gerade in dieser breiten Streuung der Macht. Die Koordination wird für jeden, der positive Ergebnisse erzielen will, wesentlich schwieriger.

Wie sehen Sie die Zukunft von Genf?

Ich bin der Meinung, dass Genf gewisse Vorteile aufweist: seine Vergangenheit als internationales Zentrum, seine Beziehung zum Völkerbund und heute den Vereinten Nationen, und natürlich seine kosmopolitische Atmosphäre; alle diese Trümpfe kann Genf nutzen. Genf muss sich als zentraler Knotenpunkt profilieren und sich darum bemühen, NGOs aus der ganzen Welt, die sich den UN-Organisationen räumlich annähern wollen, anzuziehen und aufzunehmen. Das wird Genf zu einem echten Treffpunkt machen. In einer Welt der *Hard Power* ist es äußerst schwierig für Länder von der Größe der Schweiz, zu einem maßgebenden Akteur zu werden. In einer Welt der *Soft Power* jedoch können Länder dieser Größenordnung diese Rolle spielen, wenn sie ihre Fähigkeit weiterentwickeln, durch Anziehung und Überzeugung zu ihrem Ziel zu gelangen. Ein kleines Land, oder auch ein kleiner Kanton, können durch ihre Vorgangsweise die Präsenz von *Soft Power* fördern. Nehmen wir das Beispiel Norwegen. Norwegen ist ein kleines Land mit 5 Millionen Einwohnern, dessen Sprache nur wenige Menschen außerhalb seiner Grenzen beherrschen. Es ist nicht Mitglied der Europäischen Union und hat es doch vermocht, mehr Interesse auf sich zu ziehen als man vermuten würde, und zwar dadurch, dass es sich als Vermittler bei den Friedensbemühungen im Nahen Osten oder in Sri Lanka eingeschaltet hat. Damit gewinnt man Aufmerksamkeit; Norwegen investiert auch wesentlich mehr als die meisten anderen Länder in die Entwicklungshilfe. Damit zieht man auf internationaler Ebene Aufmerksamkeit auf die Entwicklungshilfe, und ich glaube, man kann mit gutem Gewissen sagen, dass Norwegen nie eine militärische Supermacht werden wird.

Ich bin der Ansicht, dass Genf aufgrund dieser außerordentlichen Vorzüge in der Lage wäre, ein Modell aufzubauen, das dem «CERN der Soft Power» ähneln könnte

Somit ist es durchaus möglich, mit politischen Mitteln die Soft Governance zu entwickeln. So können auch die Schweiz im allgemeinen und Genf im besonderen von ihrem Ansehen auf weltweiter Ebene profitieren, um diese *Soft Power* zu fördern, indem sie zu einem Kommunikationszentrum ersten Ranges werden und eine Politik der Offenheit und der Gastfreundschaft diesen neuen Netzwerken

gegenüber, die sich den hier bereits ansässigen internationalen Organisationen annähern möchten, üben. Das wäre eine einzigartige und wertvolle Gelegenheit für Genf, seine *Soft Power* rasch auszubauen.

Brauchen wir für diese Art von Politik Denkfabriken und eine kritische und intellektuelle Masse?

Ich bin der Meinung, dass dies absolut notwendig ist. Man braucht eine kritische Masse und ein geistiges Kapital; die Grundlage dafür findet man in der Universität, im Institut für Höhere Internationale Studien (HEI) oder anderen Institutionen, wie etwa dem Weltwirtschaftsforum, das seinen Sitz in Genf hat. Die Grundlage ist also vorhanden, ist allerdings noch zu bescheiden, um als kritische Masse bewertet zu werden.
Versuchen Sie herauszufinden, wie die kritische Masse verstärkt werden kann.
Ich erinnere mich an ein Gespräch, das ich vor einiger Zeit mit Klaus Schwab geführt habe. Wir sprachen über die Möglichkeit, Wissenschaftler mit Besucherstatus für ein Jahr beim WEF anzustellen. Man kann die Zahl der WEF-Praktika natürlich nicht verdoppeln, aber man könnte sich vorstellen, dass der Kanton Genf dem Institut für Internationale Studien oder der Universität zusätzliche Mittel zur Verfügung stellt mit dem Ziel, eine Denkfabrik zu schaffen.
In dieser Denkfabrik würden nicht nur die permanenten Wissenschaftler arbeiten, sondern auch Sachverständige aus der ganzen Welt, die hier Praktika absolvieren könnten. Das CERN verfährt bereits so im Bereich der Kernphysik. Ich bin der Ansicht, dass man etwas Ähnliches auch im Bereich der NGOs ins Auge fassen könnte – vielleicht ein «CERN der *Soft Power*». Schließlich ist ja auch das Internet, das World Wide Web am CERN entstanden. In bestimmten Bereichen geschieht dies also schon, aber man muss den Erfahrungstransfer radikal verstärken und beschleunigen.

Wie kann diese Vision Wirklichkeit werden?

Wenn man eines dieser Netzwerke anzieht, kann man feststellen, dass es bald seine Eigendynamik entfaltet und sich weiter entwickelt. Es gibt einen Punkt, der auf natürliche Weise Wachstum auslöst, und damit kommt man in den Genuss des Größenvorteils. Die Leute

werden sich sagen: «Ich kann Ihnen sagen, ich habe eine anregende intellektuelle Erfahrung in Genf gemacht; ich habe viele Menschen aus Brasilien, Südafrika, China und aus den Vereinigten Staaten getroffen». Das Ganze wird wie von selbst laufen, und wird seinerseits mehr Leute nach Genf bringen, Genf wird weitere Netzwerke anziehen und enormen Nutzen daraus ziehen.

Und was halten Sie von der Verlagerung vom Atlantik zum Pazifik?

Hier gilt es eher, von Asien als vom Pazifikraum zu sprechen, vor allem wegen des großen Anteils Asiens am weltweiten Bevölkerungswachstum. Das wird einer der Haupttrends in diesem Jahrhundert sein, und schon aus diesem Grund ist Asien ernst zu nehmen. Natürlich werden auch Europa und Amerika wichtig bleiben. Dies führt uns zu der Frage, wie es Genf gelingen wird, zu diesem Knotenpunkt zu werden, an dem der Austausch stattfindet. Genf muss mit einem Auge nach Asien und dem anderen Auge nach Europa/Amerika gewandt sein. Vermeiden Sie die Frage: «Ist es der eine oder der andere Kontinent?» – Genf ist in der einzigartigen Lage, mit beiden Kontakte und Verbindungen herzustellen.
Deshalb ist meiner Ansicht nach die Bemühung, Genf zu einem geistigen Zentrum zu machen, das über die kritischen Masse verfügt, die Hauptaufgabe, vor der Sie stehen.
Als Ansatzpunkt kann man verschiedene Bereiche ins Auge fassen: Internet, die NGOs oder die Beziehungen zwischen Europa und Asien. Es wird gelten, ein sorgfältiges Gleichgewicht zu wahren – wenn man sich auf allzu viele Bereiche verzettelt, verliert man an kritischer Masse. Anderseits muss man auch abschätzen, wo die Leute in Genf wirklich investieren wollen, und wie stark ihr Interesse ist. Der Schlüssel zum Erfolg ist die Investition in jene Bereiche, in denen Sie bereits echte Wettbewerbsvorteile haben.

Und wie steht es mit Washington?

In den Vereinigten Staaten liegt immer noch stärker als überall sonst die Hauptbetonung auf der *Hard Power*. Und es sieht so aus, als ob diese Tendenz vorhalten wird. Das ist wie mit einem Kind, das einen Hammer hält und jedes Problem wie einen Nagel angeht. Mit anderen Worten, weil die Amerikaner über eine unglaubliche militärische Macht verfügen, neigen sie dazu, die Probleme mit

Gewalt zu lösen. Die Erfahrungen in Irak haben jedoch gelehrt, dass *Hard Power* nicht ausreicht. In Amerika beginnt man umzudenken, man sieht ein, dass man sich mehr dem Denken und Fühlen der Menschen zuwenden muss. Ironischerweise ist das etwas, was wir zur Zeit des Kalten Krieges begriffen hatten, doch nach dem Zerfall der Sowjetunion gab es eine Zeit der Ungewissheit, in der Amerika das Gefühl entwickelte, seine Militärmacht sei so groß, dass es alles damit erreichen könne.

In meinem 2002 erschienenen Buch «The paradox of American Power» stellte ich fest, dass das Paradoxon von der Tatsache herrühre, dass die - vom Blickpunkt der *Hard Power* aus gesehen - seit dem Römischen Reich mächtigste Nation nicht mehr imstande ist, ihre Probleme selbst zu lösen. Dies beginnen wir heute, glaube ich, langsam zu verstehen.

Das Weltwirtschaftsforum: ein Forum mit globaler Ausstrahlung

Das Weltwirtschaftsforum, das 1971 von Professor Klaus Schwab in Genf gegründet wurde, ist für seine jährlichen Treffen in Davos in der ganzen Welt bekannt. Aus dem Forum, auf dem Jahr für Jahr die maßgebenden Akteure aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenkommen, sind zahlreiche neue Initiativen hervorgegangen, die nach dem Prinzip der *Soft Governance* arbeiten.

Klaus Schwab ist zweifelsohne die Persönlichkeit der Gegenwart, die sich am meisten für eine Form von *Governance* eingesetzt hat, bei der die verschiedenen Akteure miteinbezogen werden (*Multi-stakeholders*), die ihm für diese einmalige Leistung gewiss alle Anerkennung schuldig sind.
Zu den jüngsten Initiativen, die mit dem ausgedehnten Netzwerk, das sich aus dem Forum entwickelt hat, direkt in Verbindung stehen, gehören:

• Die von Kofi Annan in Davos angekündigte Gründung des «Globalen Pakts der Vereinten Nationen» (UNGC) im Jahr 1999

• Das Projekt «Global Alliance for Vaccines and Immunization»-(GAVI), das im Jahr 2000 von der damaligen Generalsekretärin der Weltgesundheitsorganisation (WHO) eingeleitet wurde

• Die Einrichtung eines «Disaster Resource Network»-Forums im Jahr 2003

• Der vom Präsidenten von Nigeria, Olusegun Obasanjo, initiierte «Global Plan to Stop Tuberculosis»

Trotz all des Medienspektakels ist das Forum ein unersetzliches Instrument in diesem neuen und irreversiblen Prozess der *Soft Governance*. In der Tat spielt diese rein private Organisation eine Schlüsselrolle bei der Sammlung der Energien, die zu einer Lösung der großen Probleme unserer Welt erforderlich sind. (www.weforum.org)

Die *Soft Governance* angesichts der praktischen Herausforderungen

Daniel Vasella, Präsident und CEO, Novartis

Es besteht kein Zweifel daran, dass Genf zum Kreis der Gewinner der Globalisierung zählen wird. Die Stadt wird in materieller Hinsicht davon profitieren - aber das ist nicht das Ausschlaggebende. Sie befindet sich vielmehr in einer idealen Situation, um ihre Rolle als Ort zu stärken, an dem sich die politische Zukunft der Welt entscheidet. Heute brauchen wir solche Orte mehr denn je, wo verschieden Kulturen einander begegnen und die wichtigsten Akteure der modernen Welt miteinander sprechen können. Ja, wir brauchen geradezu diese typische Genfer Mentalität, die Mentalität einer kosmopolitischen Stadt, die von einem Geist des Humanismus und des Pragmatismus geprägt ist.

Was diese beiden ersten Attribute betrifft, ist Genf zu Recht weltberühmt. In unserem 21. Jahrhundert, das vom globalen Wettbewerb geprägt ist, und zwar nicht nur zwischen den Unternehmen sondern auch zwischen den Städten, könnte der Pragmatismus der Trumpf sein, der es der Stadt Kalvins ermöglicht, sich endgültig als eines der bedeutendsten Zentren der Welt zu profilieren.

Warum Pragmatismus? Die Antwort mag paradox anmuten, drängt sich jedoch eigentlich von selbst auf: denn Idealismus ist vor allem dann wirksam, wenn er sich mit Pragmatismus paart. Gewiss, heute liegt die *Soft Governance* sehr im Trend; man darf sich jedoch nicht von dem Wort «soft» in dem Begriff in die Irre führen lassen. Der Erfinder des Konzepts, Joseph Nye, ist sicher nicht der weltfremde

Träumer, als den ihn seine Kritiker, denen es an eigener Inspiration fehlt, darstellen. Ganz im Gegenteil: er ist ein Pragmatiker, der genau weiß, dass nur internationale Synergien imstande sein werden, die großen Geißeln unserer heutigen Zeit, Hunger, Krankheit, Menschenrechtsverletzungen und die Zerstörung der Umwelt zu bekämpfen.

Mit anderen Worten, wir dürfen das Konzept der *Soft Governance* nicht mit einer Plauderei unter Freunden, die als «Welterneuerer» auftreten wollen, verwechseln. Für die Befürworter der *Soft Governance* geht es darum zu akzeptieren, dass die verschiedenen Mitspieler auf der Weltbühne ihre Ideen, wenn nötig mit Nachdruck, aber immer von dem Wunsch beseelt, ihre Verantwortung für die Ärmsten der Armen wahrzunehmen, miteinander konfrontieren. Auch wenn sie sich nicht immer über den Weg zu ihren gemeinsamen Zielen einig sind, so treten sie doch für die gleichen universellen Werte ein.

Alle, die - wie wir - im Bereich des Gesundheitswesens tätig sind, sind sich der wachsenden Bedeutung der Soft Governance in vollem Umfang bewusst.

In der Euphorie der 90er Jahre hat man allem Anschein nach vergessen, dass *Soft Governance* auch zermürbende Debatten über den einzuschlagenden Weg erforderlich machte; heute, wo die Welt brutaler, problematischer und konfliktreicher geworden ist, kann niemand mehr diese Notwendigkeit leugnen. Aber schließlich kommt es ja nur darauf an, welche Richtung endgültig eingeschlagen wird. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt habe ich den Eindruck, dass die aufstrebenden Kräfte, die in der Lage sind, die Oberhand zu gewinnen, genau die sind, die - aus einer pragmatischen Sicht heraus - ihre Energien dafür einsetzen, praktikable Lösungen für die großen Probleme der Welt zu finden. Das sind auch jene, die sich an den Grundsatz halten, dass man, will man die Dinge voranbringen, auf die Mitarbeit aller zählen muss: Regierungen, internationale Organisationen, NGOs und Unternehmen.

Im Zuge seiner Tätigkeiten hat es Novartis, wie andere große Unternehmen auch, mit einer erheblichen Anzahl von Akteuren der Zivilgesellschaft mit unterschiedlichen Interessen zu tun, die oft sehr widersprüchliche Forderungen an uns stellen. Ich betone: Wir sind

immer bereit, uns einem konstruktiven Vorschlag anzuschließen. Doch diese Bereitschaft ist nur möglich, wenn wir einem Grundsatz folgen, der mir äußerst wichtig scheint: in jedem Fall müssen wir den Weg einschlagen, den uns unser innerer Kompass suggeriert. Selbst wenn in einigen Kreisen der Pawlow'sche Reflex die Oberhand behält und man unserem Vorschlag mit Misstrauen begegnet: halten wir uns an unsere Grundwerte. Arbeiten wir mit den Menschen zusammen, für die die Ergebnisse wichtiger sind als vorgefasste Meinungen und Polemiken niedrigster Art. Setzen wir auf pragmatische Weise die Werte um, für die wir eintreten.

Alle jene, die - wie wir - im Bereich des Gesundheitswesens tätig sind, sind sich der wachsenden Bedeutung der *Soft Governance* in vollem Umfang bewusst, müssen wir doch nicht nur mit Regierungen, sondern auch mit vielen anderen Gesprächspartnern wie Patientenverbänden oder internationalen Organisationen in ständigem Kontakt stehen. Novartis gehört zu den Gründungsmitgliedern des Globalen Pakts der Vereinten Nationen, der ethische Richtlinien für die globalisierten Wirtschaftsunternehmen festlegt. Unser Unternehmen wendet jährlich etwa 2 % seiner Umsatzerlöse (700 Millionen Dollar) für Programme auf, um bedürftigen Patienten den Zugang zu Medikamenten zu ermöglichen.

In den letzten Jahren hat Novartis eine Reihe öffentlich-privater Partnerschaften und gemeinnütziger Initiativen ins Leben gerufen. Dabei hat sich unser Unternehmen mit Partnern wie der Weltgesundheitsorganisation (WHO), dem «Economic Development Board of Singapore» (EDB), dem «Medicines for Malaria Venture» (MMV) und dem Wellcome Trust zusammengeschlossen, um «vernachlässigte Krankheiten» wie Lepra, Dengue-Fieber und Tuberkulose zu bekämpfen. Und im Rahmen einer wegweisenden Zusammenarbeit mit der WHO bietet Novartis beispielsweise seit dem Jahr 2000 allen Lepra-Patienten weltweit eine kostenlose Behandlung mit Medikamenten an. Dadurch konnten bereits mehr als vier Millionen Leprakranke durch die wirksame Kombinationstherapie («Multi-Drug Therapy», MDT) von Novartis geheilt werden.

Zusammen mit der WHO und dem Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen (UNICEF) hat Novartis zudem der Malaria den Kampf angesagt. 2006 haben wir uns dazu entschlossen, den Preis unseres Malaria-Medikaments Coartem auf einen Dollar zu senken, was

unter den Herstellungskosten liegt. Zusammen mit den genannten Institutionen, aber auch mit NGOs wie «Ärzte ohne Grenzen» tragen wir so dazu bei, diese Krankheit, der weltweit alle 30 Sekunden ein Kind zum Opfer fällt, noch wirksamer zu bekämpfen. Unser Einsatz zugunsten der Kinder ist einer unserer Hauptgründe zur Zufriedenheit.

Zahlreiche Kontakte mit unseren Partnern finden in Genf statt, wo auch unser Dachverband IFPMA («International Federation of Pharmaceutical Manufacturers») angesiedelt ist, der sich mit gesundheits- und handelspolitischen Themen befasst.

Wenn wir neue Projekte anlaufen lassen, sind wir stets auf den guten Willen und die Zusammenarbeit aller Beteiligten angewiesen, nicht zuletzt die der betreffenden Regierungen. Die einfache Bereitstellung von Medikamenten genügt nicht; schließlich müssen sie auch zu denjenigen gelangen, die sie nötig haben. Wenn der Transport und die Lieferung der Produkte aber aufgrund der politischen und logistischen Bedingungen vor Ort nicht möglich sind, dann sind wir - wie andere große pharmazeutische Unternehmen - dazu verurteilt, hilflos zuzusehen. Manche werfen uns bisweilen vor, dass wir eine ungeteilte Macht ausüben; in Wirklichkeit stehen wir aber in einer solchen Situation vollkommen machtlos da. Wenn die betreffenden Länder der Korruption nicht eine klare Absage erteilen und wenn sie nicht den echten Willen bezeugen, ihrer Bevölkerung zu Hilfe zu kommen, dann sind unsere Initiativen zum Scheitern verurteilt. Ohne gute Regierungsführung ist keine Hilfe möglich.

Zweifelsohne gibt es keinen besseren Ort als Genf, und die Schweiz überhaupt, um allen Widerständen zum Trotz den pragmatischen, oder besser gesagt «aufgeklärten» Idealismus mit aller Kraft durchzusetzen. Schließlich ist unser Land seit langer Zeit darin erfolgreich, mittels kleiner Reformschritte beachtliche Ziele zu erreichen. Im «langsamen Durchbohren dicker Bretter», wie Max Weber das Wesen der Politik einst umschrieb, ist die Schweiz – und ist Genf - zweifellos ausgezeichnet. Gerade diese unspektakuläre helvetische Art und Weise, Fortschritte zu erzielen, entspricht voll und ganz der Vorgangsweise, die heute praktiziert wird, und die im Zeitalter der *Soft Governance* auch allgemein zur Anwendung kommen muss.

Auch bei uns liegt es durchaus im Trend, die Skepsis gegenüber der Globalisierung zum Ausdruck zu bringen: aber als Stadt, die gleichermaßen von Geld und Geist geprägt ist, kann Genf schon allein durch seine Existenz beweisen, dass diejenigen, die so denken, sich gewaltig irren. Denn die Stadt Genf ist in der Lage zu beweisen, dass die Globalisierung zu einer Verbesserung der Lebensbedingungen führt und gleichzeitig auch den Austausch von Gedanken, Konzepten und Idealen erleichtert. Und schließlich kann sie auch beweisen, dass es durchaus möglich ist, zwischen der Politik, die sich vorwiegend auf nationaler Ebene abspielt, und der Wirtschaft, die immer globaler wird, einen echten modus vivendi zu finden.

Genf besitzt alle Vorzüge, die es sich, wenn es will, zunutze machen kann, um seine internationale Ausstrahlung noch zu stärken, um im 21. Jahrhundert wirklich die Stadt zu werden, die alle Welt einlädt und zu inspirieren vermag.

Ein Beispiel für «sanfte» Zusammenarbeit: die Weltgesundheitsorganisation (WHO)

Die 1948 gegründete Weltgesundheitsorganisation (WHO) ist eine UN-Organisation, die sich mit Fragen der Gesundheit befasst. In den letzten Jahren hat die Weltgesundheitsorganisation mit Unternehmen, akademischen Kreisen und der Zivilgesellschaft zusammengearbeitet. Mit der «Civil Society Initiative» trägt die Organisation auf nachhaltige Weise zur Durchführung von Tätigkeiten vor Ort bei. Heute sind dieser Initiative 182 NGOs in verschiedenen Projekten angeschlossen. Seit 2005 arbeitet die WHO auch mit Universitäten in der Schweiz und im Ausland zusammen. Darüber hinaus hat die WHO unter konkreten Umständen, wie bei der Bekämpfung der Malaria oder der H5N1-Pandemie, mit den größten Pharmakonzernen der Welt zusammengearbeitet. Das Experiment einer «sanften» Zusammenarbeit ist bei der WHO bereits weit fortgeschritten. (www.who.int)

Zwischen Rechten und Forderungen

Jakob Kellenberger, Präsident des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK), ehemaliger Staatssekretär des Eidgenössischen Departements für Auswärtige Angelegenheiten

Die internationalen Beziehungen zu verstehen und, darüber hinaus zu versuchen, sie - zumindest in bestimmten Bereichen - zu beeinflussen, ist keine leichte Aufgabe. Die Vielfalt der Situationen und Akteure macht den Rückgriff auf die verschiedensten Analysen und Sichtweisen nötig. In dieser Hinsicht ist die Unterscheidung von Joseph Nye zwischen *Soft Power* (einer «sanften» Art der Machtausübung im Sinne von Einflussnahme oder Überredung) und *Hard Power* (Zwangsausübung durch Macht) zwar nützlich, doch sind diese Begriffe nicht als absoluter Gegensatz zu verstehen. Auch sollte man sich davor hüten, in eine Falle zu tappen, die sich leider im Zusammenhang mit vielen Begriffen auftut: die Gefahr, unter dem Einfluss gewisser Prämissen trotz einer äußerst komplexen Realität die Wahrnehmung dieser Realität künstlich zu simplifizieren. Eine sorgfältige und aufmerksame Analyse spezifischer Situationen ist schlichtweg unersetzlich. Es gab eine Zeit, in der man die Rolle der *Hard Power* überschätzte, während die Gefahr heute, im Gegenteil, darin besteht, die Methoden der *Soft Power* zu überschätzen.

Eine Organisation wie das Internationale Komitee vom Roten Kreuz, deren Ziel und Aufgabe darin bestehen, das Leben und die Würde der Opfer von bewaffneten Konflikten zu schützen und ihnen die

notwendige Hilfe zukommen zu lassen, ist immer wieder mit *Hard Power* und *Soft Power* - und oftmals einer Mischung von beiden - konfrontiert. Dabei muss sie sich vor einer undifferenzierten Interpretation von Konfliktsituationen hüten. Tatsächlich liegt eine große Herausforderung darin, angesichts der Vielzahl unterschiedlicher Situationen, in denen verschiedene Formen von Waffengewalt angewandt werden, eine wirksame operationelle Reaktion entwickeln zu können. Flexibilität bei der Durchführung eines Vorhabens ist für die praktische Organisation und die Vorausplanung ebenso wichtig, wenn nicht sogar noch wichtiger, als die Relevanz der anfänglichen Analyse eines gegebenen Kontextes. Im Übrigen müssen die lokalen Kräfteverhältnisse und die Dynamik eines Konfliktes verstanden werden und in eine regionale und globale Analyse eingebettet werden.

Das gilt auch für die Akteure – jene, die eine «sanfte» Macht ausüben und jene, die die Macht haben, andere zu den von ihnen festgelegten Optionen zu zwingen. Auch hier sind diese beiden Konzepte keineswegs als absoluter Gegensatz zu verstehen, denn selbst derjenige, der über starke militärische Macht verfügt, kommt bei seiner Suche nach politischer Unterstützung für seine bewaffneten Einsätze nicht darum herum, sich mit ideologischen Fragen zu beschäftigen. Dafür gibt es heute zahlreiche Beispiele. Die Staaten bleiben, bzw. werden in manchen Fällen wieder zu den wichtigsten Akteuren auf der Bühne des internationalen Geschehens, weil sie Verantwortung für die Sicherheit ihrer Bürger tragen, etwa angesichts des Terrorismus. Zwar ist die Souveränität der Staaten heute relativ bzw. geschwächt durch die fortschreitende Globalisierung, doch darf ihre Bedeutung im weltpolitischen Geschehen nicht unterschätzt werden. Die «neuen» Akteure im internationalen Geschehen (und keiner von ihnen ist eigentlich völlig neu) treten nicht an die Stelle der «traditionellen» Akteure, sondern tragen zu dem komplexen Gefüge von Politik, Sicherheit und Wirtschaft bei.

Der Bereich des Humanitären selbst hat in den letzten Jahren einen bedeutenden Wandel erfahren, denn auch hier haben sich zu den großen und bekannten Organisationen immer mehr Akteure mit den verschiedensten Aktivitäten, Zielsetzungen und Prinzipien hinzugesellt. Auch das humanitäre System der Vereinten Nationen selbst befindet sich im Reformprozess. Im Übrigen haben zahlreiche Regierungen, die die humanitären Organisationen bisher aktiv finanziell

unterstützt haben, ihre Politik in diesem Bereich neu überdacht. Eine der Konsequenzen dieser Entwicklung ist, dass die Anforderungen an diese Organisationen im Hinblick auf ihre Professionalität, Koordinationsfähigkeit und Rechenschaftspflicht sowohl aus der Perspektive der Spender als auch aus der Sicht der Empfänger ständig steigen.

Zu der Komplexität der Situationen, in denen Organisationen wie das Internationale Komitee vom Roten Kreuz tätig sind, und zur Vielfältigkeit der Akteure, mit denen sie zusammenarbeiten, kommen noch die Zwänge der Globalisierung des Informationswesens hinzu. Im Bereich des humanitären Einsatzes gerät heute fast alles an die Öffentlichkeit: über die Medien - die im allgemeinen ihre Meldungen kaum gewichten - hat heute jeder die Möglichkeit, sich in Echtzeit über die neuesten Ereignisse überall auf der ganzen Welt zu informieren. Im Fadenkreuz der Medien müssen die humanitären Organisationen deshalb auf eine klare Kohärenz ihrer Einsätze und Stellungnahmen achten, denn die Medien, die Regierungen und oppositionelle Gruppen sind ständig dabei zu beobachten, zu vergleichen und zu kritisieren. Somit ist es für die humanitären Organisationen unerlässlich, bei ihrem Handeln und der Begründung ihres Handelns kohärent, beständig und glaubwürdig zu sein und in diesem Sinne verstanden zu werden.

Das Internationale Komitee vom Roten Kreuz gründet seine Tätigkeit zum großen Teil auf das internationale humanitäre Recht, dessen wichtigste Texte die Genfer Konventionen von 1949 sind. Das humanitäre Recht ist Realität (denn es ist bekannt und wird in zahlreichen Konflikten beachtet) und Forderung zur (besseren) Anwendung zugleich. Seit dem 11. September 2001 besteht in der Welt eine Tendenz der Polarisierung zwischen verschiedenen «Lagern», deren Beschaffenheit und Vorgehensweisen so verschieden sind wie die große Zahl der jeweiligen Akteure selbst. Auch das humanitäre Recht und die humanitären Einsätze sind von dieser Entwicklung betroffen. Zwar erhebt das humanitäre Recht nicht den Anspruch, für alle Situationen, die durch diese Polarisierung - die man auch als eine Konfrontation von Wertsystemen und gesellschaftlichen Konzepten sehen kann - eine Antwort parat zu haben, es bleibt jedoch auch in den Fällen, in denen diese Konfrontation in einen bewaffneten Konflikt ausartet, relevant und nützlich. Es kann auch

zu konstruktiven Überlegungen darüber anregen, wie man, unter Achtung des Rechts, gegen das Phänomen des Terrorismus ankämpfen kann.

Wenn man von den Genfer Konventionen spricht, dann spricht man von...Genf, wo das Internationale Komitee vom Roten Kreuz seinen Hauptsitz hat. Für viele gehören Genf und das Rote Kreuz untrennbar zusammen, denn ohne Genf wäre diese Initiative von Dunant, Moynier, Dufour, Appia und Maunoir nicht ins Leben gerufen worden; und ohne das Internationale Komitee vom Roten Kreuz wäre Genf nicht das geworden, was es heute nach wie vor ist: das Zentrum des Humanitären. Aber auch abgesehen von der Symbolik besteht kein Zweifel daran, dass Genf in dieser Hinsicht eine bedeutende Rolle spielt - keine exklusive Rolle, denn die Bedeutung von Genf erschöpft sich nicht im Humanitären; auf jeden Fall ist Genf jedoch für sein humanitäres Engagement bekannt.

Genf ist der Sitz einer großen Anzahl humanitärer Organisationen der Vereinten Nationen. Hier finden die Sitzungen des UN-Menschenrechtsrats statt. Gelegentlich bietet sich Genf als Treffpunkt für Konfliktparteien an, die hier miteinander sprechen und ihre Friedensbemühungen voranbringen können. Das Zentrum für den Humanitären Dialog hat ebenfalls seine Büros in Genf, ganz zu schweigen von zahlreichen anderen Organisationen, die sich auf die eine oder andere Weise für Frieden und Abrüstung einsetzen oder zumindest den Dialog zwischen maßgebenden Persönlichkeiten, Regierungen und verschiedenen Gruppen ermöglichen. Alle diese Bemühungen, dieses Streben nach Lösungen, selbst das vorsichtige Vorantasten sind wichtig. Um es mit dem Konzept von Joseph Nye zu sagen: vielleicht ist dies «sanfte» Macht, aber Genf ist ein Ort der Reflexion, wo das Recht (Menschenrechte, humanitäres Recht, Flüchtlingsrecht) im Mittelpunkt steht. Für alle jene, die Rechtssicherheit suchen, ist Genf deshalb neben den Hauptstädten, in denen die *Hard Power* an der Tagesordnung ist, wichtig. Für das Internationale Komitee vom Roten Kreuz, das sich zwischen diesen

Die «neuen» Akteure im internationalen Geschehen treten nicht an die Stelle der «traditionellen» Akteure, sondern tragen zu dem komplexen Gefüge von Politik, Sicherheit und Wirtschaft bei.

beiden Polen bewegt, ist Genf ein Gesprächsforum und ein idealer Ort, um das internationale humanitäre Recht neu zu bekräftigen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

Genf verfügt über das Potenzial zu einem hochkarätigen geistigen Zentrum. Zur Entwicklung dieses Potenzials wurden bereits beachtliche Maßnahmen ergriffen, weitere sind in Zukunft zu erwarten. Ich wünsche mir, dass sich dieses Zentrum nicht nur durch seine Aufgeschlossenheit und seinen Respekt der Unterschiede auszeichnet, sondern auch dadurch, dass es sich weigert, sich mit oberflächlichen Erklärungen, die den heutigen Ideen à la mode entsprechen, zufrieden zu geben. Solche Ideen machen nicht nur das Verständnis einer immer komplexeren Welt nicht leichter, sondern laufen Gefahr, es noch zu erschweren. Es geht immer wieder darum, ein Gleichgewicht herzustellen zwischen der notwendigen Erklärung unterschiedlicher und vielschichtiger Realitäten - wobei die Wahl der Worte und Konzepte, die diese Realitäten beschreiben, wichtig ist - und der notwendigen epistemologischen Bescheidenheit, die weiß, dass unsere Welt sich nicht in Phrasen und Theorien erschöpft.

Médecins sans Frontières

Seit 1971 steht die Organisation «Ärzte ohne Grenzen» (MSF) im Dienst von Menschen in der ganzen Welt, die unter Konfliktsituationen oder Naturkatastrophen leiden. MSF hat sich in den letzten Jahren zu einem der bedeutendsten Akteure in der Welt der internationalen humanitären Hilfe entwickelt.
Seit 2004 ist ein internationales Büro der Organisation in Genf für den Dialog und die Koordination der humanitären Einsätze vor Ort zuständig. Wenngleich die einzelnen nationalen Organisationen rechtlich unabhängig sind, war es wichtig, ein ständiges Verbindungsbüro für Kontakte zur Weltgesundheitsorganisation (WHO) und anderen UN-Organisationen einzurichten. Diese neue Dynamik verleiht dem Standort Genf eine größere Bedeutung im Kreis der NGOs. (www.msf.org)

CARE

CARE ist eine der größten Nichtregierungsorganisationen, die sich für den weltweiten Kampf gegen die Armut einsetzen. Sie hat 14.500 Mitarbeiter, davon über 90 % vor Ort in 65 Ländern, die alljährlich über 50 Millionen Menschen beistehen.
Sie wurde 1945 von 22 amerikanischen Organisationen gegründet, um den Menschen in den, durch den Zweiten Weltkrieg verwüsteten Ländern Europas zu helfen. In der Folge hat sie ihr internationales Sekretariat in Genf eingerichtet, um einerseits ihre eigenen Aktivitäten zu koordinieren und sich anderseits aktiv an dem einzigartigen, in Genf existierenden humanitären Netzwerk zu beteiligen.
Heute sind die Erste Hilfe-Maßnahmen und Projekte für den Wiederaufbau bei Kriegen oder Naturkatastrophen hauptsächlich auf die Länder Afrikas, Asiens, Lateinamerikas, des Mittleren Ostens und Osteuropas ausgerichtet.
Aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Dimension und ihrer schnellen Reaktionsfähigkeit ist CARE im Bereich der internationalen Armutsbekämpfung eine der wichtigsten NGOs. Ihre Projekte und Maßnahmen erstrecken sich heute auch auf Aspekte der Gesundheit und der nachhaltigen Entwicklung.
CARE hat auch ihre Fähigkeit entwickelt, bei den UN-Organisationen mit Empfehlungen und Fürsprechertätigkeiten (Advocacy) aufzutreten, um ihre Aufgaben besser zu erledigen und ihre Einsätze vor Ort besser zu gestalten. (www.care.org)

Auf dem Weg zu einer intellektuellen Diplomatie

Luzius Wasescha, Botschafter, Delegierter des Bundesrates für Handelsverträge, Chef-Unterhändler der Schweiz bei den WTO-Verhandlungen und Mitglied der Geschäftsleitung des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO)

Die Globalisierung ist ein Phänomen, das den Informationsaustausch sowie den Austausch von Kapital, Waren und - in gewissem Umfang - auch Personen auf der ganzen Welt ermöglicht. Während in der Vergangenheit die Staaten durch offizielle Handlungen ihre Souveränität wahrten, wurden zwischen den Regionen künstliche Schranken errichtet. Die globalisierte Welt macht praktisch überall in der Welt sofortige und permanente Schnittstellen möglich. In den letzten fünfzig Jahren sind neben den traditionellen Akteuren, d.h. den Regierungen, auch Parlamente, Interessenverbände, multinationale Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen auf der Bildfläche erschienen. Dieser ständige Austausch von Ideen und Konzepten macht diese globalisierte Kultur zu etwas absolut Faszinierendem, obwohl diese Entwicklung für viele unserer Mitbürger und Mitbürgerinnen gleichzeitig auch beunruhigend ist.

Die Schweiz gehört nicht nur zu Europa, sie ist auch ein Teil der Welt, und im Bereich der Wirtschaft hat sich der Schwerpunkt schon vor 30 Jahren von der Achse Europa-Amerika zum Pazifik und in zunehmendem Maße in Richtung Asien verlagert. Asien mit China, Vietnam, Indien und anderen Akteuren, Lateinamerika und

einige winzige Inseln des Wohlstands in Afrika haben zur weltweiten Wachstumsrate beigetragen, während vor noch gar nicht langer Zeit die USA hier die führende Rolle spielten. In Europa war das Wirtschaftswachstum schon seit einiger Zeit rückläufig, und in der neuen Konstellation, in der die Schwellenländer Brasilien, Südafrika, Indien und China eine wachsende Rolle spielen, sieht sich Europa jetzt an den Rand gedrängt. Die Schweiz, die nicht Mitglied der EU ist, ist in doppelter Hinsicht marginalisiert: in ihrer geographischen Region, in Europa, weil sie nicht an den Mechanismen der europäischen Integration beteiligt ist, und auf Weltebene, weil Europa marginalisiert ist.

Dennoch verfügt die Schweiz über bedeutende Vorteile wie das Genève Internationale. Dabei geht es nicht darum, enorme Investitionen zu tätigen, um diese Vorteile zur Geltung zu bringen. Dieser Ort der Begegnung für Gespräche in den Bereichen der internationalen Politik, der Menschenrechte, der Umwelt und der Wirtschaft wird auch weiterhin seine Bedeutung behalten. Vielmehr geht es darum, die Integration dieses Genève Internationale ins Alltagsleben, in Kultur, Forschung, Bildung und Ausbildung anzuregen, in erster Linie in Genf selbst, aber auch ganz allgemein in der Schweiz. Wenn man an die sagenhaften Schätze des Wissens denkt, die in den Bibliotheken der internationalen Organisationen in Genf ruhen, ist die Frage angebracht, ob Bildungsinstitutionen in Genf und in der Schweiz diese nicht besser nutzen könnten.

Durch einen ständigen Austausch von Gedanken und Konzepten ist diese globalisierte Kultur zu etwas absolut Faszinierendem, aber gleichzeitig auch Beunruhigendem geworden.

Was die internationale Wirtschaftsdiplomatie angeht, so verfügt Genf, mit der Welthandelsorganisation (WTO), der UN-Konferenz über Handel und Entwicklung (UNCTAD), der UN-Wirtschaftskommission für Europa, dem Zentrum für den internationalen Handel (WTO/UNCTAD) und der Europäischen Freihandelsorganisation (EFTA) über eine Anzahl Organisationen, die, jede für sich, eine wichtige Rolle spielen, auch wenn diese oftmals nicht sehr sichtbar ist. So ist die UN-Wirtschaftskommission für Europa beispielsweise für die Harmonisierung der Straßenbeschilderung und -markierung

in Europa, für Normen für den Transport verderblicher Güter und für die Kennzeichnung von Gefahrstoffen im internationalen Transport zuständig, um nur einige Beispiele zu nennen. Die UNCTAD ist, zusammen mit der UN-Wirtschaftskommission für Europa und anderen internationalen Institutionen, um die Erleichterung des Handels, um die Reduzierung der Kosten des Warenaustauschs und um die Beseitigung der Hindernisse bemüht. Darüber hinaus spielt sie auch eine wichtige Rolle im Bereich der Investitionen.

Dieser Wirtschaftspol zieht selbstverständlich - und das schon seit vielen Jahren - eine ganze Reihe privater Organisationen an, die die Arbeit der internationalen Organisationen mitverfolgen und dort ihren Beitrag leisten. Die Zahl der von der UNO anerkannten Nichtregierungsorganisationen und damit Akteuren des Genève Internationale ist so groß, dass ein Gesamtüberblick sehr schwierig ist. Diese Organisationen sind auch nur die Spitze des Eisbergs, da eine ganze Reihe von Institutionen mit nur wenigen Mitarbeitern ebenfalls ihre Anliegen in den einzelnen internationalen Organisationen einbringen. Dies führt dazu, dass einige Leute einen Karriereplan erstellen: sie beginnen als Lobbyisten, gehen dann als Spezialisten in den Staatsdienst und wechseln von dort in Sekretariate internationaler Organisationen über. Dies ist ein Privileg, das sich die Schweiz noch nicht ganz zunutze gemacht hat, da die Schweizer eher Pragmatiker sind und es leichter finden, von Fall zu Fall zu handeln, als eine Vorgehensweise zu planen. Wenn man die erstaunlichen Ausbildungsmöglichkeiten betrachtet, die das Genève Internationale bietet, so ist der Gedanke, dass ein Karriereplan mit dem Titel «Genève Internationale» jungen Menschen, seien sie Schweizer, Europäer oder Angehörige anderer Nationalitäten, die ihre Ausbildung in Genf absolviert haben, ein ganzes Spektrum von Berufen eröffnen könnte, keineswegs unrealistisch.

Die Welthandelsorganisation (WTO) bietet drei verschiedene Dimensionen der Tätigkeit mit unterschiedlichen Ausrichtungen an: allen voran die hochinteressante Tätigkeit der Verhandlungen, bei denen Delegationen aus den verschiedenen Hauptstädten bzw. aus den bereits in Genf ansässigen Vertretungen zusammenkommen. Diese Verhandlungen haben bereits Generationen von Menschen geprägt, die im Bestreben, die internationalen Wirtschaftsbeziehungen zu verbessern, ihr ganzes Leben dem öffentlichen Dienst gewidmet haben. Daneben gibt es den Aspekt der Verwaltung der

Abkommen, eine höchst interessante Tätigkeit im WTO-Sekretariat, die die Zusammenarbeit mit den besten Experten in den Bereichen Warenaustausch, Dienstleistungen, Kapital und, in einem gewissen Umfang, auch Personen beinhaltet. Und schließlich gibt es noch den Bereich der Schlichtungsverfahren, eine Mischung aus politischen, juristischen und diplomatischen Verfahren und Vorgehensweisen, in deren Rahmen Ökonomen, Juristen und Diplomaten darüber zu befinden haben, ob eine Verletzung des WTO-Rechts vorliegt. Dies ist eine außergewöhnliche Erweiterung der Maßnahmen zur Schlichtung und zur Vermittlung, die ein wesentliches Element aller Mechanismen der internationalen Zusammenarbeit darstellen. Das Angebot einer spezifischen Ausbildung, die auf eine Kombination all dieser in Genf vorhandenen Komponenten zugeschnitten ist, könnte den Genfer Bildungsinstitutionen größere Anziehungskraft und Wettbewerbsvorteile verschaffen. Der internationale Mikrokosmos von Genf verdient ganz besondere Aufmerksamkeit, handelt es sich doch hier um Dienstleistungen, die den Gesetzen eines immer schärfer werdenden weltweiten Wettbewerbs unterliegen.

Ein Posten bei der UNCTAD oder der Wirtschaftskommission der Vereinten Nationen für Europa eröffnet Karrieremöglichkeiten im gesamten System der Vereinten Nationen. Auch hier wäre die Schweiz gut beraten, das Interesse an einer Tätigkeit im weltweiten öffentlichen Dienst stärker zu fördern. In diesem Kontext haben die Länder, die bei der UNO schneller vorangekommen sind, im Vergleich zu den Schweizer Nachzüglern einen Vorteil. Es ist jedoch nie zu spät, um etwas zu ändern.

In der EFTA sind nur mehr Island, Liechtenstein, Norwegen und die Schweiz zusammengeschlossen. Sie stützt sich auf zwei Pfeiler: ein Sekretariat in Genf und eines in Brüssel, das für Aspekte im Zusammenhang mit dem Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) zuständig ist, dem die Schweiz nicht angehört. Die EFTA hat eindrucksvolle Fachkenntnisse im Bereich der Entwicklung von Freihandelsbeziehungen mit Drittländern gesammelt. Daher gilt sie auch als ein Zentrum der Ausbildung für die künftigen Führungskräfte der Handelspolitik.

Die Entwicklung von Synergien zwischen Wirtschaftsorganisationen und anderen internationalen Organisationen wird zu einer immer dringenderen Notwendigkeit. Es wird in der Tat immer wichtiger,

die Herausforderung aufzugreifen, die mit der Schaffung größerer Kohärenz zwischen der Wirtschaftspolitik und der Politik des öffentlichen Dienstes (Gesundheit, Umwelt, Entwicklung, Soziales usw.) auf uns zukommt. Dank der zahlreichen UN-Sonderorganisationen, die ihren Sitz in Genf haben, bietet das Genève Internationale ein ideales Forum zur Förderung einer solchen Annäherung.

Und schließlich ein weiterer Aspekt, den man in einer Zeit öffentlich-privater Partnerschaften keineswegs unterschätzen sollte: die Tatsache, dass Genf es verstanden hat, zahlreiche Geschäftssitze multinationaler Unternehmen anzuziehen, was ebenfalls neue Perspektiven für eine Karriere im Genève Internationale eröffnet.

Das, was die Bürger und die Bürgerinnen von Genf bisweilen als etwas ganz Besonderes ansehen, ist nicht unbedingt ein Privileg für das Genève Internationale, sondern ein Vorteil, der es der Stadt ermöglicht, eine ganze Reihe von wirtschaftlichen Aktivitäten zu behalten, die der Region ihre Dynamik auf dem Weg in die Zukunft verleihen. Daher ist es unbedingt erforderlich, dass alles Nötige unternommen wird, um zu einem besseren Verständnis der Funktionsweise und der Mechanismen des Genève Internationale zu verhelfen, und anderseits den in Genf tätigen Mitarbeitern internationaler Organisationen die Möglichkeit zu bieten, sich hier wohl zu fühlen. Es besteht ein großer Nachholbedarf auf politischer, kultureller und wirtschaftlicher Ebene in Genf, diese auf den ersten Blick schwer erfassbare Welt besser zu verstehen. Eine größere Synergie zwischen Genf, der Schweiz und dem internationalen Kosmos in Genf würde es diesen drei Kreisen gestatten, sich weiter zu entwickeln und engere Beziehungen aufzubauen, die für alle nur von Nutzen sein können.

Genf und der Mikrokredit

Die Verleihung des Friedensnobelpreises an Muhammad Yunus hat das Interesse der breiten Öffentlichkeit für diesen ganz speziellen Zweig der Finanzierung, den Mikrokredit, geweckt. Dieser Sektor des Bankwesens, der in Ländern mit großer Armut wie Bangladesch oder Bolivien sehr aktiv ist, arbeitet mit leichten Strukturen und bietet einer Bevölkerungsklasse, die üblicherweise keinen Zugang zu Krediten hat, Finanzprodukte in Form von Minikrediten durch die Gewährung maßgeschneiderter Investitionen. Zwar sind die Bedingungen für den Erfolg nicht immer optimal, aber diese Kredite bieten den Menschen, und vor allem den Frauen, die Möglichkeit, ihre Familien zu unterstützen und ihnen zu helfen, die Armut zu überwinden. Genf ist in diesem Bereich, vor allem über den «Blue Orchard Fund», maßgebend tätig geworden. Die Schweizer Finanzwelt hat mit der regelmäßigen Veranstaltung von Foren in Genf mehrere Finanzinstrumente zur Unterstützung dieser Tätigkeit geschaffen, wie etwa den «Response Ability»-Investmentfonds des Crédit Suisse, um nur ein Beispiel zu nennen. Das Interesse der Weltbank an der Entwicklung der Mikroversicherung in allerletzter Zeit wird gewiss zu einer Weiterentwicklung dieser Kreditform beitragen. Es bleibt zu hoffen, dass die vielen Tausend Akteure in diesem Bereich sich künftig auf die in der Schweiz gesammelte Erfahrung stützen werden. (www.novethic.fr) (www.credit-suisse.com)

Die Normensetzung im Dienst der *Global Governance*

Die Internationale Normenorganisation (International Organisation for Standardization - ISO), die ihren Sitz seit 1947 in Genf hat, ist eine der wichtigsten Normenorganisationen der Welt und arbeitet eng mit anderen nationalen und internationalen Organisationen in diesem Bereich zusammen, so etwa mit ihrem Nachbarn, der Internationalen Fernmeldeunion. Die Internationale Normenorganisation bemüht sich darum, einerseits mit Unternehmen und anderseits mit supranationalen Organisationen wie der WTO strategische Partnerschaften aufzubauen. Ihre Aufgabe besteht darin, die Maßstäbe zur Verbesserung der Qualität von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen, Materialien und Systemen festzulegen. Mit der Festlegung guter Praktiken, mit der Evaluierung von Konformität, Managementqualität und der Organisationsstruktur von Unternehmen trägt die ISO zur Förderung eines Systems des fairen Freihandels bei. In der Zukunft wird ihre Tätigkeit noch weiter anwachsen, da die Normen und Maßstäbe auf der ganzen Welt ständig Veränderungen unterworfen sind. (www.iso.org)

Genf - Stadt einer intelligenten Globalisierung

Interview mit Roger de Weck, designierter Präsident des IHEID

Wie beurteilen Sie die Rolle und den Beitrag der Forscher und Intellektuellen zur Soft Governance?

Sie sind in gewissem Sinn *Soft Governance*. Nehmen Sie etwa Walter Kaelin, Professor für Jura an der Universität Bern, den geistigen Vater des neuen Menschenrechtsrates. Damit komme ich gleich zum ersten Beitrag der Denker und Wissenschaftler: ihre Kreativität. Nehmen Sie Charles Wyplosz, Professor für Wirtschaft am Institut der «Hautes Etudes Internationales». Seine analytischen Fähigkeiten sind so scharf, dass alles kristallklar wird. Und das ist ihr zweiter Beitrag: eine klare Sicht der Tatsachen, die Feststellung der daraus zu ziehenden Konsequenzen und sodann der Beitrag zur Planung des Vorgehens. Nehmen Sie Professor Keith Krause vom HEI, der den «Small Arms Survey» leitet. Und dies ist der dritte Beitrag: die Rolle der Wissenschaftler ist es, störende Fragen zu stellen; dank der Studientätigkeit hat heute ein Thema, das bisher vernachlässigt wurde, den Stellenwert erhalten, den es verdient. Und denken wir schließlich noch an die Experten für Internationales Recht der Universität Genf oder des HEI, von denen einige gesuchte Sachverständige am Internationalen Gerichtshof von Den Haag sind. Und darin besteht der vierte Beitrag, nämlich in der Funktion eines guten Beraters. Entdecken, verstehen, lehren und bisweilen auch beraten – eigentlich sind es Binsenwahrheiten, die ich hier erwähne.

Sie nennen bekannte Persönlichkeiten. Wie ist es mit den Netzwerken?

Die Netze hängen von starken Persönlichkeiten ab. Sie sind naturgemäß in erster Linie – verzeihen Sie die simpel anmutende Erklärung – zwischenmenschliche Beziehungsgeflechte. Man arbeitet doch nur mit jenen Kollegen gut zusammen, mit denen man, in dieser oder jener Hinsicht, auf der gleichen Wellenlänge liegt. Die Stärke eines Instituts, einer Denkfabrik, eines Netzwerks liegt darin, dass sie zum Wetteifern, zum Kontakt von Wissenschaftlern ersten Ranges anregt. Die Institution ist zwar für die Entwicklung von Strategien wichtig, doch ist sie nur der Rahmen. Die Institution oder das Netz erfüllen ihre Rolle, wenn ihre Regeln, ihre Traditionen und ihre Mittel es ermöglichen, die besten Köpfe zusammenzubringen.

Der «zweite Gotthard», noch viel zukunftsträchtiger, ist Genf, ein Ort der Begegnung und des Austauschs mit der ganzen Welt und der Aufgeschlossenheit gegenüber aller Welt.

Wie sollte man die künftige Generation von Studenten in einem Kontext von Soft Governance und Multi-Stakeholder ausbilden?

Diese Frage könnten Philippe Burrin und Michel Carton, der Direktor und der stellvertretende Direktor des künftigen Hochschulinstituts für internationale Studien und Entwicklung (IHEID) besser beantworten als ich in meiner Eigenschaft als Journalist. Wie ist die künftige Generation zu prägen? Zunächst einmal, indem man die unter strengen Auswahlkriterien zugelassenen Studenten in *Hard Governance* ausbildet, d.h. ihnen Kenntnisse und Analysen der Kräfteverhältnisse vermittelt, die in den internationalen Beziehungen immer existieren werden. Und dann, indem man sich heute mehr denn je auf die Kenntnis der Interdependenzen und die Interaktion, d.h. auf die Interdisziplinarität, konzentriert, wie das vom IHEID geplant ist. Aus diesem Grund haben wir auch einen interdisziplinären Master-Studiengang eingeführt. Im Übrigen ist es wunderbar, dass wir es geschafft haben, das Studium der internationalen Beziehungen mit dem Studium der Entwicklungsfragen zu

verbinden; denn angesichts der Globalisierung kann man sich das eine ohne das andere nicht mehr vorstellen. Am wichtigsten ist es jedoch, Leute mit einem ausgezeichneten Bildungsniveau heranzubilden, die ihrerseits künftig weltweit gebildete Menschen ausbilden werden. Darin liegt das Geheimnis der Ausstrahlung eines Instituts. Auf diese Weise werden die stärksten Netze geknüpft. Das ist jedoch eine langwierige Aufgabe.

Welche Rolle für das IHEID: welche Strategie, welche Bündnisse?

Es tut mir leid, dass ich diese Frage nur kurz beantworten kann, denn es ist Aufgabe des künftigen Stiftungsrats des IHEID, in Absprache mit der Direktion und unter Einbeziehung der Ansichten der Professoren, deren Aufgabe es sein wird, zu dieser Strategie beizutragen, in großen Linien die Gesamtausrichtung des neuen Institutes festzulegen. Es ist geplant, rund um einen Kern von Akademikern Kompetenzzentren in Bereichen, in denen Genf einen Wettbewerbsvorteil hat, einzurichten. In dieser Hinsicht werden wir noch enger mit den internationalen Organisationen zusammenarbeiten.
Und was die Netzwerke betrifft, so haben wir Vereinbarungen über die Kooperation und über den Austausch mit einigen der besten Universitäten in Europa, Asien und den Vereinigten Staaten getroffen. Das Interesse an einer solchen Partnerschaft ist offensichtlich gegenseitig. Die meisten unserer Partneruniversitäten sind größer als wir selbst, doch gibt es nirgendwo sonst auf der ganzen Welt ein Institut mit einer solchen «Dichte» von Experten im Bereich der internationalen Studien im weitesten Sinne des Wortes. Auch das Team der Professoren ist gewiss eines der kosmopolitischsten, das man sich überhaupt vorstellen kann.

Und wie sieht Ihre Vision von Genf aus?

Erlauben Sie mir, an dieser Stelle Jean Freymond zu zitieren, der behauptete, dass es in der Schweiz zwei St. Gottharde gibt: der alte Gotthard, ein Symbol für die Begegnung zwischen Nord- und Südeuropa, für den europäischen Warenaustausch, für die Öffnung unseres Kontinents. Und dann der «zweite Gotthard», noch viel zukunftsträchtiger, nämlich Genf, ein Ort der Begegnung und des Austauschs mit der ganzen Welt, der Aufgeschlossenheit gegenüber aller Welt. Nun muss es jedoch dort, wo man aktiv ist, auch Reflexion

und Exzellenz geben. Genf ist mit seiner hervorragenden wissenschaftlichen Tradition ein Ort, der für den Austausch zwischen Akademikern und Wissenschaftlern einerseits und Entscheidungsträgern andererseits sozusagen prädestiniert ist. Für mich ist Genf die Stadt einer vernünftigen Globalisierung.

Ein Institut mit Weltperspektive

Im Jahre 2008 wird an der Universität ein neues Institut entstehen: das «Hochschulinstitut für internationale Studien und Entwicklung», das aus der Fusion des HEI und des IUED hervorgeht. Dieser neue Akteur wird auf einzigartige Weise in Europa den Bereich der internationalen Beziehungen mit dem der Entwicklung verbinden; dank höherer Zuwendungen seitens des Bundes wird das Institut im internationalen Wettbewerb seinen Platz finden. Um die 1000 Studenten aus der ganzen Welt werden an diesem Institut unter der Führung eines Lehrkörpers von etwa 50 Professoren ihre Studien mit dem Masterdiplom oder einem Doktorat abschließen können. Darüber hinaus wird das Institut der internationalen Gemeinschaft Fachkenntnisse in Bereichen zur Verfügung stellen können, in denen Genf vergleichsweise besonders stark ist, wie etwa in Sachen Welthandel, Migration und Flüchtlinge, Konfliktbewältigung und Konfliktbeilegung, internationale Umweltpolitik und Gesundheit. In Partnerschaft mit der Universität Genf, die ihrerseits über erhebliche Ressourcen in diesem Bereich verfügt, wird es der Mittelpunkt eines Schweizer Netzwerkes für internationale Studien sein, in dem die Kräfte auf nationaler Ebene konzentriert damit sichtbarer werden.

Die Grundlagen einer neuen Aufgabe

Martine Brunschwig Graf, Nationalrätin und ehemalige Präsidentin der Genfer Regierung

Das Konzept des *Genève Internationale* ist auch auf Bundesebene wohl bekannt. Unsere Republik und unser Kanton erfüllen im Namen der Eidgenossenschaft eine ganz besondere Aufgabe und stellen in der Tat ein unerlässliches Element in der Politik der Schweiz als Gastgeberland für internationale Organisationen, sowohl Regierungs- als auch Nichtregierungsorganisationen, dar.

In der jüngsten Vergangenheit hatte das Schweizer Parlament erstmals über eine Vorlage hinsichtlich einer Sondergesetzgebung zu beraten, die der Schweiz und Genf solide Grundlagen für diese Eigenschaft als Gastgeberland verleihen soll. Der Prozess der parlamentarischen Ratifizierung ist im Gange. Dieser Schritt ist in unserem demokratischen System von großer Bedeutung, denn er ermöglicht es, die Zustimmung des Volkes zu einer Politik der Öffnung und Aufnahme zum Ausdruck zu bringen, die mit Vorteilen, aber auch mit Anstrengungen gepaart ist.

Keine Institution verfügt heute über die Legitimität, die Welt zu regieren. Kein demokratischer Prozess bietet die Möglichkeit, supranationale Behörden zu wählen, die mit der Verantwortung betraut sind, das Weltgeschehen zu steuern und zu kontrollieren. Daher kann und darf die *Global Governance* nicht als ein autoritäres System verstanden werden, bei dem eine supra-demokratische Macht von einigen wenigen Akteuren im Namen aller ausgeübt wird.

Nicht einmal die verrücktesten Träume würden die Einrichtung einer solchen *Governance*-Struktur erlauben, denn die Welt ist viel zu komplex, und ihre Bedürfnisse viel zu groß. Keine Regierungs- oder Parlamentsstruktur kann für sich beanspruchen, auf sämtliche Erwartungen einer Weltbevölkerung von mehr als sechseinhalb Milliarden Menschen einzugehen.

Im Gegensatz dazu wäre es geradezu verantwortungslos, sich damit abzufinden, dass die Welt sich mit einzelnen Initiativen und Entscheidungen zufrieden gibt, die den Interessen des einen oder anderen Landes oder dieser oder jener Region dienen würden, obwohl die Konsequenzen dieser Entscheidungen die gesamte Weltbevölkerung betreffen.

Somit muss ein echtes *Global Governance*-Konzept zwei Elemente miteinander verbinden, die auf den ersten Blick zu widersprüchlich erscheinen: Komplexität und Globalität.

Die Stadt Genf stellt mit den internationalen Aktivitäten, die sie beherbergt, ein ausgesprochen interessantes Versuchsfeld für die *Global Governance*, wie wir sie uns vorstellen, dar. Schließlich hat Genf alles, was dazu nötig ist: internationale Regierungs- oder Nichtregierungsorganisationen, die sich mit den zentralen Themen befassen, NGOs, die die Meinungen der Öffentlichkeit in verschiedenen Bereichen vertreten, sowie Institutionen für Forschung und Bildung, die sich in Kernbereichen für die Förderung der *Global Governance* einsetzen. Auch die wichtigen Akteure der Wirtschaft sitzen hier: multinationale Unternehmen und Firmen, die auf bestimmten Weltmärkten führend sind.

Ich könnte den erstaunlichen Nährboden, den Genf darstellt, nicht besser erklären als mit der Beschreibung, die in einem vom «Réseau universitaire international de Genève» (RUIG) unterstützten Projekt nachzulesen ist:

«Genf ist ein Zentrum der Global Governance, wo ein großer Teil der wichtigsten Themen und Probleme der Welt besprochen werden: Gesundheit, Handel, Klima, Wasser, Friedensbemühungen, Migration, humanitäre Anliegen, Menschenrechte, nachhaltige Entwicklung, Internet usw. Sowohl in der Schweiz als auf der ganzen Welt sind sich nur wenige Menschen des Umfangs dieser Rolle tatsächlich bewusst.

Zahlreiche Forscher und Akademiker, Dutzende von internationalen Institutionen und Tausende von Akteuren, die sich aktiv mit diesen Themen befassen, machen Genf zu einer Fundgrube von Wissen und großartiger Expertise, die noch lange nicht wirklich ausgeschöpft ist.
In der Region rund um den Genfer See sind Dutzende von Einrichtungen auf die eine oder andere Art und Weise an der Wechselbeziehung zwischen den Medien und den weltweiten Problemen beteiligt. Der Weltgipfel über die Informationsgesellschaft hat diese wichtige Rolle von Genf bei der Steuerung und Kontrolle neuer Informationstechnologien bestätigt.»

Daher kann und darf die Global Governance nicht als ein autoritäres System verstanden werden, bei dem eine supra-demokratische Macht von einigen wenigen Akteuren im Namen aller ausgeübt wird.

Ich habe dieses RUIG-Projekt ganz bewusst erwähnt, unterstützt es doch die Einrichtung eines Ausbildungsprogramms in globalem Journalismus. Es fehlte in der Tat ein Akteur in der *Global Governance*, nämlich die Medien, die vierte Macht, ohne die die Ausübung der Demokratie nicht in vollem Umfang möglich wäre.

Wir stehen vor zentralen Problemen wie Gesundheit, Arbeitsbedingungen, Freizügigkeit von Waren und Gütern, aber auch Wahrung der Menschenrechte und humanitäre Hilfe, ganz zu schweigen von dem ganzen Bereich der Informations- und Kommunikationsgesellschaft. Ich könnte noch viele weitere Themen aufzählen, möchte jedoch abschließend nur noch zwei Bereiche nennen: das geistige Eigentum und die Meteorologie, zwei komplexe Themen, die jedoch für die Entwicklung von größter Wichtigkeit sind. Alle großen internationalen Organisationen, die für die Erarbeitung von Normen und Maßstäben zu diesen Themen zuständig sind, haben ihren Hauptsitz in Genf.

Mittlerweile zeichnet sich allmählich eine Form der *Global Governance* ab, die auf Regeln und Richtlinien, die Gegenstand von harten Diskussionen und Debatten sind, gründet. Zwar üben die regionalen und nationalen Behörden ihren Einfluss aus und übernehmen legitimerweise die Verantwortung für ihre Entscheidungen, jedoch sind

auch andere Akteure der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft in die Meinungsbildung eingebunden. Alle sind de facto an dem Prozess beteiligt, entweder als Entscheidungsträger oder als Interessenverbände.

Genf bietet heute ein ideales Umfeld für die Ausübung eines großen Teils dieser *Global Governance*: es verfügt über die nötigen Bedingungen für die Aufnahme der verschiedenen Akteure, und hat darüber hinaus die Absicht, einen Kompetenzpol für Lehre und Forschung im Bereich der heikelsten und aktuellsten Probleme der globalen Steuerung einzurichten.

Die Bewältigung der Komplexität und die Reaktion auf die Notwendigkeit, die Probleme global anzugehen, machen die Mobilisierung der verschiedensten Mitspieler nötig, die sich oft in der Schweiz, und insbesondere in Genf, treffen. Es liegt an uns, die Stadt Genf zu einem Ort zu machen, die den vielfältigen Erfordernissen und Erwartungen gerecht wird - und das im Auftrag der Schweiz, die der Stadt diese Aufgabe anvertraut hat und die ihr in dieser Hinsicht die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt.

Expertise im Bereich der internationalen Verhandlungen: «Centre for Applied Studies in International Negotiations» (CASIN)

Das «Centre for Applied Studies in International Negotiations» (CASIN), das vor über 25 Jahren in Genf gegründet wurde, ist in den letzten Jahren zu einer Denkfabrik geworden, die über umfangreiche Fertigkeiten im Bereich der internationalen Verhandlungen verfügt. In dieser Hinsicht verkörpert sie das Wissen und die Expertise im Bereich der neuen Formen von *Governance*, und vor allem der *Soft Governance*. Diese Denkfabrik hat es, in Zusammenarbeit mit den internationalen Organisationen, NGOs und Genfer Akademikerkreisen, verstanden, einmalige Praktiken zu entwickeln. Die Denkfabrik, die von den Entwicklungsländern sehr geschätzt wird, hat

zahlreiche Projekte durchgeführt, vor allem für die Schweizer Regierung und die Schweizer Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA). Die Organisation, die dank der Persönlichkeit von Jean Freymond enge Kontakte zu Diplomatenkreisen unterhält, entwickelt übergreifende Synergien in einem typischen Genfer Netzwerk. (www.casin.ch)

Ein weltweiter Maßstab für die Debatte über den Klimawandel: Der Zwischenstaatliche Ausschuss für Klimaänderungen (IPCC)

Der Klimawandel hat die Aufmerksamkeit der ganzen Welt auf eine bedeutende internationale Organisation mit Sitz in Genf gelenkt: die Gruppe von Regierungsexperten über die Klimaentwicklung, die rund um die Mitgliedstaaten der Weltorganisation für Meteorologie (WMO) und des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) sowie Nichtregierungsorganisationen im Bereich des Klimas organisiert ist. Die bei der letzten Konferenz 2007 in Paris vorgestellten wissenschaftlichen Ergebnisse haben zahlreiche Kommentare und Reaktionen in der ganzen Welt ausgelöst. Durch ihre «sanften» Vorgehensweisen geht sie anderen beispielhaft voran und setzt neue Maßstäbe; ihre Methoden haben sich als relevant und überzeugend erwiesen, und die Ergebnisse sprechen für sich selbst.

Ein zentraler Standort für Reflexion und Debatte über die Welt

Nach Meinung der Experten und Akteure der *Soft Governance* könnte Genf zu dem zentralen Standort der Reflexion über die Probleme der Welt werden. Um die, zur Erreichung dieses Ziels notwendigen Bedingungen zu schaffen, müssten zumindest die folgenden Voraussetzungen gegeben sein:

- ein Paradigmenwechsel auf Schweizer Bundesebene, wo eine Strategie von «Denkleistungen» («think offices») an Stelle der bisher existierenden der «guten Dienste» («bons offices») treten müsste.
- eine politische Tagesordnung der Stadt Genf zur Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen, damit die *Soft Governance* langfristig in der Region verankert werden kann.
- Unterstützung auf lokaler Ebene, insbesondere durch den Kanton und die Stadt Genf, um dem Genève internationale wieder neuen Elan zu verleihen.
- ein Zentrum akademischer Exzellenz, das alle Kompe-

tenzen des Gebiets um den Genfersee in Form von Netzwerken in dem Brennpunkt Genf vereint.

- ein effizientes Forum für das Management informeller Diskussionsnetze.

- ein elektronisches Forum für die Verbreitung von Kenntnissen, Informationen und Praktiken,

- eine praktische Verwirklichung der internationalen Ausrichtung der Stadt Genf als vorrangiges und langfristiges Entwicklungskonzept für die Region, auf wirtschaftlicher wie auch auf politischer Ebene.

Nur durch koordinierte Maßnahmen des öffentlichen und des privaten Sektors in der Schweiz kann der langfristige Erfolg der Region Genf gesichert werden. Diese gemeinsame Vision ist eine der wichtigsten Grundvoraussetzungen für den Erfolg. Daher ist es von größter Bedeutung, dass die Zivilgesellschaft und die Behörden diesen Ansatz in vollem Umfang unterstützen und eine entsprechende Politik verfolgen.

Die Welt befindet sich im Wandel. Selbst wenn das schon immer so war, ist doch unsere Zeit in ganz besonderem Maße von ständigen Umwälzungen geprägt, deren Triebkraft die Innovation ist. Damit zielt jede Neuerung auf Veränderung ab.

Unter dem gleichzeitigen Einfluss dieser Umwälzungen, der Globalisierung, der Märkte, des stets wachsenden Einflusses der Zivilgesellschaft, der Bürger und Verbraucher, der Entwicklung von Technologie und Wissenschaft, der gewalttätigen und zerstörerischen Akte nichtstaatlicher, mafiaähnlicher Gruppen oder Terroristenorganisationen, von Naturkatastrophen von verheerenden Ausmaßen, alter oder neuer Pandemien mit einem starken Schadenspotenzial, des geopolitischen Streits um Bodenschätze und vieler anderer Faktoren befindet sich die Welt in einem ständigen, hektischen Wandel, mal zum Besseren, mal zum Schlechteren.
Dieser ständige Wandel lässt die herkömmlichen *Governance*-Modelle heute oft veraltet erscheinen. Eine neue Form von *Governance* ist in Entstehung begriffen, und in Zukunft werden Zentren entstehen, von denen diese neue *Governance* ausgeht. Diese neue Realität wollen wir im folgenden Abschnitt etwas genauer analysieren.

Kurzer historischer Überblick

Anhand eines kurzen historischen Überblicks über die Entwicklung der Steuerung der Welt lassen sich die grundlegenden Merkmale dieses Wandels ableiten. Auf der Grundlage dieses Ansatzes können wir dann auch die neue Zielsetzung und Rolle der Stadt Genf erörtern.

Hintergrund

Zunächst einmal lag die Verantwortung für das internationale Weltgeschehen Jahrhunderte lang fast ausschließlich bei den Nationalstaaten, ihren Streitkräften und diplomatischen Vertretern. Bei den Konfrontationen waren Bündnisse, Pakte, Friedensverträge und Handelsabkommen die wichtigsten Instrumente der Nationen, um Zeiten relativen Friedens mit einer gewissen Stabilität und Aufwärtsentwicklung zu sichern. Im Laufe früherer Jahrhunderte gab es jedoch immer wieder zahlreiche Persönlichkeiten, Schriftsteller, Intellektuelle, Handelsleute und Beamte überall in der Welt, die sich über die Lage beunruhigt zeigten und die versuchten, Abhilfe zu schaffen. Denn ihrer Ansicht nach musste es ein besseres Konzept zur Bewältigung von Krisen geben.
Zu diesem internationalen Konzert guten Willens hat Genf vor allem im 19. Jahrhundert mit den Initiativen hervorragender Persönlichkeiten wie Jean-Jacques de Sellon, Henri Dunant oder Elie Ducommun einen bedeutenden Beitrag geleistet.
In Fortsetzung der großen humanistischen Ideen des Jahrhunderts der Aufklärung haben die Fragen des Friedens und des Humanitären zur Gründung neuer Organisationen veranlasst: den sogenannten «peace societies» nach englischem Vorbild, die heute noch als Vorläufer der modernen NGOs betrachtet werden können.

Diese Organisationen, die am Anfang des 19. Jahrhunderts in den angelsächsischen Ländern gegründet wurden, haben in den internationalen Beziehungen eine grundlegende und neue Rolle gespielt, indem sie die Regierungen dazu veranlassten, einige der von ihnen vorgeschlagenen Initiativen zu übernehmen. So gründete Jean-Jacques de Sellon 1830 in Genf nach dem englischen Modell der «peace societies» die Friedensgesellschaft, die erste ihrer Art auf dem europäischen Kontinent. Jean-Jacques de Sellon setzte sich hauptsächlich für die Abschaffung der Todesstrafe ein, und seine Gedanken setzten sich im Laufe der Jahre durch, bis die Todesstrafe in der Schweiz 1942 schließlich abgeschafft wurde.

1848 kamen Vertreter der verschiedenen «peace societies» aus der ganzen Welt zu einem ersten Kongress in England zusammen; 1891 trafen sie sich zum dritten Weltfriedenskongress in Rom, der zur Gründung eines ständigen Exekutivbüros, des «Internationalen Friedensbüros» führte. Unter dem Einfluss der Schweizer Elie Ducommun und Albert Gobat wurde das Büro in Bern angesiedelt; im Jahre 1924 zog es nach Genf um.

So haben die Regierungen einen Teil ihres Monopols abgetreten und massiv nichtstaatliche Organisationen mit einbezogen. Dies war ein bedeutender Schritt, mit dem der Beginn der Ära der Soft Governance eingeleitet wurde.

Einer der bedeutendsten Erfolge des Internationalen Friedensbüros ist die Unterzeichnung der Haager Konventionen durch die größten Staaten jener Zeit und die Einrichtung eines Internationalen Gerichtshofs in Den Haag zur Beilegung von Streitigkeiten zwischen Staaten, der sich viele Jahre später mit der Frage der Kriegsverbrechen zu befassen begann.

So begann im 19. Jahrhundert die Gepflogenheit der öffentlichen Debatte, mit umfangreichen Beiträgen der Zivilgesellschaft zu Themen wie Todesstrafe, Sklaverei, Arbeitsbedingungen, internationale Schiedsgerichtsverfahren und vor allem die Behandlung von Kriegsversehrten und Kriegsgefangenen.

Die Erfolge in den beiden letztgenannten Bereichen sind im Wesentlichen der außergewöhnlichen Persönlichkeit von Henri Dunant zu verdanken. Bei seiner Rückkehr aus der Schlacht von Solferino hat er 1864 eine für diese Zeit äußerst originelle Organisation ins Leben gerufen: das Rote Kreuz. Sein Gründer hatte die Notwendigkeit geahnt, im Interesse der Verwundeten und Kriegsgefangenen eine

von den Staaten unabhängige Organisation zu gründen, die dennoch von den Staaten anerkannt und finanziert wird. Diese strategische Position, die mit der Unterzeichnung der ersten unabhängigen Rechtsurkunden, den «Genfer Konventionen», durch die maßgebenden Regierungen der damaligen Zeit ihre staatliche Legitimation erhielt, verlieh dem Roten Kreuz und später dem «Internationalen Komitee vom Roten Kreuz» (IKRK) eine außergewöhnlich einflussreiche Stellung.

Somit bildete das 19. Jahrhundert den Rahmen für die Entstehung einer neuen Form von Beteiligung der Zivilgesellschaft an der Behandlung der internationalen Probleme.
Dieser Elan jedoch wurde durch die beiden Weltkriege der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts so gut wie lahm gelegt. Zwar hatte der amerikanische Präsident Woodrow Wilson am Ende des Ersten Weltkrieges in dem Versuch, den diplomatischen Verhandlungen den Vorrang vor bewaffneten Auseinandersetzungen zu geben, den Völkerbund in Genf gegründet, doch wurde dieser Initiative durch den Zweiten Weltkrieg vorübergehend ein Ende gesetzt.

Nach 1945 nahm Genf mit der Einrichtung des europäischen Sitzes der Vereinten Nationen und der UN-Sonderorganisationen wie der Weltgesundheitsorganisation (WHO), der Weltorganisation für Meteorologie (WMO) und der Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO) und anderen als wichtiges Zentrum des internationalen Geschehens wieder neuen Aufschwung.

Im Zeitraum zwischen 1945 und 1985 war das internationale Geschehen in Genf von zahlreichen Gipfeltreffen geprägt, angefangen von der Indochina-Konferenz (1954), der Viermächtekonferenz (1955), dem Gipfel zwischen Reagan und Gorbatschow (1985), den Verhandlungen über die strategische Rüstungsbegrenzung (1960-1980) zwischen den USA und der Sowjetunion bis hin zu den OPEC-Treffen, bevor diese ab 1965 nach Wien verlegt wurden. Das war die Zeit der sogenannten Diplomatie der «guten Dienste».

Diese Periode ging mit zwei einschneidenden Ereignissen zu Ende: dem Fall der Berliner Mauer und dem unmittelbar darauf folgenden Zusammenbruch der Sowjetunion und des gesamten Ostblocks. Damit wurden Veränderungen, die sich in Anbetracht des wachsenden Einflusses der Zivilgesellschaft auf die internationalen

Angelegenheiten bereits seit längerem abgezeichnet hatten, noch beschleunigt.

Die Umweltbelange sind ein ausgezeichnetes Beispiel für diesen Wandel. Unter dem Druck von Umweltschutzorganisationen, aber auch von Denkfabriken wie dem «Klub von Rom», wurde das öffentliche Bewusstsein in den Ländern des Westens durch eine Vielzahl von Kontroversen zum Thema Umwelt- und Naturschutz geschärft. Themen wie die potenzielle Gefahr von Kernkraftwerken, die Kontrolle der Umweltverschmutzung, das Bevölkerungswachstum mit den Problemen der Überbevölkerung und später die Problematik des Klimawandels standen plötzlich im Vordergrund und beeinflussten das Verhalten der staatlichen Behörden in den wichtigsten Ländern.

Diesen neuen Besorgnissen der Zivilbevölkerung entgegnete man mit neuen politischen Manövern. Einerseits wurden in den meisten Ländern neue politische Parteien wie die Grünen ins Leben gerufen, und anderseits wurden diese neu aufgetauchten Probleme unter dem Druck der Zivilgesellschaft von den Vertretern der Staaten auf weltweiter Ebene behandelt. Bei großen internationalen Konferenzen wie den Umweltgipfeln von Rio und Kioto wurde die Zivilgesellschaft erstmals am Verhandlungstisch mit einbezogen.
So haben die Regierungen einen Teil ihres Monopols abgetreten und massiv nichtstaatliche Organisationen mit einbezogen. Dies war ein bedeutender Schritt, mit dem der Beginn der Ära der *Soft Governance* eingeleitet wurde.
Somit kann man sagen, dass mit dem Ende des Kalten Krieges und der Spaltung der Welt in zwei Blöcke, die sich seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges feindlich gegenüber gestanden waren, eine neue Form internationaler Beziehungen entstanden ist.

Die Nobelpreisträger des Internationalen Friedensbüros

Das Internationale Friedensbüro wurde 1891 gegründet und ließ sich 1924 in Genf nieder.
Diese Nichtregierungsorganisation hat ihren Ursprung in den zahlreichen Friedensgesellschaften, die im Laufe des 19. Jahrhunderts vielerorts gegründet wurden. Das «Büro», ein Symbol der Friedensbewegungen, setzte sich für die Schaffung von internationalen Schiedsgerichtsverfahren, den Abschluss bilateraler Friedensverträge, die Einrichtung eines ständigen internationalen Gerichtshofs und die Gründung supranationaler Organisationen für die zwischenstaatliche Zusammenarbeit ein.
Zahlreiche Erfolge waren am Beginn des 20. Jahrhunderts zu verzeichnen, vor allem mit den Haager Konventionen und der Gründung des internationalen Gerichtshofs in Den Haag; 1910 wurde den Schweizern Elie Ducommun und Albert Gobat und der Organisation selbst der Friedensnobelpreis verliehen. Zehn weitere Mitglieder des Büros haben seither den Friedensnobelpreis erhalten.
Dieser glorreichen Zeit wurde durch die beiden Weltkriege ein Ende gesetzt. Doch 1946 nahm das Büro seine Arbeit wieder auf. Es zählt heute 265 Mitgliedorganisationen in 60 Ländern, die von Genf aus ein weltweites Netz von Kompetenzen aufgebaut haben. Seine Aufgaben bestehen heute im Wesentlichen in der Förderung und Befürwortung gewaltfreier Konzepte und Maßnahmen zur Konfliktlösung.
Das Büro, dessen Vorgehensweisen und Methoden sich weiterentwickelt haben, verlangt heute nicht mehr nach der Einrichtung supranationaler Organisationen, die ja bereits existieren, sondern nutzt einen intellektuelleren Ansatz, um zur Option für nicht-militärische Konfliktlösung zu überreden.
Die Verleihung des Nobelpreises an Jody Williams für deren internationale Kampagne für das Verbot von Landminen im Jahr 1997 ist ein überzeugendes Beispiel der Tätigkeit des Friedensbüros. (www.ipb.org) (www.nobel-paix.ch)

Die heutige Zeit

Angesichts der Veränderungen blieb Genf nicht untätig. 1991 führte die Initiative des Schweizer Industriellen Stephan Schmidheiny zur Gründung des «World Business Council for Sustainable Development», einem Institut mit Sitz in Genf, das von Wirtschaftskreisen finanziert wird und das der Welt weiterhin Überlegungen zum Thema der nachhaltigen Entwicklung zur Verfügung stellt.

Eine weitere Genfer Organisation, das Weltwirtschaftsforum mit seinem Sitz in Cologny, ist einerseits Ausdruck dieses Wandels und verleiht ihm anderseits wichtige Impulse. Zusammen mit seinem Team versammelt sein Gründer Klaus Schwab alljährlich die maßgebenden Akteure der *Global Governance*. Führende Entscheidungsträger aus Politik und Wirtschaft, hohe Diplomaten und berühmte Intellektuelle kommen nach Davos, um über aktuelle Themen im Zusammenhang mit der Frage der *Global Governance* zu diskutieren.

Dieses große Ereignis der weltweiten Vernetzung ist ein sprechendes Beispiel für die neue *Soft Governance*.

Das Weltwirtschaftsforum arbeitet nach dem Grundsatz, dass der Konsens in der Diskussion zwischen den wichtigsten Akteuren thematisiert und erreicht werden kann, und das funktioniert ausgezeichnet. Dieser Erfolg ist seinem Gründer Klaus Schwab zu verdanken, der es mit außerordentlichem Geschick als Zeremonienmeister und einer ausgezeichneten Auswahl der behandelten Themen verstanden hat, dieser Veranstaltung Erfolg zu verschaffen.

Diese alternative Art von Struktur hat es ermöglicht, im Laufe der Jahre zahlreiche Lösungen zu erarbeiten, die dann vor allem von Persönlichkeiten umgesetzt wurden, die aus dem engeren oder ferneren Umkreis der Regierungen kommen. Heute sind die Regierungen eindeutig nicht mehr die einzigen «Herren» der Situation und bestimmen nicht mehr alleine über die anstehenden Fragen.

Auch die UNO hat dies klar verstanden: mit der Einrichtung eines Verbindungsbüros zu den Nichtregierungsorganisationen (CONGO) hat sie den privilegierten Beziehungen, die sie zu den NGOs unterhält, klar ihren Stellenwert bezeugt. Heute geht es nicht um eine Gleichstellung von Nichtregierungsorganisationen und zwischenstaatlichen Organisationen, sondern vielmehr darum, die NOGs am gleichen Verhandlungstisch teilnehmen zu lassen und in die Konsenssuche mit einzubinden.
Dabei geht es nicht so sehr um die Repräsentativität der Teilnehmer, sondern um die Garantie, dass ein Kompromiss gefunden und so rasch wie möglich umgesetzt werden kann. Eine Verbesserung der Qualität und Schnelligkeit in komplexen Verfahren zu erreichen ist nicht einfach, umso mehr, als diese Praktiken der *Soft Governance* sich erst in jüngster Zeit entwickelt haben und selbst für die Akteure noch sehr neu sind.

Die informellen Begegnungen, die auf der ganzen Welt, und vor allem im Rahmen des Forums von Davos stattfinden, sind die moderne Form der parlamentarischen Wandelgänge der alten Weltordnung.

Experimente dieser Art wurden auch auf den Umweltgipfeln von Rio und Kioto unternommen; sie haben wesentlich zu einem besseren Verständnis dieser Mechanismen beigetragen.
Auch der Weltgipfel über die Informationsgesellschaft (WSIS), der 2003 in Genf stattfand, hat Experimente dieser Art versucht. Hier standen Themen wie das Ungleichgewicht im Zugang zu den Digitalinformationen, der äußerst preisgünstige und jedem zugängliche Computer, die Kontrolle und das Management des Internets sowie der Schutz der Privatsphäre und des geistigen Eigentums im Zentrum der Debatte. Selbst wenn die Schlussresolution in den Augen vieler Teilnehmer eher enttäuschend war, so ist dennoch nicht zu übersehen, dass der Prozess der Vorbereitung und

die Diskussion nicht nur sehr lehrreich waren, sondern auch positive Wirkung gezeigt haben. Zahlreiche Computerfirmen und Telekommunikationsunternehmen konnten bei dieser Gelegenheit die Welt der NGOs besser kennen lernen, die in ihren Augen manchmal sehr unübersichtlich ist. Gerade die Zahl und Vielfalt dieser Organisationen ist ein Beweis für die Lebendigkeit der heutigen Zeit und für die Tatsache, dass die Zivilgesellschaft in der Lage ist, sich mittels neuer Formen von Organisationsstrukturen zu koordinieren, die zwar nicht demokratisch gewählt sind, jedoch äußerst effizient arbeiten und zunehmend professioneller werden.

Auch die offizielle Ankündigung des großen «Millenniumsprojekts» von UN-Generalsekretär Kofi Annan im Jahr 2000 ist ein hervorragendes Beispiel. Dieses Projekt sieht vor, einen konkreten Aktionsplan in der ganzen Welt zur Bekämpfung von Armut, Hunger und von Krankheiten, von denen Millionen Menschen betroffen sind, anlaufen zu lassen. Das Millenniumsprojekt unter der Leitung von Professor Jeffrey Sachs hat ein unabhängiges Komitee, das regelmäßig seine eigenen Empfehlungen vorstellt.

Die großen weltweiten Pandemien, zu deren Bekämpfung sich die Weltgesundheitsorganisation (WHO), Regierungen sowie große Pharma-Konzerne und NGOs zusammengeschlossen haben, sind ein weiteres Beispiel für eine andere Art und Weise des gemeinsamen Krisenmanagements nach dem Prinzip der *Soft Governance*. Dabei werden die strategischen Pläne im Konsens ausgearbeitet und das Vorgehen vor Ort unter den einzelnen Partnern aufgeteilt.

Im spezifischen Fall von Afrika hätten die Staaten keinerlei Möglichkeit, auf irgendeine andere Art und Weise einzugreifen: die Bereitstellung von Hilfe durch die NGOs in den Krisengebieten ist heute eine absolute Notwendigkeit. Angesichts von Heraus forderungen wie die der Bekämpfung von AIDS - die von der Gemeinschaft der Homosexuellen weitweit unterstützt wird - über die radikale Bekämpfung von Malaria und Tuberkulose bis hin zur Bedrohung durch die H5N1-Pandemie sind die gemeinsamen Initiativen heute von grundlegender Bedeutung. In diesen Bereichen ist die *Soft Governance* heute zur «goldenen Regel» geworden.

Dennoch liegt es auf der Hand, dass es für zahlreiche globale Probleme keine so eleganten Lösungen, ja nicht einmal Lösungsansätze, gibt. Das ist zum Beispiel im Bereich des Handels der Fall, wo die WTO zähe Verhandlungen führt und sich krampfhaft darum bemüht, die Suche nach einem Konsens neu zu beleben. Dasselbe gilt für Themen wie die Verbreitung von Kernwaffen oder den Kampf gegen den

weltweiten Terrorismus. Angesichts dieser ernsten Probleme wird man sich in wachsendem Maße der Tatsache bewusst, dass diese neuen Methoden der Problemlösung nicht generell anwendbar sind. Neben den Methoden der *Soft Power* wird man deshalb weiterhin auf die Methoden der *Hard Power* zurückgreifen, die zweifelsohne nie ganz verschwinden werden.

Die Geneva Association

Diese 1973 gegründete Vereinigung ist heute eines der bedeutendsten Institute der Welt im Bereich des Risikomanagements für die einzelnen Sektoren der Wirtschaft. Die «Geneva Association», der 80 der größten Versicherungsgesellschaften angehören, erstellt mittel- und langfristige Analysen für ihre Mitglieder und für die Allgemeinheit insgesamt.
Regierungen und öffentliche Körperschaften machen sich ihre Arbeiten in hohem Maße zunutze, insbesondere in Fragen der Bevölkerungsüberalterung, der Ungewissheit und den ständigen Schwankungen im Bereich der Wirtschaftsentwicklung.
Die Vereinigung befasst sich mit der Identifizierung der grundlegenden Trends in unserer Gesellschaft und den künftigen strategischen Problemen, und liefert somit eine verständliche Grundlage für den Umgang mit künftigen Risiken.
Die Vereinigung trägt mit ihrer Förderung der Bedeutung des Versicherungssektors gleichzeitig auch zu einem besseren Verständnis des gegenwärtigen Wandels insgesamt bei. Der Beitrag dieser Vereinigung, die über ein weit gespanntes Netz der Einflussnahme verfügt, ist unbestritten.
(www.genevaassociation.org)

Die neuen Medien

In den modernen Demokratien übten die Medien lange eine entscheidende Macht aus; sie stellten eine Art Gegengewalt zur richterlichen, militärischen, politischen und wirtschaftlichen Macht dar. Heute aber sind die Medien mit der rasanten Entwicklung des Internets und der Welt der «Blogs» - persönlicher Medien, die jedem zugänglich sind – selbst in eine Krise geraten. Durch die, infolge der drastischen Senkung der Kosten der Digitalinformationen (Zugriff, Erstellen, Speichern) entstandene Verlagerung ist ein revolutionäres Umfeld auf dem Web entstanden. Damit haben sich auch neue Geschäftsmodelle wie «YouTube» oder «Skype» entwickelt. Der Zugriff ist dank Google und Yahoo und anderen heute kostenlos, und die Bürger dieser Welt sind mit OhMyNews, Wikipedia, Wikia usw. unumgängliche Akteure dieser «Blogosphäre» geworden. Dieser Wandel hat sich oft zum Nachteil der herkömmlichen Medien vollzogen, und in hohem Maße zugunsten der Bürger und Verbraucher. Diese revolutionäre Umwälzung gleicht einem Paradigmenwechsel, und hat erhebliche Auswirkungen auf die Steuerung der Angelegenheiten der Welt.

Die tragischen Ereignisse des Tsunami im Dezember 2004, des 11. September 2001 in New York, die Attentate in Madrid vom 11. März 2004 und in London am 7. Juli 2005 haben die Macht der Kommunikation und die Dominanz dieser neuen Medien - Internet und Mobiltelefon (mit SMS und MMS) – bewiesen; diese haben die alten Medien, die bei diesen Ereignissen nicht gleich an Ort und Stelle waren, quasi abgelöst.

Das bedeutet, dass die Staaten die Existenz dieses neuen Akteurs, des «weltweit kommunizierenden Individuums und Bürgers» heute bei den internationalen Beziehungen berücksichtigen müssen.
Zur Zeit gibt es über zwei Milliarden Mobiltelefone - und damit eine ebenso hohe Zahl an Personen, die sie zur Kommunikation verwenden; mehr als eine Milliarde von «Weltbürgern» sind heute ans Internet angeschlossen.
Somit kann man davon ausgehen, dass die Steuerung und Kontrolle der Angelegenheiten unserer Welt fortan nicht mehr alleine das Privileg hoher Beamter ist. Auch Verhandlungen, die als «geheim» gelten, geraten heute schlussendlich immer an die Öffentlichkeit: nichts bleibt geheim, alles wird offen gelegt, die Transparenz ist heute zur Regel geworden. Daher ist es aber auch immer schwieriger, Verhandlungen überhaupt noch «hinter verschlossenen Türen» zu planen. Es hat bereits zahlreiche Fälle von eher «privaten» Verhandlungen auf dem Weltwirtschaftsforum von Davos gegeben, die auf «Blogs» gelandet sind. Das ist ein Beweis dafür, dass heute eine Metamorphose der Medien im Gange ist, die die Art und Weise, wie die Angelegenheiten dieser Welt künftig gesteuert werden, langfristig beeinflussen wird.

Die Zukunft der *Governance*

Faktoren wie die neuen Formen der Informations- und Kommunikationstechnologie, der immer schneller werdende Informationsaustausch unter den Bürgern dieser Welt und die Öffnung der Handelsmärkte im Rahmen der Globalisierung haben einen drastischen Abbau der Schranken von Zeit und Entfernung mit sich gebracht. Das Konzept des Nationalstaats, das zwar nach wie vor existiert, ist einem raschen Wandel unterworfen. Das Modell der *Global Governance*, das im Wesentlichen auf der Beziehung zwischen den Regierungen beruht, ist in der Krise. Die Welt steuert auf einen Paradigmenwechsel zu, da Menschen, Gruppen, nichtstaatliche Organisationen oder intellektuelle Strömungen immer mehr ohne Bezug auf irgendeine nationale Identität handeln und arbeiten; sie stehen im sofortigen und unmittelbaren Austausch miteinander, und sind immer weniger von Zeit und Entfernung abhängig. Diese Überwindung der Grenzen des eigenen Territoriums hat einen globalen Ansatz zur Problemlösung mit sich gebracht. Ein gutes Beispiel ist in diesem Zusammenhang die Debatte über die nachhaltige Entwicklung. Darüber hinaus hat die Effizienz der Kommunikationsmittel zu einem drastischen Wandel des Zeitbegriffs geführt, denn alles geschieht heute in Echtzeit. Die kleinste Erkenntnis oder Information wird sofort von anderen Akteuren aufgegriffen, verstärkt oder korrigiert. Die Welt ist zu einer enormen «WIKI» geworden. Diese Realität zwingt die Regierungen und deren diplomatische Vertreter oder hohe Beamte dazu, mit der Zivilgesellschaft Kontakt aufzunehmen. Eine Aufgabe, die oft mühsam ist, da die Verfahren und Vorgehensweisen neu sind und noch mitten in der Versuchsphase stecken. Da die neuen Akteure jedoch Kreativität, Begeisterung und einen Geist

der Innovation mitbringen, sind sie imstande, je nach Situation, die Regierungen zu gewissen Entscheidungen zu veranlassen. Die Initiative der Friedensnobelpreisträgerin Jody Williams, die sich mit aller Kraft gegen den Einsatz von Waffen und Landminen eingesetzt hat, ist der beste Beweis dafür.
Mit anderen Worten, das Stündchen des staatlichen Monopols über die internationalen Beziehungen hat geschlagen. Vor uns tut sich das Zeitalter des Unterschieds, der Vielfalt und der Komplexität auf. Damit betreten wir den Boden der *Soft Governance*; in Zukunft wird die Steuerung der Angelegenheiten der Welt Sache jedes Einzelnen, oder fast jedes Einzelnen sein. Diese Fragmentierung wird ohne Zweifel tief greifende Reformen der UNO und der Staaten nach sich ziehen.

Der Global Digital Solidarity Fund

Der «Global Digital Solidarity Fund» ist eine Initiative des Präsidenten von Senegal, Abdoulaye Wade, die aus dem Genfer Weltgipfel über die Informationsgesellschaft (WSIS) im Jahre 2003 hervorging.
Diese NGO hat es sich zur Aufgabe gemacht, über die Finanzierung von Projekten zur Entwicklung von IT- und Kommunikationssystemen in den ärmsten Ländern der Welt das weltweit vorhandene Gefälle im Zugang zu den Digitalinformationen zu reduzieren.
Mit diesem Fonds, der aus einem freiwilligen Beitrag von 1%, den öffentliche Körperschaften und Unternehmen beim Kauf von Computermaterialien oder -dienstleistungen zahlen, gespeist wird, werden gezielte Entwicklungsprojekte finanziert. Zur Zeit werden elf Pilotprojekte in Afrika umgesetzt.
Der Fonds entspricht vollumfänglich der Philosophie des 2002 von Kofi Annan eingeleiteten Millenniumsprojekts.
(www.dsf-fsn.org)

Die Entstehung einer «intellektuellen Diplomatie»

Der Begriff « intellektuelle Diplomatie» hat auf internationaler Ebene erneut an Bedeutung gewonnen. Zwar beschreibt er nach wie vor den Prozess der Entwicklung des strategischen Denkens auf dem Gebiet der internationalen Politik, doch ist er durch den starken Einfluss der Zivilgesellschaft (Nichtregierungsorganisationen, Denkfabriken, Universitäten, Gewerkschaften, usw.) in den Vordergrund der Debatte gerückt. Damit muss sich die traditionelle Diplomatie heute abfinden. Das Konzept zur Prävention der H5N1-Pandemie, die «Genfer Initiative» oder die Idee der nachhaltigen Entwicklung sind Beispiele für die neuen Ansätze zur Lösung von Problemen, deren Initiative in zunehmendem Maße von der Zivilgesellschaft oder von Einzelpersonen und nicht mehr von den Regierungen ausgeht. Allerdings wird diese « intellektuelle Diplomatie» in Washington, Brüssel oder Genf nicht unbedingt auf die gleiche Weise verstanden und führt zu völlig unterschiedlichen Sichtweisen der Denk- und Handlungsprozesse.

Ein kurzer Überblick über die aktuelle Situation

Zunächst einmal erkennen die Staaten endlich die Bedeutung dieser Bewegung an und versuchen, sich ihr zu stellen. In einem Ende 2005 von der Kommission für auswärtige Angelegenheiten der französischen Nationalversammlung veröffentlichten Bericht wurde beispielsweise die Resolution Nr. 2338 vorgestellt, die u.a. eine «intellektuelle Diplomatie» anregte. Angesichts des Einflusses amerikanischer Intellektueller, die an Universitäten lehren, sowie von Denkfabriken und von Nichtregierungsorganisationen brachte

Jean-Louis Bianco (Sozialistische Partei) seine Besorgnis über die schwache Position Frankreichs in dieser Hinsicht zum Ausdruck. Er legte ein Konzept vor, wie dieser Situation abgeholfen werden könnte, und schlug vor, in Frankreich und Europa einen kreativen Prozess der Entwicklung einer «intellektuellen Diplomatie» anzuregen.

Beziehungen zwischen der Diplomatie und den Intellektuellen gab es zwar immer im Laufe der Geschichte: man denke nur an Bildungs- und Forschungsinstitutionen wie die «Kennedy School», die «London School of Economics & Political Science» (LSE) oder das «Institut universitaire des Hautes Etudes Internationales» (HEI) in Genf, wo die traditionelle Diplomatie die Expertise der Intellektuellen für ihre Zwecke nutzen konnte. Die Neuheit der Situation besteht heute darin, dass Denkfabriken und NGOs im Ideenaustausch über die internationalen Beziehungen ihre eigene autonome Denkweise entwickelt haben. Die treibende Kraft der Initiative hat das Lager gewechselt.

Diese Tatsache wollen wir anhand von drei Beispielen aus Washington veranschaulichen:

- 1980 hat die Heritage Foundation in Washington das strategische Dokument «Mandate for leadership», eine Art Governance-Handbuch für das Weiße Haus veröffentlicht. Die grundlegenden Prinzipien dieses Handbuchs wurden von Ronald Reagan, dem Präsidenten der Vereinigten Staaten von 1981 bis 1989, vor allem im Bereich der Außenpolitik in der Frage des Wettrüstens mit der «Strategic Defense Initiative» (SDI), auch «Krieg der Sterne» genannt, umgesetzt; sie haben zum schnelleren Ende des Kalten Krieges beitragen.

- 1997 legte eine Gruppe von Neokonservativen das «Project for the New American Century» vor; einige der in diesem Projekt enthaltenen Konzepte der Außenpolitik wie der «Präventivkrieg» oder der Begriff der «Schurkenstaaten» wurden weitgehend von der Bush-Regierung im Irak-Konflikt übernommen.

- In jüngerer Zeit, 2005, stellten die Demokraten mit dem «Progressive Policy Institute» eine neue Vision der internationalen Politik der Vereinigten Staaten vor. In einem Dokument mit dem Titel «Progressive Internationalism» vertritt diese Denkfabrik die Ansicht, dass den Interessen der Vereinigten Staaten am besten mit einer sichereren Welt mit mehr Freiheiten für den Einzelnen und mehr

Demokratie gedient wäre. Der zentrale Gedanke ist, statt mit Zwang mit Überredungskraft zu arbeiten. Es ist durchaus davon auszugehen, dass sich der künftige demokratische Präsidentschaftskandidat in den USA weitgehend an diesem Bericht orientieren wird.

In Nordamerika haben sich diese Konzepte seit den 70er Jahren stark weiterentwickelt, vor allem, jedoch nicht ausschließlich, wegen des zunehmenden Einflusses konservativer Denkfabriken. Heute kann man sogar davon ausgehen, dass die amerikanische Außenpolitik ohne den starken Einfluss dieser konservativen Denkfabriken weniger ideologisch geprägt wäre. Tatsächlich hat die amerikanische Regierung unter Präsident George W. Bush nicht weniger als zwanzig «kluge Köpfe» engagiert, die alle vom «American Enterprise Institute» (AEI), einer der einflussreichsten Washingtoner Denkfabriken kommen. Sie kann auch auf die Unterstützung anderer Forschungsstätten wie der «Brookings Institutions», der «Heritage Foundation» oder des «Council for Foreign Relations» zählen. Man muss jedoch auch daran erinnern, dass nicht alle amerikanischen Denkfabriken konservatives Gedankengut propagieren; alle jedoch beteiligen sich in hohem Maße an der Debatte über die Tagesordnung für die Außenpolitik.

So führen diese neuen Praktiken in den internationalen Beziehungen, die in zunehmendem Maße von der Zivilgesellschaft aufgedrängt werden, zu einer Neudefinition der Rollen, damit jeder Akteur zur Erarbeitung einer gemeinsamen Politik beitragen kann.

James Mac Gann[1], einer der führenden Experten im Bereich der Denkfabriken, schätzt deren Zahl in den USA auf über 1.500. Bei einer genaueren Betrachtung ihrer Beiträge lässt sich eine allgemeine Tendenz feststellen: sie sind in hohem Maße auf die amerikanische Führungsrolle in der Welt fokussiert. Mit diesem einseitigen Ansatz bekräftigen sie die Sichtweise einer getrennten Welt, und

[1]Mc Gann, «Think Tanks and Civil Societies, Catalysts for ideas and Action», eine Veröffentlichung von Transaction Publishers, 2000

lassen modernere Formen von Beziehungen wie *Soft Governance* oder Multi-Stakeholder-Ansätze, die von anderen Instituten zur Zeit untersucht werden, außen vor.

So führen diese neuen Praktiken in den internationalen Beziehungen, die in zunehmendem Maße von der Zivilgesellschaft aufgedrängt werden, zu einer Neudefinition der Rollen, damit jeder Akteur zur Erarbeitung einer gemeinsamen Politik beitragen kann. Vor allem im Bereich der Umwelt, von Rio bis Kioto, hat sich die Zivilgesellschaft stark an der weltweiten politischen Debatte mit beteiligt. Seitdem haben ihre Einflussnahme, ihre Stellungnahmen, aber auch ihre wissenschaftlichen Beiträge zur Debatte stetig zugenommen.

Zwar gehen diese Praktiken hauptsächlich von Großbritannien, den Vereinigten Staaten oder anderen Ländern der englischsprachigen Welt aus, doch gibt es heute insgesamt an die 3.000 Denkfabriken weltweit, die langsam aber sicher an Einfluss gewinnen und die dabei sind, alternativen Ansätzen im Bereich der internationalen Beziehungen nachzugehen. Dabei spielen Brüssel und Genf jeweils eine ganz besondere Rolle. Wir werden diese beiden Zentren der internationalen Politik in den nächsten beiden Abschnitten näher beleuchten und dabei erläutern, wie im Laufe der Jahre eine Art «stille Vereinbarung» bei der Aufgabenteilung entstanden ist.

Die Entstehung einer «intellektuellen Diplomatie»: Brüssel

In Europa ist zur Zeit eine neue Form der Diplomatie in Entstehung begriffen, die von den Vorschlägen der neuen Denkfabriken beeinflusst ist. Dieser unter der Bezeichnung «intellektuelle Diplomatie» bekannt gewordene Ansatz zur Erarbeitung der Politik ist außerhalb der gepflegten Atmosphäre öffentlicher Institutionen entstanden und hat sich sodann im Rampenlicht der Medien in die Diskussion eingeschaltet. Nachdem er lange unter angelsächsischem Einfluss gestanden war, vor allem seitens Organisationen wie dem berühmten Londoner «Royal Institute of International Affairs», auch als «Chatham House» bekannt, wendet sich der Denkprozess über Europa nunmehr dem erweiterten Europa zu.

Zwar ist die Europäische Union in ihrer heutigen Form das Erbe zahlreicher überragender Politiker wie Winston Churchill oder Robert Schumann, ihre gedankliche Konzeption geht jedoch auf Intellektuelle zurück. So wird Jean Monnet oft der Gründungsvater des modernen Europa genannt. Sein Denken war seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs ganz auf die Vision ausgerichtet, die Völker Europas in Freiheit und Vielfalt zu einigen. Mit dieser Idee war er der Vorläufer der heute in Brüssel praktizierten «Diplomatie der Intellektuellen», die heute vor allem Sache der neuen europäischen Denkfabriken ist.

Nachstehend ein kurzer Überblick, um diese Perspektive zu belegen.

In einem vor kurzem veröffentlichten Werk[2], das heute als eines der Standardwerke zu diesem Thema gilt, vermittelt Stephen Boucher und das Team der Denkfabrik «Notre Europe» von Jacques Delors einen klaren Überblick über die Entwicklung des Beitrags von Forschern und Intellektuellen zum europäischen Denkprozess. Von den 149 analysierten europäischen Denkfabriken, an denen nicht weniger als 3.000 Forscher wirken, befassen sich 36 ausschließlich mit der Frage des europäischen Aufbaus. Auch wenn die meisten davon nicht in Brüssel ansässig sind, sind sie doch aktiv an der Debatte beteiligt und üben mittlerweile bedeutenden Einfluss aus.

Den Autoren dieser Studie zufolge ist die Situation keineswegs vergleichbar mit Washington, weder im Hinblick auf die Anzahl der Vorschläge noch auf die Ergebnisse des Einflusses der Denkfabriken. Der meistgenannte Grund dafür ist, dass die Bewegung in Europa noch neueren Datums ist. Während die einflussreichsten Denkfabriken in den Vereinigten Staaten bereits in der Nachkriegszeit und bis in die 70er Jahre hinein gegründet wurden, fand diese Entwicklung in Europa wesentlich später statt (die ersten entstanden etwa zwanzig Jahre später). Derselben Quelle zufolge wurden jedoch diese Denkfabriken in Politikerkreisen sehr offen aufgenommen, da

[2] L'Europe et ses Think Tanks: un potentiel inaccompli, Okt. 2004, Notre Europe www.notre-europe.asso.fr

es in Brüssel allem Anschein nach einen enormen Markt für neue Ideen gibt. Selbst Denkfabriken der neuen Mitgliedstaaten tauchen bereits in der europäischen Hauptstadt auf, und zwar mit Verhaltensweisen und Methoden, die den britischen und amerikanischen Praktiken zunehmend ähnlicher werden.

Allerdings unterscheiden sie sich durch drei wesentliche Merkmale von den amerikanischen Denkfabriken: ihre Beiträge konzentrieren sich zumeist auf Probleme im Zusammenhang mit dem Aufbau Europas, ihre Hauptquartiere befinden sich eher in den jeweiligen Mitgliedstaaten als in Brüssel, und sie erhalten oftmals noch keine ausreichende finanzielle Unterstützung. Dennoch wächst ihr Einfluss stetig, und diese Entwicklung lässt sich anhand der folgenden Beispiele genauer verdeutlichen:

Das neue intellektuelle Angebot, das die Denkfabriken in den internationalen Prozess der Reflexion über die globalen Probleme einbringen, ist eines der Hauptmerkmale unserer modernen Zeit.

- In Brüssel trug in den 80er Jahren die «Kangaroo Group» dazu bei, der Debatte über die vier Gründungsprinzipien der Europäischen Union, d.h. der Freizügigkeit von Waren, Dienstleistungen, Personen und Kapital, neuen Aufschwung zu verleihen. Damit hat die Debatte im Anschluss an die Veröffentlichung des Weißbuches über den europäischen Binnenmarkt im Jahr 1985 gewissermaßen neuen Aufwind bekommen. Diese Problematik der vier Freizügigkeiten ist in der Schweiz sehr wohl bekannt, hat sie doch zu den Volksabstimmungen über die bilateralen Abkommen geführt (die bei den Abstimmungen von 2000 und 2005 die Zustimmung des Volkes erhielten).

- 1989 wurden im «Delors-Bericht» die in der 1988 herausgegebenen Studie des «Center for European Policy Studies» (CEPS) vorgestellten Konzepte über die europäische Wirtschafts- und Währungsunion aufgegriffen, die schließlich zur Annahme der Einheitswährung führte.

- Ebenso stützte sich das 1993 von der Kommission veröffentlichte Weißbuch über die Industriepolitik weitestgehend auf die Thesen der Brüsseler Denkfabrik «Forward Studies Unit».

- Und schließlich hat in jüngerer Zeit das Londoner «Centre for European Reform», das heute mit seinen regelmäßigen Veröffentlichungen in der englischsprachigen Presse wohl zweifelsohne die einflussreichste Denkfabrik ist, Stellungnahme zum europäischen Aufbau bezogen. Mit eng an die Vorstellungen des britischen Regierungschefs Tony Blair angelehnten Ideen über die Priorität der nationalen Interessen, den Liberalismus und eine pro-amerikanische Politik, erfreut sich diese Denkfabrik mittlerweile selbst innerhalb der europäischen Institutionen großer Beliebtheit. Sie spricht sich jedenfalls für eine stärkere Konsolidierung der europäischen Institutionen und gegen ihre ständige Erweiterung aus. Mit ihrer Fähigkeit, eine vernünftige und gut dokumentierte intellektuelle Arbeit vorzulegen, übt auch diese Denkfabrik einen gewissen Einfluss auf die Welt der Politik aus.

Trotz dieses leider nur kurzen Überblicks über die derzeitige Lage sollte man hier jedoch auch die nationalen Denkfabriken nicht vergessen, die aus verschiedenen Gründen für Brüssel von Interesse sind, wie etwa das «Institut Français des Relations Internationales»(IFRI) in Frankreich, die Bertelsmann-Stiftung in Deutschland, das Londoner «Royal Institute of International Affairs» («Chatham House») und das «Istituto degli Affari Internazionali» (IAI) in Italien. Außerdem beginnen auch Denkfabriken aus den neuen Mitgliedstaaten der EU, wie das «Free Market Institute» in Litauen oder das «Open Society Institute» in Budapest, ihren Einfluss in Brüssel geltend zu machen.

Künftig weht ein «frischer Wind» in Brüssel: die Intellektuellen haben den Technokraten die Initiative abgenommen, so dass der pragmatischen Arbeit der Brüsseler Beamten jetzt wieder die Debatte über Konzepte vorausgeht. Der Geist von Jean Monnet lebt wieder auf und kurbelt das Denken der miteinander im Wettstreit liegenden Intellektuellen an. Es bleibt nur noch zu hoffen, dass sich die Debatte über die reine Frage des europäischen Aufbaus hinaus bewegen wird.
Im Konzert der internationalen Beziehungen ist Genf auf dem besten Wege, einen vorrangigen Platz einzunehmen, der sich klar von dem von Washington und Brüssel unterscheidet. Darauf werden wir im nächsten Abschnitt näher eingehen.

Die Entstehung einer «intellektuellen Diplomatic» : Genf

Genf ist innerhalb nur weniger Jahre zu einem bevorzugten Ort der Reflexion über die Probleme der Welt geworden. Unter dem Einfluss zahlreicher Denkfabriken, internationaler Unternehmen und NGOs, die in der Stadt ihren Sitz haben, hat man begonnen, über die großen globalen Themen unserer Zeit wie Handel, Normensetzung, Telekommunikation, Umwelt und Gesundheit nachzudenken. Eine neue Art der Diplomatie ist entstanden, die «Diplomatie der Intellektuellen».

Zwischen *Soft Governance* und *Hard Governance*: das «Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces"

Im Jahr 2000 wurde auf Initiative der Schweizer Regierung eine originelle Organisation in Genf gegründet, das «Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces» (DCAF), deren Aufgabe es ist, die Regierungen und die Zivilgesellschaft bei ihren Bemühungen um die Stärkung der demokratischen und zivilen Kontrolle der Streit- und Sicherheitskräfte anzuregen und zu unterstützen und eine Reform des Sicherheitssektors im Sinne der demokratischen Normen zu fördern. Dieses Zentrum, eine regelrechte Denkfabrik, hat Kompetenzen im Bereich der Forschung und der Weitergabe von Informationen, und verfügt über praktische Erfahrungen. Das Zentrum berät Regierungen, Parlamente und internationale Organisationen, aber auch nichtstaatliche Gruppen, Nichtregierungsorganisationen und Universitäten. Das DCAF schlägt eine Brücke zwischen den Akteuren der *Soft Governance* in einem Umfeld der *Hard Governance*. (www.dcaf.ch).

Das Genfer Internationale Zentrum für Humanitäre Minenräumung

1997 haben mehrere Staaten ein Abkommen über das Verbot von Landminen unterzeichnet. Seitdem wurde dieses Abkommen, das unter der Bezeichnung «Konventionen von Ottawa» bekannt ist, von 152 Staaten ratifiziert bzw. gebilligt. 2001 wurde dem Genfer Internationalen Zentrum für Humanitäre Minenräumung («Geneva International Centre for Humanitarian Demining» - GICHD) die Aufgabe übertragen, die Umsetzung dieses Abkommens zu überwachen und gleichzeitig eine Informations- und Datenbank zu diesem Thema aufzubauen. Das GICHD verfügt über umfassende Kenntnisse über Probleme im Zusammenhang mit Personenminen, und steht den Staaten und staatlichen Stellen mit seinem Wissen, seiner juristischen und praktischen Beratung im Kampf gegen den Einsatz von Landminen und bei der Behandlung der humanitären Konsequenzen ihrer Verwendung zur Verfügung. (www.gichd.ch).

Eine Denkfabrik für Frieden und Sicherheit

Das 1995 gegründete Genfer Zentrum für Sicherheitspolitik («Geneva Centre for Security Policy» - GCSP) gilt als eine der Organisationen zur Förderung des Friedens und der Sicherheit. Das GCSP übernimmt Aufgaben der Bildung, der Forschung und des Dialogs, und trägt in bedeutendem Maße zu dem weltweiten Programm «Partnership for Peace» bei. Diese Denkfabrik ist sehr praktisch orientiert und bietet über ihr weit gespanntes Netz den Regionen der Welt, in denen Frieden und Sicherheit problematisch sind, Unterstützung an. Diese Art von Initiativen aus jüngster Zeit stellt einen ersten Schritt zur Erneuerung der heutigen Diplomatie dar und trägt, zusammen mit anderen Initiativen des Genfer Forums, des Instituts der Vereinten Nationen für Abrüstungsforschung (UNIDIR) oder dem Programm für Strategische Studien und Internationale Sicherheit (PSIS) zur Weiterentwicklung der *Soft Governance* bei. (www.gcsp.org))

Bereits in der Vergangenheit hat sich Genf, dank der Initiativen einiger außergewöhnlicher Persönlichkeiten, einer beneidenswerten internationalen Entwicklung erfreut. So haben Henri Dunant (Rotes Kreuz), Woodrow Wilson (Völkerbund) und William Rappard (Institut universitaire des hautes études internationales - HEI) das Genève Internationale, wie wir es heute kennen, entscheidend mit geprägt. Bern, das seinerseits eher auf die Politik der «bons offices» vertraute, hat sich nie wirklich entscheiden können zwischen seiner Rolle als Gastgeber und seiner Aufgabe, Genf als ein Zentrum der Exzellenz für internationale Initiativen zu entwickeln. Tatsächlich hat man, aus der Sorge um die Qualität der Unterbringung mehrerer internationaler Organisationen auf Schweizer Bundesgebiet die Tendenz gehabt, die für die Entstehung einer «Diplomatie der Intellektuellen» notwendigen Bemühungen eher gering zu halten. Trotz dieser unklaren Situation und im Sinne der hiesigen Tradition der individuellen Initiative hat Genf es verstanden, sich einen beneidenswerten und originellen Platz in Bereich der diplomatischen Kreativität zu schaffen.

Genf als Ort der Reflexion über die großen globalen Probleme der Wirtschaft, Politik und Sicherheit.

Diese These wollen wir im Folgenden anhand von vier Beispielen weiter belegen - sicher ließen sich noch viele andere nennen:

- 1971 beginnt Klaus Schwab mit seinem Forum in Davos eine neue Form des Gesprächs verschiedener Akteure der Steuerung der wirtschaftlichen und politischen Angelegenheiten der Welt. Der im Brennpunkt der Medien stehende enorme Erfolg des Professors aus Genf hat tief greifende Auswirkungen auf die Rolle von Genf als Ort, wo über die großen wirtschaftlichen und politischen Anliegen unserer Welt nachgedacht wird. Von diesem Augenblick an ist Genf zweifelsohne Teil der «Diplomatie der Intellektuellen». Als Beweis dafür dient der Eifer, mit dem sich auch die Schweizer Diplomatie in die Teilnahme am Forum stürzt. Die Initiative ist in andere Hände übergegangen.

- 1973 gründet Orio Giarini in Genf die erste globale Denkfabrik im Bereich des Versicherungswesens und des Risikomanagements. Dieses Institut, dem die wichtigsten Akteure des privaten Sektors (80 Unternehmen) angehören, hat die besten Erfolge in diesem Bereich zu verzeichnen. Die «Geneva Association», deren Arbeit erstaunlich präzise ist, und die über ausgezeichnete Kontakte verfügt, hat die globale Tagesordnung im Bereich der Versicherungen und des Risikomanagements maßgeblich beeinflusst. Dieses in der Öffentlichkeit kaum bekannte Institut hat sich stark im Bereich der großen Problemkreise wie Überalterung der Bevölkerung, der Arbeit für Senioren oder der Risiken von Naturkatastrophen engagiert.

- 1991 wird der «World Business Council for Sustainable Development» gegründet, der auf die Initiative von Stephan Schmidheiny zurückgeht. Dieser aus ausschließlich privaten Mitteln finanzierte Rat hat den Begriff der Nachhaltigkeit nicht nur in entscheidendem Maße propagiert, sondern ursprünglich auch mitgeprägt. Heute übt diese Denkfabrik mit ihren zahlreichen Veröffentlichungen nach wie vor einen entscheidenden Einfluss auf die weltweite Debatte aus, insbesondere auf die großen Unternehmen, die sie finanzieren, aber auch auf andere. Da er meistens direkt mit den Entscheidungsträgern in Kontakt ist, sind die Tätigkeiten dieses Rats in der breiten Öffentlichkeit nicht sehr bekannt, doch die Tragweite seiner Initiativen hinterlässt ihre Spuren in unserem Alltagsleben. Diese Institution mit Sitz in Conches bei Genf ist ein gutes Beispiel für den Paradigmenwechsel einer Diplomatie, die der privaten Initiative gegenüber offen ist und sich den Problemen zuwendet, die für die Führung der Angelegenheiten der Welt von Bedeutung sind.

- Im Dezember 2003 trat ein junger Genfer Akademiker namens Alexis Keller ins Scheinwerferlicht der Medien; er ist einer der Partner der «Genfer Initiative», die eine neue Strategie als Ausweg aus dem Nahost-Konflikt vorschlägt. Es ist ein typisches Beispiel für die «intellektuelle Diplomatie». Alexis Keller und seine Gruppe schlagen eine politische Tagesordnung vor, die ohne eigentliche Macht der Diplomatie und ohne Mandat der Regierungsvertreter behandelt werden soll. Dieser bedeutende Wandel in der Steuerung der internationalen Angelegenheiten sollte die Schweiz dazu veranlassen, eine Philosophie der «Denkleistungen» anstatt der «guten Dienste» zu entwickeln.

Diese vier Beispiele veranschaulichen deutlich, wie sehr sich die Position des Genève internationale im Laufe der Zeit gewandelt hat. In ihren Anfängen von den Einzelinitiativen außergewöhnlicher Persönlichkeiten geprägt, hat sich die Stadt Genf heute in zunehmendem Maße zu einem echten Zentrum des strategischen Nachdenkens über die Probleme der *Global Governance* entwickelt. Zwar sind die Vorgehensweise und die Beteiligten heute nicht mehr dieselben, doch sind die Resultate äußerst beeindruckend.

Wenn Washington nach wie vor eine Hochburg der Machtpolitik oder, um es mit dem Ausdruck von Joseph Nye, dem ehemaligen Präsidenten der «Kennedy School» zu sagen, der *Hard Power* ist, so entwickelt Genf sich nach und nach zur Szene der *Soft Power*. Manche Diplomaten verwenden jetzt auch den Begriff *Soft Governance*, um diese neue Realität der Steuerung und Kontrolle der Angelegenheiten unserer Welt zu beschreiben.

Während Brüssel sein strategisches Denken im Wesentlichen auf den europäischen Aufbau konzentriert, unterscheidet sich Genf von der europäischen Hauptstadt durch einen globaleren, auf die großen Probleme der Welt ausgerichteten Ansatz. Die klare Unterscheidung zwischen beiden Städten hat es Genf auch ermöglicht, das Gespräch mit den Experten der Zivilgesellschaft, der NGOs und der Unternehmen anlaufen zu lassen, die alle verstanden haben, worum es wirklich geht und die sich hier niedergelassen haben (In Genf haben nahezu 200 internationale NGOs ihren Sitz). So stellt man eine außerordentliche Entwicklung hin zu einer Reflexion über spezifische Probleme, für die Lösungen zu suchen sind, fest, und dies in einem sogenannten Multi-Stakeholder-Umfeld. Dieser Begriff bezeichnet die Beteiligung aller an der Diskussion: Staaten, Unternehmen und Zivilgesellschaft.

Um zusammenzufassen: Wenn Genf in der Vergangenheit dank dem IKRK der Ort war, an dem die Welt zur «Heilung ihrer Wunden» zusammenkam, so kann man heute sagen, dass es sich auch zu einem Treffpunkt entwickelt hat, an dem über die großen Weltprobleme nachgedacht wird.

GLAND (SCHWEIZ): Die Welthauptstadt des Naturschutzes

Die Internationale Union für den Naturschutz und den Schutz der natürlichen Ressourcen (IUCN), die 1948 gegründet wurde und heute ihren Sitz in Gland in der Schweiz hat, ist auch unter dem Namen «Weltnaturschutzunion» («World Conservation Union») bekannt. Sie ist eine Nichtregierungsorganisation mit mehr als 1.000 Mitarbeitern in 62 Ländern. Mit Verbindungen zu 82 Regierungen, 111 staatlichen Stellen, über 800 NGOs und rund 10.000 Wissenschaftlern und Experten weltweit verfügt die IUCN im Bereich des Naturschutzes weltweit über das größte Netz von Partnern.

Diese Organisation, die sich mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen im Bereich des Naturschutzes und deren praktischer Umsetzung befasst, verfügt über einmalige Fachkenntnisse, die sie in den Dienst von Regierungen, privaten Unternehmen und der Zivilgesellschaft stellt. Sie beteiligt sich an dem bedeutenden Naturschutzvorhaben des Millenniumsprojektes, am Schutz der Wälder, der vom Aussterben bedrohten Arten sowie der Nationalparks und dem Schutz von Naturparks in Konfliktgebieten.

Die IUCN ist im Laufe der Zeit zu einem unumgänglichen Partner der *Soft Governance* im Bereich der Fragen des Naturschutzes geworden. (www.iucn.org)

WWF: der Pandabär als Symbol für den Tierschutz

Der «World Wildlife Fund» (WWF), der 1961 zum Schutz der vom Aussterben bedrohten Fauna gegründet wurde, hat als Symbol für seine Mission den Pandabär gewählt. Heute hat der internationale WWF seinen Hauptsitz in Gland in der Schweiz und hat über 100 unabhängige Vertretungen überall auf der ganzen Welt, mit über 5 Millionen Mitgliedern, die die Organisation unterstützen.
Im Sinne einer harmonischen Zukunft von Mensch und Natur setzt sich die Organisation für den biologischen Schutz der Artenvielfalt, die natürliche Erneuerung der Ressourcen sowie den Kampf gegen die Umweltverschmutzung ein; dazu hat sie ab den 90er Jahren auch private Unternehmen in ihre Kampagnen miteinbezogen.
Der WWF verleiht ein Siegel für die besten Praktiken, die von seinen Partnern initiiert werden. Ohne Verpflichtungen, aber im Geiste eines gemeinsamen Anliegens, hat der WWF die Umsetzung zahlreicher großer Projekte ermöglicht. (www.wwf.org).

Lausanne: Die Welthauptstadt des Sports

Die Region um den Genfersee ist Sitz der wichtigsten internationalen Sportverbände, allen voran das Internationale Olympische Komitee (IOK), das für die Organisation des weltweit größten Sportereignisses mit der größten Medienberichterstattung zuständig ist: die Olympischen Spiele. Die modernen Olympischen Spiele gehen auf die Initiative von François Pierre de Coubertin zurück, der die Bewegung vor über 100 Jahren ins Leben gerufen hat. Ihre Charta verfolgt die Zielsetzung, durch die sportliche Erziehung der Jugend einen Beitrag zur Schaffung einer friedlichen und besseren Welt ohne Diskriminierung zu leisten, geprägt von einem Geist des gegenseitigen Verständnisses, der Freundschaft, der Solidarität und des «Fair Play».
Mit diesen internationalen Sportverbänden, die weltweit tätig sind, übernimmt auch der Sport eine politische Rolle. Ihre Organisation (Mitglieder sind die nationalen Verbände) widmet sich vor allem pädagogischen Aufgaben und spielt in manchen armen Ländern eine Schlüsselrolle beim Aufbau von Infrastruktur für Sport und Bildung. Durch ihren Dialog mit Regierungen und Unternehmen auf der ganzen Welt ist die olympische Bewegung zweifelsohne ein Beispiel für Soft *Governance*. (www.olympic.org)

Eine Rolle für die Region um den Genfersee

Genf und die Region rund um den Genfer See sind aufgrund ihrer Geschichte und der Präsenz zahlreicher staatlicher, parastaatlicher und nichtstaatlicher Organisationen die Gegend, in der sich dieser Wandel vollzieht. Gewiss, Genf ist nicht die einzige Stadt in diesem Wettstreit; auch andere Städte der Welt streben danach, eine wichtige Rolle für sich zu beanspruchen.
Daher geht es nicht nur darum, die Potenziale zu identifizieren - wie wir dies bereits getan haben - sondern auch darum, die wesentlichen Elemente des Erfolgs zu bestimmen. In seinem Interview hat Joseph Nye bereits die folgenden drei Komponenten erläutert und in Kürze dargestellt, aus denen sich sieben Vorschläge zur konkreten Umsetzung ableiten lassen.

So sollten, nach Ansicht von Joseph Nye, die folgenden drei Aspekte im Mittelpunkt stehen:

• Förderung der Attraktivität der Metropole am Genfer See durch neue einflussreiche Netzwerke. Diese Netzwerke bestehen, wie wir gesehen haben, aus Unternehmen, NGOs, Gewerkschaften, Denkfabriken, Intellektuellen und der Zivilgesellschaft im Allgemeinen.

• Ein akademischer Pol für Forschung und Wissenschaft ersten Ranges im Zusammenhang mit einer akademischen Disziplin, mit Denkfabriken oder auch privaten Forschungsinstitutionen.

• Kontinuierliche Verbesserung der gesamten Dienstleistungen der Region Genf auf der Grundlage von Kompetenzen, Kenntnissen

und Informationen über die *Soft Governance*; damit würde sich die Region rund um den Genfer See in eine Art «moderne Bibliothek von Alexandria» verwandeln, die ausgehend von der Idee der *Soft Governance* eine starke Ausstrahlung haben könnte.

So würde diese in der Region etablierte Plattform den praktischen und akademischen Wettstreit nach sich ziehen, der nötig ist, damit die Region den Standort als «Zentrum des Wandels» für sich beanspruchen kann. Dafür wären allerdings neue Strukturen erforderlich, damit die zahlreichen Akteure sich in einem sogenannten Multi-Stakeholder-Umfeld gegenseitig bereichern könnten. Diese neue Konzentration von Kompetenzen könnte dazu beitragen, dieses Ziel in vollem Umfang zu verwirklichen. Dazu haben wir sieben konkrete Punkte analysiert, die uns dazu veranlassen, folgende Anregungen zu geben:

Eines jedoch ist sicher: die Region Genf wird tiefgreifende Veränderungen ins Auge fassen müssen, um ihre Zukunft als eines der wichtigsten Zentren der Soft Governance auf weltweiter Ebene zu sichern.

1. Eine Neuverteilung der Aufgaben auf weltweiter Ebene, die es der Stadt Genf gestatten würde, sich für eine auf *Soft Governance* ausgerichtete Identität zu entscheiden.

2. Eine attraktive Städteplanungsstrategie. Nur der Großraum Genf in seiner Gesamtheit würde den Größenvorteil aufweisen, der ihn für diese Vision zu einem attraktiven Standort macht.

3. Eine diplomatische Kreativität: die kontinuierlichen Bemühungen des Schweizer Bundes, denen die Ansiedlung von Denkfabriken vor allem in den 90er Jahren zu verdanken ist, müssen fortgesetzt werden. In diesem Sinne müsste das Prinzip der «guten Dienste» eher dem Prinzip der «Denkleistungen» weichen, die sich so als ein neues Konzept der Schweizer Außenpolitik durchsetzen könnten.

4. Eine feste Verankerung der Netzwerke. Die Netze von Akteuren der *Soft Governance*, die bereits heute eine wichtige Rolle in Genf spielen, benötigen ein Forum. So könnte man sich beispielsweise die Schaffung eines Verbundes, eines «Netzes der Netze» vorstellen.

5. Ein Pol der akademischen Exzellenz: dieser Pol befindet sich in einer Phase der Umstrukturierung und benötigt die Unterstützung des öffentlichen, aber auch des privaten Sektors. Private Initiativen, insbesondere von Institutionen wie dem Weltwirtschaftsforum, dem IMD oder anderen Denkfabriken im Großraum Genf könnten zu einem noch intensiveren akademischen Wettstreit beitragen.

6. Eine gemeinsame Datenbank für die *Soft Governance*: diese würde es ermöglichen, die zahlreichen Arbeiten der Vergangenheit, der Gegenwart und Zukunft zu konsolidieren, und zwar im wesentlichen durch eine Zusammenlegung der Kompetenzen zum Nutzen aller.

7. Eine lokale politische Agenda, in deren Rahmen die Behörden des Großraums Genf der Förderung und Unterstützung dieser neuen Ausrichtung höchste Priorität einräumen.

Mit diesen Vorschlägen zur weiteren Vorgangsweise, die auch den Beiträgen der Persönlichkeiten zu verdanken sind, die in diesem Heft zu Wort gekommen sind, beenden wir die erste Etappe: eine Phase der Bewusstwerdung und erster Empfehlungen. Doch damit ist unsere Arbeit nicht beendet; diese Reihe von Veröffentlichungen wird fortgesetzt werden. So soll alle sechs Monate ein neues Heft veröffentlicht werden, um diesen künftigen Prozess abzurunden. Daher möchten wir zu diesem Zeitpunkt noch kein endgültiges Fazit ziehen.

AKRONYME & ABKÜRZUNGEN

EFTA	Europäische Freihandelsassoziation / European Free Trade Association
AEI	American Enterprise Institute
AI	Amnesty International
CASIN	Centre for Applied Studies in International Negotiations
IKRK/ICRC	Internationales Komitee vom Roten Kreuz / International Committee of the Red Cross
CD	Abrüstungskonferenz/ Conference on Disarmament
EEC	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft / European Economic Community
CEPS	Centre for European Policy Studies
IGH/ICJ	Internationaler Gerichtshof / International Court of Justice
IOK/IOC	Internationales Olympisches Komitee / International Olympic Committee
ICC	Internationaler Strafgerichtshof / International Criminal Court
GAVI	Global Alliance for Vaccines and Immunization
GICHD	Genfer Internationales Zentrum für Humanitäre Minenräumung / Geneva International Centre for Humanitarian Demining
UNCTAD	Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung / United Nations Conference on Trade and Development
CONGO	Conference on NGOs in Consultative Relationship with the United Nations
EDB	Wirtschaftsentwicklungsausschuss für Singapur / Economic Development Board of Singapore
ETI	Ethical Trading Initiative
IFPMA	International Federation of Pharmaceutical Manufacturers Associations
FSC	Forest Stewardship Council
IPCC	Zwischenstaatlicher Ausschuss für Klimaänderungen / Intergovernmental Panel on Climate Change
GRID	Global Resource Information Database
IAI	Instituto degli Affari Internazionali
IFRI	Institut Français des Relations Internationales

IMD	Internationales Institut für Management-Entwicklung / International Institute for Management Development
ISO	Internationale Normungsorganisation / International Organisation for Standardisation
IHEID	Hochschulinstitut für internationale Studien und Entwicklung / Institut des Hautes Etudes Internationales et de Développement
MDT	Multi-Drug Therapy
MMV	Medicines for Malaria Venture
MSC	Marine Stewardship Council
MSF	Ärzte ohne Gretzen / Médecins Sans Frontières
DCAF	Organisation for the Democratic Control of Armed Forces
WTO	Welthandelsorganisation / World Trade Organisation
WMO	Weltorganisation für Meteorologie / World Meteorological Organisation
WIPO	Weltorganisation für Geistiges Eigentum / World Intellectual Property Organisation
WHO	Weltgesundheitsorganisation / World Health Organisation
NGO	Nichtregierungsorganisation / Non-governmental organisation
OPEC	Organisation Erdöl exportierender Länder / Organisation of the Petroleum Exporting Countries
PSIS	Programm für Strategische und Internationale Studien / Programme for Strategic and International Studies
PIB/IPB	Internationales Ständiges Friedensbüro / International Peace Bureau
UNEP	Umweltprogramm der Vereinten Nationen / United Nations Environment Programme
GIAN	Geneva International Academic Network
SAN	Sustainable Agriculture Network
UNGC	Globaler Pakt der Vereinten Nationen / United Nations Global Compact
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund (jetzt «United Nations Children's Fund»)

UNIDIR	Institut der Vereinten Nationen für Abrüstungsforschung / The United Nations Institute for Disarmament Research
ITU	Internationale Telekommunikationsunion / International Telecommunication Union
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WEF	Weltwirtschaftsforum (Forum von Davos) / World Economic Forum
WSIS	Weltgipfel über die Informationsgesellschaft / World Summit on the Information Society
WWF	World Wildlife Fund

BIBLIOGRAPHY

BASSAND, Michel [2004]: «La métropolisation de la Suisse à Lausanne»: Presses polytechniques et universitaires romandes: Lausanne

BLANCHARD, Francis [2004]: «L'Organisation internationale du travail. De la guerre froide à un nouvel ordre mondial»: Seuil:Paris

CHANCELLERIE FEDERALE [2005]: «La Suisse et l'ONU. Rapport du Conseil fédéral»: Chancellerie fédérale, Berne

COMTESSE, Xavier [2006] «La soft gouvernance:interview de Joseph Nye»: L' Hebdo N° 42: Lausanne

COMTESSE, Xavier [2006] «Emergence de la diplomatie intellectuelle»: Le Temps: Genève

DOUGLAS, Mary [2004] «Comment pensent les institutions»: Editions La Découverte: Paris

ECO'DIAGNOSTIC [2005]: «Yearbook of International Organizations:Guide to global civil society networks»: vol 5: Genève

FAVEZ, Jean Claude [1990]: «Genève et les organisations internationales» in: Genève, Ville internationale, Encyclopédie de Genève, vol VIII, 160-180: Genève

FREYMOND, Jacques [1990]: «Genève, ville internationale»: Encylopédie de Genève, vol VIII, 187-189: Genève

FRIEDMAN, Thomas [2005]: «The world is flat»: Farra Straus & Giroux: New York

GENEVA NETWORK [2006]: «Thoughts for the Future»: www.Geneva-Network.net : Genève

GODET, Blaise [2005]: «L'avenir de la Genève internationale»: Conférence du Représentant permanent de Suisse auprès des Organisations internationales à Genève: Genève

METTAN, Guy [2004]: «Genève, ville de paix. De la Conférence de 1954 sur l'Indochine à la coopération internationale»: Editions Slatkine: Genève

METTAN, Guy [2006]: «Le Feu au Lac, Vers une région métropolitaine lémanique», Ouvrage collectif sous la direction de Xavier Comtesse et Cédric Van der Poel: Think Tank «Avenir Suisse»: NZZ Libro: Zurich

NOTRE EUROPE, [2006], Stephen Boucher et Martine Royo, «Les Think Tanks»: Editions du Félin: Paris

NYE, Joseph [1990] «Bound to Lead: The Changing nature of American Power»: Basic Books: New York

NYE, Joseph [2004] «Soft Power: The Mean to success in World Politics»: PublicAffairs: Washington

PETERS, B. G et PIERRE, J [1998] «Gouvernance without Governement? Rethinking Public Administration»: Journal of Public Administration Research and Theory: Vol 8, N°2: 223 - 224

ROSSIER, Roland [2007] «Le nouveau visage de la Genève internationale»: L'Hebdo N°6: Lausanne

SENARCLENS, Pierre de [1988]: «La crise des Nations Unies»:PUF: Paris

SERVICE CANTONAL DE STATISTIQUES DE GENEVE, DEEE [2005]: «Les Organisations internationales à Genève. Résultat de l'enquête 2004. Aspects statistiques»: Genève

SLIM, Hugo [2007]: «Geneva's future: reflections on the role of values - based - city»: International Affairs 83: 109 - 125: Londres

STEPCYNSKI-MAITRE, Maryvonne [2002]: «L'esprit de Genève de Robert de Traz. Retour aux origines du mythe de la Genève internationale»: Editions Slatkine: Genève

STOCKER, G [1998]: «Governance as Theory: Five Propositions»: International Social Science Journal: vol. 50. N°1: 17 - 28

VALLEJO Nancy et Pierre HAUSELMANN [2004]: «Governance and Multi-stakeholder Processes»: IISD: www.iisd.org: Canada

INHALTSVERZEICHNIS

GELEITWORT 6
Micheline Calmy-Rey

VORWORT 10
Guillaume Pictet - Tatjana Darany

DIE ENTSTEHUNG EINER NEUEN *GOVERNANCE* 13

Soft Power: eine kurze Definition 17

Soft Governance: eine offene Definition 19

Einige praktische Beispiele für die *Soft Governance* 23

Die treibenden Kräfte des Wandels 29
Die Globalisierung
Der Auswirkungen neuer Technologien
Die neuen Formen der Verantwortung
Die Zukunft der *Soft Governance*

AKTEURE DES WANDELS IM GESPRÄCH 35

Von der *Soft Power* zur *Soft Governance* 39
Joseph Nye

Die *Soft Governance* angesichts der praktischen Herausforderungen 49
Daniel Vasella

Zwischen Rechten und Forderungen 54
Jakob Kellenberger

Auf dem Weg zu einer intellektuellen Diplomatie 60
Luzius Wasescha

Genf - Stadt einer intelligenten Globalisierung 67
Roger de Weck

Die Grundlagen einer neuen Aufgabe 71
Martine Brunschwig Graf

EIN ZENTRALER STANDORT FÜR REFLEXION UND DEBATTE ÜBER DIE WELT 77

Kurzer historischer Überblick 81

Die heutige Zeit 86

Die neuen Medien 90

Die Zukunft der *Governance* 92

Die Entstehung einer «intellektuellen Diplomatie» 94
Kurzer Überblick über die aktuelle Situation
Die Entstehung einer «intellektuellen Diplomatie»: Brüssel
Die Entstehung einer «intellektuellen Diplomatie»: Genf

Eine Rolle für die Region um den Genfersee 109

AKRONYME & ABKÜRZUNGEN 114

LITERATURNACHWEISE 117

Unser Dank geht an:

Die Mitglieder des Rates der *Fondation pour Genève*, insbesondere an Frau Françoise Buffat und Herrn Ivan Pictet sowie an die Mitglieder der Gruppe Geneva Network, und speziell an Frau Maria Cattaui und an die Herrn Philippe Burrin.

Auch möchten wir an dieser Stelle unseren Dank an Frau Iris Bonnet, Frau Manal Fouad und Frau Michka Comtesse sowie Herrn Fred Krimgold und Herrn Antoine Maurice für deren wertvolle Hilfe bei der Erarbeitung dieses Heftes aussprechen.

Herausgeber: *Fondation pour Genève* © April 2007
www.fondationpourgeneve.ch

Graphiker: Mathieu Liechti
Korrektor: Hilde Rainer
Druckerei: Imprimerie du Cachot, Genf