

‘Das Weltwirtschaftsforum ist mit anderen der Ansicht, dass die Agenda, die Überlegungen zu einem Thema anregt, wichtiger ist als die Lösungen selbst’

Klaus Schwab, Gründer und Präsident des Weltwirtschaftsforums

Das Observatorium der *Fondation pour Genève* veröffentlicht vier Hefte, die den Wandel in der globalen *Governance* beschreiben.

Nr 1 Die «Soft governance». Ausgangspunkt für das Verständnis der neuen Praktiken in den internationalen Beziehungen. Was?

Nr 2 Der «Multi-Stakeholder». Im internationalen Geschehen treten neue Akteure auf und verändern die Vorgaben. Wer?

Nr 3 Die «Verantwortung der Gesellschaft». Eine neue Governance bedeutet neue Verhandlungsprozesse, aber auch Experimentieren mit neuen Arbeitsmethoden. Wie?

Nr 4 Die «Agenda». Die Themen der “Soft Governance“ auf der Tagesordnung der internationalen Beziehungen. Warum?

www.fondationpourgeneve.ch

O Stakeholders - Multi - Fondation pour Genève - Observatorium - das



Fondation pour Genève

Xavier Comtesse

MULTI-

STAKEHOLDERS

Geleitwort

Laurent Moutinot

Interview

Klaus Schwab

Foren

Weltwirtschaftsforum

Weltsozialforum

Das Aspen Institut

TED

Frauenforum von Deauville

Soft laws

Neue Regelungen

Heft Nr. 2

Heft Nr. 2
Multi-Stakeholders



Geleitwort ||

Die Annahme der ersten Rotkreuzkonventionen im Jahre 1864 geht auf die Ideale und die Arbeit von Henri Dunant und seiner Freunde zurück, die mit beispielloser Energie die Staaten dazu veranlasst haben, mit diesen zwischenstaatlichen Übereinkommen die Grundlagen des humanitären Rechts zu schaffen. Einer kleinen Gruppe von Menschen ist es gelungen, Staaten Normen des internationalen Rechts aufzudrängen und dem Internationalen Komitee vom Roten Kreuz als unverzichtbarem, unübersehbarem Akteur in humanitären Fragen Geltung zu verschaffen.

Wenn auch gewisse Aktionen auf internationaler Ebene einzig und allein Sache der Staaten zu sein scheinen, steht doch hinter ihnen die öffentliche Meinung, die dieses Vorgehen fordert, und eine historische Bewegung, die sie notwendig macht. „Nie wieder“ war am Ende des Ersten Weltkriegs in aller Munde, und wenn auch die Gründung des Völkerbundes dem Wunsch der Staaten entsprang sich zusammenzufinden, um neue Kriege zu vermeiden, so hat doch zweifellos die öffentliche Meinung in den ehemals Krieg führenden Parteien dazu beigetragen, dass die Gründung des Vorgängers der Organisation der Vereinten Nationen rasch vonstatten ging.

Andere internationale Organisationen, wie etwa die dreigliedrig arbeitende Internationale Arbeitsorganisation, in der die Vertreter der Staaten, der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften zusammenarbeiten, haben von Anfang an die Sozialpartner in ihre Arbeit mit eingebunden. Die Internationale Fernmeldeunion integriert auch in ihre eigene Organisation die Vertreter der wichtigsten Telekommunikationsunternehmen.

Allerdings ist die Bedeutung der nichtstaatlichen Akteure erst durch den Cardoso-Bericht und die Entschlossenheit des damaligen Generalsekretärs der Vereinten Nationen, Kofi Annan, wirklich anerkannt worden. Diese Entwicklung, die einer unendlichen Anzahl von nichtstaatlichen Akteuren aus der Wirtschaft, den Universitäten, verschiedenen Vereinigungen, Gewerkschaften und Interessengruppen den Zugang zu internationaler Betätigung eröffnet, birgt positive und negative Aspekte in sich:

- zu den positiven Seiten zählt die Tatsache, dass die nichtstaatlichen Akteure die Staatsräson – die einige als „staatliche Unvernunft“ bezeichnen würden – hinterfragen und auf diese Weise die bürgerlichen Rechte und Freiheiten gewährleisten; auf der negativen Seite wäre zu erwähnen, dass allzu mächtige Lobbies, die im Dienste spezieller Interessen stehen, eine übermäßige Bedeutung erringen können und dass dadurch, mangels einer entsprechenden Reaktionsfähigkeit der Staaten, das allgemeine Interesse leidet.

- zu den positiven Seiten zählt auch die Tatsache, dass die nichtstaatlichen Akteure mit ihren unterschiedlichen Standpunkten echte Debatten auslösen und damit einen frischen Wind der Demokratie in die internationalen Institutionen bringen; auf der negativen Seite besteht das Risiko, dass die den Verfahrensregeln des internationalen Rechts folgenden demokratischen Entscheidungsprozesse von Gruppen oder Einzelpersonen, die über keinerlei demokratische Repräsentativität verfügen, zunichte gemacht werden können.

- zu den positiven Seiten zählt weiters, dass die nichtstaatlichen Akteure in der Lage sind dort einzugreifen, wo die Staaten ihre Aufgaben nicht wahrnehmen, weil es entweder am politischen Willen oder an Mitteln fehlt, und dass sie somit eine legitime Rolle als Stachel im Fleisch spielen können; andererseits können auch, wenn man sich nicht vorsieht, spezifische Interessen ideologischer oder wirtschaftlicher Art das Vorgehen des Staates zu ihrem eigenen Vorteil nutzen.

Es gibt deshalb meiner Meinung nach keine andere Lösung als die einer Standardisierung des Eingreifens nichtstaatlicher Akteure im internationalen Leben, um allen die Möglichkeit zu bieten, ihre Ansichten zu Gehör zu bringen, insbesondere in den Bereichen, in denen es den Staaten schwer fällt, Kritik zu akzeptieren, wie etwa in Menschenrechtsfragen; daneben muss man versuchen zu vermeiden, dass das Gesetz des Stärkeren, das sich immer über das allgemeine Interesse hinwegsetzt und das jeder demokratischen Legitimierung entbehrt, die Bemühungen der Staatengemeinschaft zunichte zu machen, internationale Rechtsnormen zu

schaffen, die Frieden und Wohlstand gewährleisten können.

Ich bin der gleichen Ansicht wie Jakob Kellenberger, Präsident des IKRK, dass „die Staaten die wichtigsten Akteure auf der Bühne des internationalen Geschehens bleiben bzw. in manchen Fällen wieder dazu werden, weil sie Verantwortung für die Sicherheit ihrer Bürger tragen“ („Soft Governance“, Fondation pour Genève, 2007). Denn für mich hat der Staat nur dann Sinn, wenn er im Mittelpunkt der demokratischen Diskussion steht, wenn er auf die Bürger und Bürgerinnen hört, ohne dabei jedoch zum Spielball der öffentlichen Meinung zu werden. Was für die Staaten gilt, gilt auch für die internationalen Organisationen.

Laurent Moutinot

Regierungsrat der Republik und des Kantons Genf
Vorsteher des Departements Institutionen

Vorwort ||

„Multi-Stakeholders“: zwingt uns die Globalisierung mit ihren Problemen und Herausforderungen alle dazu, uns betroffen zu fühlen und uns, unabhängig davon, ob wir Politiker, Geschäftsleute, Intellektuelle oder einfache Bürger sind, die auf eine gute Steuerung der Dinge Wert legen, an dieser zu beteiligen?

Es ist in der Tat so, dass die klassischen Abläufe der internationalen Beziehungen zwischen den Staaten in zunehmendem Masse mit komplexen Prozessen einhergehen, an denen sich andere Akteure der Gesellschaft (wie etwa Unternehmen und nichtstaatliche Organisationen) massiv zu beteiligen beginnen.

Diese bemerkenswerten Veränderungen stellen uns vor neue Herausforderungen und Fragen: Wer regiert, und auf welche Weise? Wer erlässt Gesetze, und auf welche Weise? Wer übt Kontrolle aus, und auf welche Weise?

In unserem ersten Heft über die „Soft Governance“ haben wir in groben Linien das Auftreten einer neuen Form der globalen Steuerung aufgezeigt, die auf freiwilligen, nicht verbindlichen Verhaltensweisen beruht, und dennoch äußerst effizient ist. In diesem zweiten Band wollen wir den Ursprung und das Wesen dieser Verhaltensweisen und die neuen Mechanismen, die damit einhergehen, etwas eingehender erforschen.

Wir haben uns an Klaus Schwab, einen der geistigen Väter des Begriffs *Multi-Stakeholders* und gleichzeitig einen der wichtigsten Akteure der heutigen Veränderungen gewandt, der uns bei dieser Forschungsreise als Führer begleiten wird. Seine Überlegungen, seine Erfahrungen und seine Vision, wie auch die all derer, die wie er auf Dialog und Austausch von Kenntnissen zwischen den Beteiligten setzen, waren uns eine wertvolle Hilfe in unserem Lernprozess.

Ein Lernprozess, den die Fondation pour Genève mit Ihnen allen, die Sie *Multi-Stakeholders* sind – Behörden, Institutionen, Unternehmen oder einfache Bürger – teilen möchte. So wollen wir uns in diesem zweiten Band folgenden Themen widmen:

WER SIND DIE AKTEURE DER «SOFT GOVERNANCE»?

- Die Akteure des *Multi-Stakeholder*-Ansatzes und die sich aus diesem Ansatz entwickelnde Eigendynamik, die nunmehr Druck auf die Steuerung der Angelegenheiten unserer Welt ausübt.
- Die weltweiten Foren, an denen die verschiedensten Akteure (*Multi-Stakeholders*) mitwirken, und die von ihnen ausgelösten Veränderungen.
- Die „*Soft Laws*“, die den freiwilligen und nicht verbindlichen Verhaltensweisen der Globalisierung zugrunde liegen.

Wie Herr Laurent Moutinot, Regierungsrat von Genf, unterstreicht, geht es hier nicht darum, eine Macht durch eine andere zu ersetzen, sondern darum, unser Verständnis für die gegenwärtig stattfindenden Veränderungen zu schärfen, um uns nicht nur mit den neuen Steuerungsmechanismen vertraut zu machen, sondern auch um die Rolle, die den einzelnen Beteiligten zufällt, besser verstehen zu lernen. So möchten wir Sie alle, ob sie in Genf, in der Schweiz oder im Ausland leben, auffordern, Ihre Bemühungen zusammenzulegen, damit die „Weltbürgerin“ Genf die Rolle spielen kann, die man von ihr erwartet. Hängt die Anziehungskraft der Stadt Genf nicht von unserer Fähigkeit ab, alle „Multistakeholders“ an einem Ort proaktiver Zusammenarbeit zu „versammeln“?

Wie Sie wissen, ist dieses Heft nur eines in einer Reihe von vier Veröffentlichungen, die die großen Linien der neuen Steuerungsformen der Welt beschreiben wollen, und behandelt somit nur einen Aspekt der zu beobachtenden Phänomene. Zwar ist jedes Heft ein in sich geschlossenes Ganzes mit seiner eigenen Logik, jedoch werden erst alle vier Veröffentlichungen einen Gesamtüberblick ermöglichen.

Wir wünschen Ihnen eine gute Lektüre.

Guillaume Pictet
Präsident
Fondation pour Genève

Tatjana Darany
Direktorin
Fondation pour Genève

Multi-Stakeholders



(Zusammenfassung)

Beider Steuerung der Angelegenheiten unserer Welt sind zwei Formen der Machtausübung festzustellen. Die „*Hard Power*“, die in erster Linie von den Staaten, dem Sicherheitsrat, dem G8 und verschiedenen internationalen, multilateralen Instanzen ausgeht. Und die „*Soft Power*“, vertreten von den Akteuren des Multi-Stakeholder-Ansatzes, d.h. der Zivilgesellschaft, den Unternehmen und den staatlichen Behörden. Diese beiden Formen der Machtausübung existieren nebeneinander. Ihre Unterscheidungsmerkmale liegen sowohl in der Verschiedenartigkeit der Akteure, die an den jeweiligen Entscheidungsprozessen beteiligt sind, als auch in ihren Vorgangsweisen, die verbindlich oder nicht verbindlich, verpflichtend oder freiwillig sind. Das Auftreten des Begriffs der „*Soft Power*“ vor einigen Jahr-

zehnten und damit einhergehend die gemeinsame Steuerung durch vielfältige Akteure (*Multi-Stakeholder*) hat zur Entstehung des Begriffs „*Soft Governance*“ geführt. Dieser Begriff ist in der großen Öffentlichkeit kaum bekannt, selbst wenn er einen wachsenden Einfluss auf das globale Verhalten der Unternehmen und der Verwaltungen sowie auf das Vorgehen der Zivilgesellschaft ausübt. Eine nähere Beobachtung der *Stakeholder* gestattet es uns, ihr Verhältnis zu den Machthabern bei der Steuerung der Angelegenheiten der Welt zu verstehen. So sind die Zivilgesellschaft und die Unternehmen neben den Staaten zu den Hauptakteuren der sichtbaren Veränderungen und des Wandels in unserer heutigen Welt geworden. Ihnen wollen wir unsere Aufmerksamkeit schenken!



Eine Welt im Umbruch

Am 31. Juli 1969 haben die amerikanischen Astronauten Neil Armstrong und Edwin Aldrin den Boden des Mondes betreten. Sie haben uns einmalig schöne Bilder der Erde übermittelt, die blau und klein wirkte. Diese Photos machten in den Zeitungen Furore. Die Botschaft war klar: „Ein Planet für eine Menschheit“. So sollte es von nun ab sein.

Wenn die anschließende Welle der Globalisierung zwar auch nicht direkt mit dieser Eroberung des Weltraums verbunden ist, steht sie doch eindeutig unter diesem Symbol.

So etwa sprach man vor der Eroberung des Mondes kaum über folgende Phänomene:

- die Frage der Umwelt und der Bewahrung der Erde und der Natur, die sich in den Jahren danach unter dem Stichwort Nachhaltigkeit entwickelte.
- die Beschleunigung der Globalisierung der Finanzmärkte unter dem Einfluss der Digitalisierung der Finanztransaktionen
- die Probleme der Gesundheit und der Pandemien (Aids, H5N1), die das Alltagsleben von Milliarden von Menschen beeinträchtigen
- die Telekommunikation mit Internet und dem Mobiltelefon, die die Bewohner der Erde einander näher gebracht hat.

So hat sich unsere Existenz von Grund auf geändert und unser Alltagsleben aus der gewohnten Ordnung gebracht.

Durch die Veränderung der Verhaltensweisen hat die Globalisierung auch das Verhältnis zu den einzelnen Machthabern, vor allem jenen, die mit der Führung der Angelegenheiten der Welt betraut sind, verändert.

So muss man etwa anerkennen, dass, wenngleich der „Multilateralismus“ die bevorzugte Form des Umgangs der Staaten miteinander darstellt, in der Praxis eine starke Strömung einer auf Partizipation aufbauenden Steuerung der Angelegenheiten der Welt entstanden ist, an der sowohl NGOs, Unternehmen, verschiedene Interessenvertretungen und Gewerkschaften als auch die Zivilgesellschaft beteiligt sind.

Die Idee der Einheit der Menschheit ist in allen diesen Akteuren stark verankert, und alle sind nunmehr „Beteiligte“ an einer gemeinsamen – wenn auch häufig konfliktreichen - Steuerung der Angelegenheiten der Welt. Dessen müssen wir uns bewusst werden.

Das Entstehen einer gemeinsamen Steuerung²

Die Staaten, die Unternehmen und die Zivilgesellschaft erfinden vor unseren Augen eine neue Art und Weise, die weltweiten, regionalen und lokalen Angelegenheiten zu steuern. Was früher ausschließliches Vorrecht der Staaten war, wird heute zur Angelegenheit aller. Was früher alleinige Domäne der Unternehmen war, betrifft uns heute alle. Was früher als zivil galt, ist heute zum „Gemeingut“ geworden.

Von diesen, in der Organisation unserer Gesellschaften aufgetretenen Umwälzungen ausgehend, wollen wir in diesem Heft versuchen, die möglichen Konsequenzen für die Steuerung der Angelegenheiten der Welt aufzuzeigen. Diese Veränderungen betreffen jeweils unterschiedliche Bereiche der sozialen Organisation unserer Gesellschaften; wir werden uns hier jedoch auf den Bereich der internationalen Beziehungen beschränken. Genauer gesagt werden wir uns die Frage stellen, wie sich die Hauptakteure der *Governance* verhalten und in welchem wechselseitigen Verhältnis sie zueinander stehen, ohne auf die Konsequenzen dieser Veränderungen auf die existierenden Strukturen einzugehen.

² Wolfgang H. Reinicke, «Global Public Policy: Governing without Government?», Brookings Institution Press, Washington D.C. (1998)

Uns interessiert also eher die Dynamik der angelaufenen Prozesse, und nicht so sehr die Reform der existierenden Institutionen. Da die Veränderungen des weltweiten Steuerungssystems noch in den Kinderschuhen stecken, ist es im Moment nützlicher, diese Veränderungen zu beobachten und zu beschreiben als sich Institutionen vorzustellen, die an die Stelle der alten treten könnten. Vergessen wir nicht, dass legitime Aktionen jeweils den gesetzgeberischen Entscheidungen vorangehen.

Konzentrieren wir uns also auf die einzelnen Strömungen des Wandels. Dies ist umso wichtiger, als die Einstellung der drei Hauptakteure – Staat, Unternehmen und Zivilgesellschaft – raschen Veränderungen unterworfen ist. Auf den folgenden Seiten wollen wir diese Entwicklung am Beispiel jedes einzelnen der drei Akteure untersuchen, bevor wir einige allgemeine Schlussfolgerungen für die Zukunft ziehen.

A Die Staaten : vom Multilateralismus zu den *Multi-Stakeholders*

Die Schaffung einer konfliktfreien Weltordnung war eines der Anliegen der Philosophen der Aufklärung. Beseelt von einem Idealismus, der den Frieden als Gegenstand positiven Denkens sah, strebten diese Denker nach der Schaffung von entsprechenden Institutionen einer Weltregierung, die imstande wären, die Menschen zu verändern und ihre Lebensbedingungen zu verbessern. Der Multilateralismus ist ein Erbe dieses humanistischen Denkens, das die Beziehungen unter den Staaten stärken wollte. So können der Westfälische Frieden (1648) und der Vertrag des Wiener Kongresses (1814) zwischen den europäischen Nationen als Urformen dieses im Entstehen begriffenen Multilateralismus gesehen werden. Aber erst mit der industriellen Revolution ist das Bedürfnis einer Koordinierung unter den Industriestaaten immer vordringlicher geworden.

So war es bereits Mitte des 19. Jahrhunderts klar, dass zwischenstaatliche Organisationen geschaffen werden müssten, um die Modalitäten der Entwicklung des Handels zu regeln, aber auch, um die Schiedsgerichtsbarkeit, die Förderung des Friedens und ganz allgemein die internationalen Angelegenheiten zu übernehmen. Die ersten multilateralen Institutionen waren der Internationale Telegrafenverein und der Weltpostverein, beide 1865 gegründet. Diese aus den ersten internationalen Diskussionsforen hervorgegangenen Institutionen hatten die Aufgabe, die Probleme zu regeln, mit denen die Telegrafenverein- und Postsysteme der einzelnen Nationen konfrontiert waren. Ihre vordringlichste Aufgabe war die

Standardisierung der Systeme. Dies war für die Nationalstaaten der Anfang einer langsamen Abgabe der nationalen Souveränität an eine multilaterale Instanz.

Am Anfang beschränkte sich der Multilateralismus im Wesentlichen auf die europäischen Industrieländer. Erst 1919 kommt es, mit der Gründung des Völkerbundes und der Internationalen Arbeitsorganisation in Genf, zu einem weltweiten Multilateralismus. Die Staaten entsenden hochrangige Diplomaten, die im Laufe der Jahre zu echten Spezialisten der multilateralen Beziehungen werden. Damit macht die Diplomatie einen tiefgreifenden Wandel durch. Die Entwicklung der internationalen Beziehungen erfährt jedoch hauptsächlich nach dem Zweiten Weltkrieg eine Beschleunigung. Diese neue Bewegung beginnt mit der Schaffung der Organisationen von Bretton Woods, denen die Aufgabe zufällt, sich um die Aspekte des internationalen Gleichgewichts der wirtschaftlichen und finanziellen Entwicklung zu kümmern, und der Entstehung der UNO und ihrer zahlreichen, mehr oder minder autonomen Organisationen. Damit war der Multilateralismus moderner Prägung entstanden, der sich in diplomatischen Kreisen in der ganzen Welt ausbreitete.

*Mit den
Multi-Stakeholders
beginnt eine neue
Epoche der
internationalen
Beziehungen*

Der *Dictionnaire de la Science politique et des institutions politiques*³ gibt folgende Definition des Multilateralismus: „ein weltweites System der Zusammenarbeit, bei dem jeder Staat danach strebt, seine Beziehungen mit allen anderen zu fördern, statt einseitigen oder bilateralen Aktionen den Vorrang zu geben, die als gefährlich oder destabilisierend erachtet werden“. Diese Definition enthält jedoch nicht den normativen Aspekt (im eigent-

³ Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques, 1988, Paris, A. Colin, p. 174

lichen Sinn des Wortes, als Schaffung von Normen und Regeln) des zeitgenössischen Multilateralismus, wie er in Sonderorganisationen des UNO-Systems sichtbar wird, der ISO, der ITU, der WIPO, die typische Normenorganisationen sind.

Das Verhalten der Staaten in ihrem Umgang miteinander beruht auf vier Grundsätzen, die für das Verständnis dieses Phänomens bedeutsam sind: die Nicht-Diskriminierung, die Unteilbarkeit, die Gegenseitigkeit und die Kontinuität. Im Klartext bedeutet dies, dass die Staaten gehalten sind, gemeinsam festgelegten Pflichten nachzukommen. Der Gegenstand eines Übereinkommens wird von jedem Signatarstaat als unteilbar betrachtet. Es ist also nicht möglich, ein Übereinkommen aufzusplittern oder es nur einem Teil der Staaten gegenüber anzuwenden. Der Grundsatz der Gegenseitigkeit zwingt die Staaten zu der Einsicht, dass die Vorteile und Verpflichtungen nicht nur für sie selbst, sondern auch für ihre Partner gelten. Der Grundsatz der Kontinuität schließt de facto jedes Übereinkommen, das eine eingeschränkte Koalition oder eine beschränkte Dauer vorsieht, vom Begriff des Multilateralismus aus.

In den letzten 30 Jahren hat das Konzept des Multilateralismus jedoch durch die Beschleunigung der Globalisierung und das massive Auftreten der Zivilgesellschaft und der Unternehmen im internationalen *Multi-Stakeholder*-Konzert stark gelitten. Es ist klar, dass heute beide Konzepte nebeneinander existieren.

Wir haben hier – zumindest aus zwei entscheidenden Gründen – dafür optiert, die beiden Konzepte getrennt zu behandeln und sie nicht als ein und denselben Tatbestand zu betrachten.

In erster Linie, weil die staatlichen Institutionen des Multilateralismus im Allgemeinen die anderen an der globalen Steuerung Beteiligten nur sehr wenig in ihre Entscheidungen eingebunden haben. So lenkt der Sicherheitsrat der UNO die Angelegenheiten der Welt ausschließlich auf der Ebene der Mitgliedsstaaten. Zweitens hat der *Multi-Stakeholder*-Ansatz die Regeln der Steuerungsprozesse, von denen wir zuvor gesprochen haben, verändert. Die drei Grundsätze des *Multi-Stakeholder*-Ansatzes

sind: Freiwilligkeit, die Freiheit von jeglichem Zwang (Unverbindlichkeit) und die Rechenschaftspflicht, alle drei weit entfernt von den Regeln des Multilateralismus.

Der *Multi-Stakeholder*-Ansatz bemüht sich darum, in den internationalen Beziehungen den wachsenden Einfluss der nichtstaatlichen Kräfte und den von Einzelpersonen zu berücksichtigen. Die Stärke dieses Ansatzes besteht darin, dass er in internationalen Kreisen offen feststellt, dass die neue Realität der Welt neue, globale Regularien erforderlich macht und dass die Steuerung der internationalen Probleme nicht ausschließlich in der Hand der Staaten oder der Marktwirtschaft liegen darf. Einer größeren Interdependenz der Akteure auf Weltebene muss gewissermaßen eine neue Komplexität der Steuerungsregeln entsprechen.

Wenn die Utopie der beiden letzten Jahrhunderte darin bestanden hat, Strukturen multilateraler Steuerung auf der Ebene der Staatengemeinschaft einzurichten, so könnte die Utopie unseres Jahrhunderts sehr wohl die *Multi-Stakeholder-Governance* sein, die die Gemeinschaft der Menschen und der sozialen, politischen und wirtschaftlichen Organisationen, die die Menschen sich geschaffen haben, umfasst.

Damit wird eine neue Seite der globalen *Governance* aufgeschlagen.

⁴ Engl.: accountability

B Die Unternehmen : eine erweiterte gesellschaftliche Verantwortung

Seit dem „Erdgipfel“ in Rio im Jahre 1992, der sich mit Umweltfragen und der nachhaltigen Entwicklung befasste, traten die Unternehmen als aktive Partner bei der Steuerung der internationalen Angelegenheiten in den Vordergrund. Der Ausdruck „*nachhaltige Entwicklung*“ ist übrigens ihnen zu verdanken. Die an diesem Gipfel vertretenen Staaten, Unternehmen, Gewerkschaften, Medien, NGOs und andere Akteure der Zivilgesellschaft ließen einen informellen Dialog anlaufen, der im Laufe der Jahre immer intensiver wurde.

Klaus Schwab hat als erster die Konsequenzen der Global Governance für die Unternehmensführung verstanden

Ein Vielfalt von Initiativen, wie etwa der „*Global Fund*“ oder der „*Global Compact*“, sind Beweise für diese Entwicklung.

Es ist an der Zeit, diese neue *Governance* unter die Lupe zu nehmen, in deren Rahmen die Unternehmen ebenso aktiv sind

wie die Diplomaten, denen dieser Bereich ursprünglich vorbehalten war. Die Vielfalt der Beteiligten und die Komplexität ihrer Beziehungen zu den Unternehmen machen es nötig, die rasche Entwicklung dieser entstehenden globalen *Governance*, die alte Vorgangsweisen verdrängt, zu verstehen, zu analysieren und vorwegzunehmen. Die Unternehmen stehen mitten in dieser

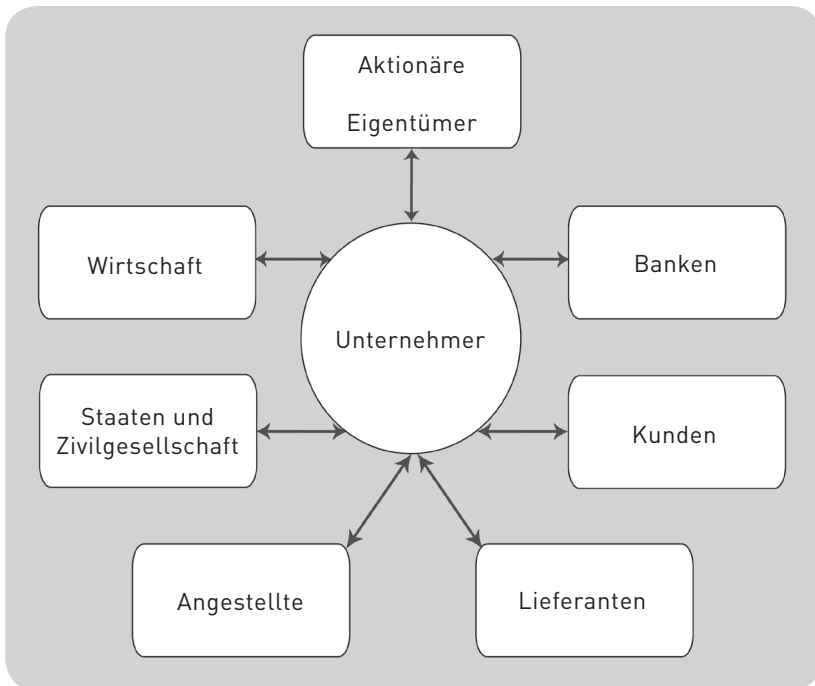
Entwicklung. Auch sie müssen die Zukunft, die sie erwartet, verstehen lernen.

Vor einigen Jahrzehnten noch wurde über die Steuerung der Welt, wie wir gesehen haben, vom Aspekt des Multilateralismus aus diskutiert. Es galt das Konzept der Souveränität und der Repräsentativität der Staaten. Unternehmen und Zivilgesellschaft waren aus den Gesprächen ausgeschlossen. Erst gegen Mitte der sechziger Jahre begann eine neue Reflexion, die gewiss durch den Vorstoß der NGOs mit ihren Forderungen in den Medien und in der Politik ausgelöst wurde. Der WWF, Amnesty International und später Greenpeace brachten mit ihren neuen Ideen Bewegung in die bisherige Ordnung. Diese neue Reflexion wird durch einige außergewöhnliche Persönlichkeiten symbolisiert, die erheblich zu einem Wandel der Situation beigetragen haben: Bernard Kouchner in Frankreich, Ralf Nader in den USA und Klaus Schwab in der Schweiz.

Eigentlich war es Klaus Schwab, der als einer der ersten Intellektuellen die Grundlagen des Konzepts *Stakeholders* (Beteiligte) und *Multi-Stakeholders* (Vielzahl an Beteiligten) erdachte. Die Begriffe sind gleichbedeutend, zu Beginn sprach man jedoch von *Stakeholders*. Erst in jüngster Zeit wandelte sich der Begriff in *Multi-Stakeholders*, um die Unterscheidung von dem Begriff „Multilateralismus“ klarer hervorzuheben. In einer 1971 erschienenen Gemeinschaftspublikation⁵ für die deutsche Maschinenbauindustrie hat Klaus Schwab das nachstehende Schema entwickelt, das heute als eine erste Skizzierung eines *Multi-Stakeholder*-Umfelds der Unternehmen betrachtet wird. Er spricht hier bereits von Interessengruppen, für die später im Englischen der Ausdruck *Stakeholders* (Beteiligte) geprägt wird.

⁵ „Moderne Unternehmensführung im Maschinenbau“, VDMA-Arbeitskreis

WER SIND DIE AKTEURE DER «SOFT GOVERNANCE»?



Das erste, von Klaus Schwab 1971 vorgeschlagene Schema

Dieses Schema ist zweifelsohne der erste bekannte Ausdruck eines angesagten Paradigmenwechsels. Durch seine Tätigkeit, vor allem im Rahmen des „Weltwirtschaftsforums“, und seinen intellektuellen Beitrag hat Klaus Schwab im Laufe der Jahre diesen Begriff eingehender umschrieben und seine Anwendung in den Unternehmen ausgefeilt. Klaus Schwab war es, der die bisherige Ordnung und Aufgabenverteilung aufgebrochen hat, derzufolge die Staaten die einzigen Entscheidungsträger bei der Steuerung der Welt waren. Er hatte, lange vor allen anderen, das rasche Voranschreiten der Globalisierung und ihre Konsequenzen für die Steuerung der Angelegenheiten der Welt verstanden. Er ist auch der erste, der bereits im Frühstadium klar den raschen Aufstieg der Unternehmerngemeinschaft im Konzert dessen, was wir heute *Soft Governance* und *Multi-Stakeholder-Ansatz* nennen, verstanden hat. Schon alleine deswegen verdanken wir ihm viel.

Aber sein Beitrag ist hiermit nicht zu Ende. Darauf werden wir in der Folge noch zurückkommen.

Die Theoretiker des *Multi-Stakeholder-Ansatzes*

In einer 1984 erschienenen Publikation⁶ hat R. Edward Freeman die Grundlagen der *Stakeholder*-Theorie ausgearbeitet. In seiner Arbeit hat er den Standpunkt der Unternehmen vertreten. Dieser Ansatz war völlig neu, da in der klassischen Theorie *Input* und *Output* der Unternehmen bisher als ein linearer Fluss betrachtet worden waren. Mit anderen Worten strebten die Eigentümer (*Shareholders*) stets danach, den Wert des *Outputs* ihres Unternehmens zu optimieren, indem sie einen kontinuierlichen Fluss gewährleisteten, der von einer effizienten Herstellung, unter Einschluss der verschiedenen Elemente der Produktionskette (Finanz- und Humanressourcen, Zulieferer) bis hin zur Zufriedenheit der Kunden reichte. Das Modell von Freeman hat eine dynamische, nicht lineare Sicht vorgestellt.

Freeman erläuterte auf klare Weise, dass man ein nicht lineares Umfeld berücksichtigen müsse, das sich aus staatlichen und politischen Gremien, Berufsverbänden, Gewerkschaften, Konsumentenschützern, lokalen Gemeinwesen, Unternehmen - seien sie Konkurrenten oder nicht -, den Interessen der Angestellten, der Konsumenten und der Öffentlichkeit ganz allgemein zusammensetzt. Diese umfassendere Sicht gibt dem Unternehmen einen neuen Status, durch den es besser in das gemeinschaftliche Leben integriert werden kann, weil es damit - zum Wohl der Besitzer- gezwungen wird, mehr zivile und politische Verantwortung zu übernehmen. Von nun an sind *Shareholders* und *Stakeholders* in einer Schicksalsgemeinschaft miteinander verbunden.

Spätere Arbeiten von T. Donaldson und L. Preston⁷ (1995), von

⁶ Strategic Management: A stakeholder approach, R. Edward Freeman, 1984, Boston, Pitman

⁷ Donaldson, T & Preston, L, 1995. The stakeholder Theory of the Corporation Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review, v20, n1, pp 65-91

Mitchell, Agle und Wood⁸ (1997), von Friedman und Miles⁹ (2002) sowie von Phillips¹⁰ (2003) entwickeln diese Idee weiter und geben ihre konkreteren Formen. Heute gibt es hunderte von wissenschaftlichen Arbeiten zu diesem Thema. Manche Autoren ziehen den Ausdruck *Stakeholders* dem Ausdruck *Multi-Stakeholders* vor. Letztlich besagen beide das Gleiche. Wir haben uns hier dazu entschlossen, systematisch den Präfix *Multi-* zu verwenden, um die Idee der Vielfältigkeit des Phänomens - verschiedene Anliegen, verschiedene Beteiligte und verschiedene Prozesse - hervorzuheben.

Der neue Ansatz von Klaus Schwab

Zu Beginn der neunziger Jahre startet Klaus Schwab mit einem Reflexionsprozess, der zu einer echten kopernikanischen Revolution führen sollte. In einem für ihn typischen Umkehrverfahren stellt er plötzlich die globale Gesellschaft in den Mittelpunkt seiner Überlegungen. Die Unternehmen, die bisher im Zentrum seines Ansatzes standen, sind nun nur mehr Satelliten eines Planeten Welt, der zum neuen Mittelpunkt seiner Aufmerksamkeit wird. Insbesondere unter dem Einfluss

Die Global Governance stützt sich immer mehr auf Initiativen außergewöhnlicher Persönlichkeiten

⁸ Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, V22, n4, pp 853-886

⁹ Friedman, A.L. & Miles, S. 2002 Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, v 39, n1, pp 1-21

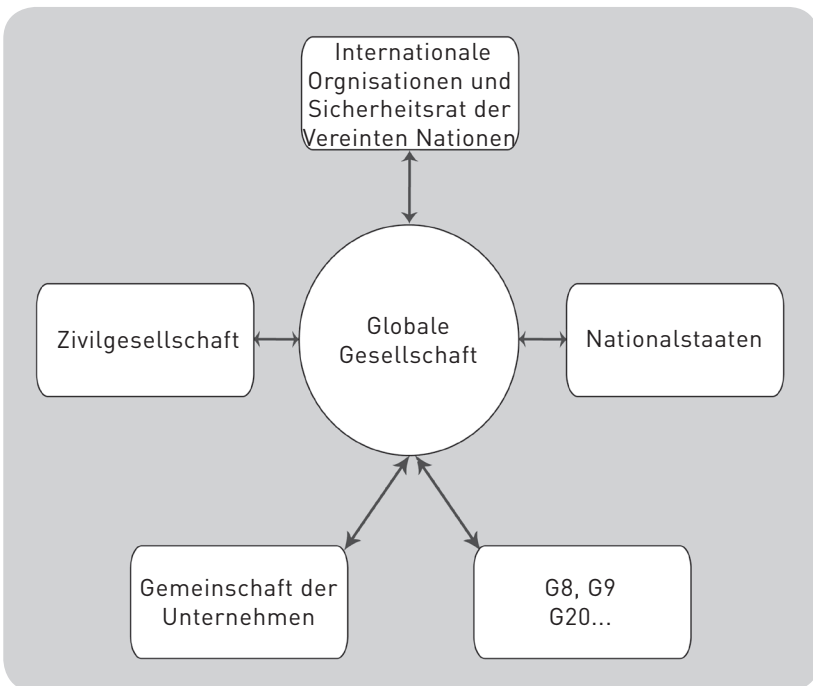
¹⁰ Phillips, R. 2003. *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

¹¹ Les «pas perdus» sont une salle à l'Assemblée nationale française où se réunissent de manière informelle les députés, les représentants de la société civile et les entreprises pour discuter des lois et des budgets

WER SIND DIE AKTEURE DER «SOFT GOVERNANCE»?

des Vormarsches von Internet und Zivilgesellschaft macht die Sicht von Klaus Schwab eine radikale Veränderung durch. Das „Weltwirtschaftsforum“ schlägt eine neue Richtung ein: die verschiedenen Komponenten und Akteure der Steuerung der globalen Gesellschaft werden massiv nach Davos eingeladen.

Die Kurve ist genommen. Der *Multi-Stakeholder*-Ansatz ist das Schlagwort dieser Veränderung. Das Forum ist nunmehr ein Ort, der eher einem „Weltparlament“ oder einer „Wandelhalle“ ähnelt, dem Sinnbild eines künftigen Parlaments. Informelle Foren schießen in der ganzen Welt aus dem Boden; allerdings organisiert sich auch die Opposition zum Forum von Davos, und 1999 wird das „Weltsozialforum“ von Porto Alegre zu seiner Antithese.



Zweites von Klaus Schwab vorgeschlagenes Schema

Die Steuerung der globalen Angelegenheiten stützt sich heute weitgehend auf Initiativen, die von diesen Foren und ihren Akteuren ergriffen werden. Wir werden im zweiten Teil dieses Heftes darauf zurückkommen. Vorerst wollen wir jedoch im Detail untersuchen, wie die zwei wichtigsten dieser neuen Kräfte, die Unternehmen und die Zivilgesellschaft, sich im Hinblick auf diese globale *Governance* organisieren.

Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value

Wie soll ein Unternehmen an einem bestimmten Ort seine Beziehungen zu den, auf eine oder andere Weise an der Gestaltung des Lebens an diesem Ort Beteiligten organisieren? Das war die Frage, über die Klaus Schwab die ab 1971 in Davos anwesenden Unternehmen aufforderte nachzudenken.

Seiner Ansicht nach bewegten sich die Unternehmen von nun an in einem komplexen und nicht linearen Umfeld. Die Gewerkschaften und die lokalen, nationalen und auch internationalen politischen Behörden sind hier in erster Linie angesprochen, aber heute sind auch die so genannte Zivilgesellschaft, die Medien und andere Partner immer mehr an den Entscheidungsprozessen der Unternehmen beteiligt. Mit diesen neuen Partnern ist heute unbedingt zu rechnen. So hinterfragen etwa die NGOs, die sich mit Fragen der Umwelt und der nachhaltigen Entwicklung befassen, die Produktionsentscheidungen, die Baupläne wenn nicht gar die strategischen Entscheidungen der Unternehmen. Alle diese „Beteiligten“, die auf verschiedene Weise im Leben der Unternehmen engagiert sind, haben in den letzten Jahren starke Rückendeckung seitens zwischenstaatlicher Organisationen wie der UNO erhalten. So kann man feststellen, dass auf internationaler Ebene gewisse Programme wie die Erklärung von Rio (1992), die Erklärung von Kioto (1997), der Globale Pakt (1999) und die Millenniumsentwicklungsziele (2000) nicht nur die Staaten zu gemeinsamem Handeln veranlasst haben, sondern auch die Unternehmen.

Dieser Paradigmenwechsel ist für die Welt der Unternehmer nicht selbstverständlich. Ihre Sorge um ihre zivile Verantwortung

besteht weiterhin, aber die Geschäfte spielen sich in einem vielfältigen Umfeld ab, das von verschiedenen und manchmal gegenläufigen Interessen geprägt ist. Diese völlig neue Situation verlangt von den Unternehmen eine neue Vorgangsweise, die zum großen Teil auf einer Art *Soft Governance*-Ansatz gründet. Es ist in der Tat so, dass sich neben Gesetzen, Übereinkommen und Verträgen, die in einem bestimmten rechtlichen Rahmen abgeschlossen werden und die Rechte und Pflichten beinhalten, eine graue Zone entwickelt, die von den verschiedensten Akteuren beeinflusst und geprägt wird. In diesem Raum, der nicht mehr ausschließlich aus formellen Zwängen (*Hard Laws*) besteht, sondern auch aus moralischen Zwängen (*Soft Laws*), sehen sich die Unternehmen gezwungen, sich weiter zu entwickeln. Diese Verbindung von zwei verschiedenen Arten von Zwängen, *Hard Laws* und *Soft Laws*, erweist sich für die Unternehmen als äußerst komplex und schwer in den Griff zu bekommen. Um ein Gleichgewicht zwischen einer harmonischen Entwicklung einerseits und einer gewinnorientierten Entwicklung andererseits zu erreichen, haben die Unternehmen keine andere Wahl, als sich ein neues, komplexes Wissen im Hinblick auf die „sanften“ Aspekte anzueignen: das heißt herauszufinden, welchen Einfluss die Beteiligten auf ihre Geschäfte haben. Die Unterscheidung zwischen „*soft*“ und „*hard*“ gestattet es den Unternehmen, diese Entwicklung durchzumachen, indem sie sich der komplizierten und komplexen Welt, die um sie herum Gestalt gewinnt, öffnen. Diese neue Dualität in der Entwicklung der Welt verlangt von den Unternehmen, dass sie über ihre bisherige Vision hinausgehen. Gewiss haben die Unternehmen auch in der Vergangenheit öffentliche Funktionen übernommen und/oder Öffentlichkeitsarbeit betrieben und im Rahmen ihrer Partnerschaft mit den Behörden und Medien gewisse Veränderungen durchgemacht. Heute ist dies jedoch nur ein Aspekt des *Multi-Stakeholder*-Ansatzes – das eigentliche Novum ist das Bemühen der Zivilgesellschaft, ihren

*Moralische Zwänge
veranlassen die
Unternehmen, mehr und
mehr den Stakeholder
Value in den Vorder-
grund zu stellen*

Einfluss auf die Führung der öffentlichen Angelegenheiten zu verstärken. Ein emblematisches Beispiel dafür ist der Fall der Konsumentenschutzorganisationen. Seit einigen Jahrzehnten haben die angelsächsischen Unternehmen mit Hilfe von Denkfabriken („*Think Tanks*“ – Forschungs- und Kommunikationszentren, die ihre Strategie auf Einflussnahme gründen) mit neuen Formen des Dialogs experimentiert. Diese Denkfabriken sind das Inbild der „*Soft Power*“. Einige von ihnen haben Erfahrungen mit der Zivilgesellschaft, mit Regierungen, Medien und Unternehmen gesammelt. Die Denkfabriken, die im Mittelpunkt der Mechanismen der neuen Governance stehen, manövrieren geschickt in den verschiedensten Kreisen, behalten jedoch immer eine klare Linie. Deshalb wird ihre Rolle als „Ideenvermittler“ oder als Einflusszentrum bis hin zu den internationalen Foren, in denen sich die *Multi-Stakeholders* treffen, hoch geschätzt. Klaus Schwab und das Weltwirtschaftsforum greifen immer wieder auf ihre Kompetenzen zurück. Das gilt ebenfalls für das Sozialforum von Porto Alegre, wenn auch in anderer Hinsicht. So haben die verschiedenen Akteure der Steuerung der globalen Angelegenheiten im Laufe der Zeit Instrumente und ad-hoc Organisationen geschaffen, die ihnen helfen, die Gesamtheit ihrer Interessen zu managen. Die Behörden haben Task Forces ins Leben gerufen, in der Zivilgesellschaft sind zahlreiche NGOs entstanden, und Unternehmen haben Denkfabriken finanziert. Alle diese Partner stellen gemeinsam eine Art *Soft Governance* dar, in deren Rahmen verschiedene Gedankenströmungen zusammenfließen und Konsensmöglichkeiten gesucht werden. Diese neue Entwicklung hat zur Entstehung eines neuen Konzepts geführt, nämlich dem der *Multi-Stakeholder Affairs*; dieser Ausdruck bezeichnet die gemeinsame Steuerung lokaler, nationaler oder internationaler Angelegenheiten durch eine vielschichtige Gruppe von Akteuren, die alle an diesem Prozess beteiligt sind. Aufgabe dieser Vielzahl von Akteuren ist es, per Konsens globale Lösungen zu finden. Das Unternehmen ist letztlich nur ein - allerdings sehr wesentlicher- Teil dieses Ökosystems.

Die Zivilgesellschaft : eine neue Front von Beteiligten **C**

Jede Epoche erlebt ihre eigene gesellschaftliche Entwicklung. Die moderne Zeit ist durch das massive Auftreten von Nichtregierungsorganisationen (NGOs und virtuelle Gemeinschaften) gekennzeichnet. Damit verändert sich die Realität der Zivilgesellschaft. Die Zivilgesellschaft hat zwar seit ihrer wachsenden Bedeutung während der demokratischen Revolutionen des 18. Jahrhunderts in England, Holland und später in Frankreich an der Gestaltung unserer Gesellschaften mitgewirkt, doch hat dieser Begriff heute eine ganz andere Dimension. Wir wollen ihn unter die Lupe nehmen.

In den zwanziger Jahren hat Antonio Gramsci¹⁰ das Auftreten der Zivilgesellschaft als autonome Kraft analysiert; er sieht sie vor allem in ihrer Opposition zum Staat und seinen Institutionen, vor allem der Justiz. Seine Vision unterscheidet im Aufbau der Staaten zwei Ebenen: die politische Gesellschaft und die zivile Gesellschaft. Seine relativ kohärente Definition der Zivilgesellschaft besagt, dass diese um die Familie, die Religionsgemeinschaften, die

¹² Italienischer Autor, intellektuelle Referenz der italienischen kommunistischen Partei, der während einer langen Haft zwischen 1928 und 1934 30 „Hefte aus dem Gefängnis“ (Quaderni del Carcere) geschrieben hat. Darin entwickelt er vor allem die Idee der Existenz einer politischen Gesellschaft (Ort der politischen Institutionen und Kontrollinstanzen wie Polizei, Armee, Rechtssystem) und einer Zivilgesellschaft (private oder nichtstaatliche Sphäre, Wirtschaft). Die erstgenannte regiert mit Gewalt, die zweite durch Zustimmung.

Gewerkschaften, die Schule, die Universitäten, bürgerliche Gesellschaften und Vereinigungen (sportliche, musikalische, kulturelle Verbände, usw.) herum entstanden ist. Zwischen der wirtschaftlichen Struktur und dem Staat (mit seiner Legislative, Exekutive und Judikative) weist er der Zivilgesellschaft eine entscheidende Position zu. Er unterscheidet auch klar zwischen Zivilgesellschaft und der gewählten politischen Macht, d.h. den Abgeordneten und den politischen Parteien. Diese sind zwar eigentlich auch gewissermaßen aus der Zivilgesellschaft hervorgegangen, setzen sich jedoch von ihr ab in dem Masse, in dem der Staat stärker wird. Auf diese Weise stehen die repräsentativen politischen Organisationen, deren Mitglieder gewählt werden, der Zivilgesellschaft gegenüber, die auf einer umfassenderen Partizipation gründet.

Seither hat sich die Realität der Formen gesellschaftlicher Organisation weiter verändert, vor allem durch das Auftreten neuer Kategorien von Akteuren wie den sozialen Bewegungen (Feminismus, Ökologie, usw.), den NGOs, den Denkfabriken, den virtuellen Gemeinschaften, den Internetforen und den Lobbyisten. Diese neuen Akteure haben die Verhaltensweisen zutiefst verändert, und damit auch das Gleichgewicht zwischen den Partnern in der Gesellschaft.

Die NGOs und die „virtuellen Gemeinschaften“ des Internets treten als „Beteiligte“ der Governance auf

Dieses Heft betrachtet die Situation ganz bewusst vom Blickpunkt des Auftretens dieser neuen gesellschaftlichen Komponenten und ihrer Beteiligung an der globalen Steuerung der Angelegenheiten aus, allerdings auch im Wissen darum, dass dies nur ein Teil der Problematik des allgemeinen gesellschaftlichen Wandels ist.

Diese an der Steuerung beteiligten zivilen Akteure muten manchmal an wie eine diffuse Masse unabhängiger und nur unklar strukturierter Akteure, eine Art Gefüge ineinander übergreifender und mehr oder minder autonomer Teile der

Gesellschaft. Was sie voneinander unterscheidet sind die äußerst verschiedenen Belange, die sie verteidigen. Was sie vereint ist ihre Fähigkeit, die Verfahren und die politische Agenda zu beeinflussen. Was sie motiviert ist der Wunsch, die herkömmlichen politischen Grenzen und Schranken zu überwinden. Aber dieses Gefüge von Organisationen hat sich in den letzten Jahren mit leistungsfähigen Kommunikationsmitteln ausgestattet, was dem Ganzen manchmal eine erstaunlich anmutende Effizienz verleiht. Der Versuch einer Standortbestimmung der Akteure könnte zu einem besseren Verständnis dieses auf Partizipation beruhenden Ökosystems beitragen.

Die Zivilgesellschaft kann als die Gesamtheit aller Formen, Verbände und Organisationen der Gesellschaft verstanden werden, die vom Staat unabhängig sind oder zumindest eine gewisse Autonomie im Hinblick auf den Staat genießen.

Die erste Stufe dieses Gefüges stellen die Individuen dar: sie sind die Zielscheibe der Werbung der Konsumgesellschaft. Danach kommt die Familie, der Grundstein unserer gesellschaftlichen Existenz, die in unserer Gesellschaft noch äußerst aktiv ist.

Sodann die verschiedenen Formen gesellschaftlicher Organisation im Zusammenhang mit der Arbeit (Zünfte, Gewerkschaften...), der Ausbildung (Studentenvereinigungen, Ehemaligenverbände...), der Kultur (Chöre, Blaskapellen, Literaturvereine...), der Religion, der Freizeit (Sportvereine, Ferienclubs...), lokale Organisationen (Nachbarschaftsgruppen, Dorfgemeinschaften..). All diese Formen der Zugehörigkeit stellen sowohl für den Einzelnen als auch für die Gesellschaft das soziale Gefüge dar.

Je dichter dieses soziale Geflecht ist, desto größer ist, abhängig von Land, Region und Kultur, der Zusammenhalt. Die staatliche Struktur spielt hierbei nur eine zweitrangige Rolle. Neben dieser summarischen Beschreibung wären noch zwei weitere einflussreiche zeitgenössische Strömungen zu erwähnen, die dabei sind, das Erscheinungsbild der Zivilgesellschaft zu verändern.

Diese beiden Gruppen möchten wir nun näher unter die Lupe nehmen: es sind einerseits die NGOs, und andererseits die virtuellen Internetgemeinschaften.

Die NGOs

Mit den englischen „Friedensgesellschaften“ und dem Roten Kreuz in Genf, dem späteren IKRK, entstanden bereits Mitte des 19. Jh. die ersten NGOs. In der ersten Hälfte des 20. Jh. breitet sich diese Entwicklung weiter aus. Der Ausdruck « nichtstaatliche Organisationen » wird zum ersten Mal 1946 in Artikel 71 der Charta der Vereinten Nationen erwähnt. Dieser Artikel fordert den Wirtschafts- und Sozialrat der UNO (ECOSOC) auf, bei der Steuerung der Angelegenheiten der Welt die NGOs zu konsultieren. Dies ist zweifelsohne eine entscheidende Wende, die weiter voran führt auf dem Weg zur Konsultation und Anerkennung der Zivilgesellschaft.

Und doch ist seit diesem entscheidenden Schritt die Definition der nichtstaatlichen Organisationen nicht immer klar gewesen. Die von der UNO angebotene Definition, „ein Zusammenschluss von Menschen, der nicht gewinnorientiert, nicht von staatlichen Stellen organisiert ist und auf freiwilliger Basis Aktivitäten setzt“, ist sehr breit gefasst. In der Tat umfasst diese Definition auch quasi-staatliche Organisationen wie etwa die ISO, oder auf zwischenstaatlichen Abkommen beruhende internationale Organisationen wie das IKRK. Aber kann man, davon ausgehend, sagen, religiöse Gemeinschaften seien NGOs? Terroristische Organisationen seien NGOs? Gewiss nicht.

Um die Dinge zu vereinfachen wollen wir davon ausgehen, dass verschiedene Arten von nichtstaatlichen internationalen Organisationen den NGOs verwandt sind. So sind internationale Religionsgemeinschaften, ökologische Bewegungen, Vereinigungen für humanitäre und medizinische Hilfe, Kinderhilfswerke, Stiftungen für Minderheiten, Organisationen gegen den Krieg, gegen die Tortur, gegen den Hunger in der Welt, Sportverbände und die zahlreichen Strukturen, die sich für die verschiedensten Anliegen in der Welt einsetzen, NGOs. Aus dieser Aufzählung

ausgeschlossen sind Berufsverbände, Zünfte, Gewerkschaften, Unternehmen und Denkfabriken. Es ist klar, dass nichtstaatliche Organisationen, die militärische oder terroristische Zwecke verfolgen, ebenfalls nicht zu dieser Kategorie gehören.

Allerdings bleiben noch gewisse Unklarheiten bestehen im Hinblick auf die Finanzierung sowie den Status gewisser Organisationen, die „sich selbst geschaffen haben“. Wenn etwa eine Organisation direkt von Staaten finanziert wird, kann man sich zu Recht die Frage nach ihrer völligen Autonomie stellen. Ebenso wird die Legitimität ihrer Repräsentativität oft von Abgeordneten hinterfragt, die diese Legitimität für sich beanspruchen. Zu diesen beiden strittigen Fragen hat die UNO immer noch keine Entscheidung getroffen, und der Beschluss, einer NGO den Konsultativstatus zu verleihen, wird von Fall zu Fall getroffen. Die Beziehungen zwischen den Staaten und den NGOs sind immer noch in Bewegung.

Wenn wir jedoch auf die spezifische Rolle, die die NGOs bei der globalen Steuerung der Angelegenheiten der Welt spielen, Wert legen, dann müssen wir ihnen eine vordringliche Rolle zuerkennen. Die NGOs sind nicht nur als „Beobachter“ zu den großen Konferenzen und internationalen Foren eingeladen, sondern werden heute mehr als früher konsultiert und angehört (wie das Clinton Global Institut¹³), nehmen gelegentlich an Verhandlungen teil und können sogar als Bündnispartner auftreten. Wie bereits angedeutet stellte der Gipfel von Rio eine Wende hin zu einer Steuerung durch *Multi-Stakeholders* dar, und die NGOs sind echte „Beteiligte“ an der Führung der Angelegenheiten der Welt.

Die virtuellen Gemeinschaften

Seit einem Jahrzehnt ist Internet Teil des Alltagslebens der Bürger unserer Welt. Die internationalen Kommunikationen haben sich verändert: heute kann jeder sofort mit jedem kommunizieren. Diese Umwälzung hat völlig neue gesellschaftliche Kontakte

¹³ www.clintonglobalinitiative.org

geschaffen. Die Menschen organisieren sich über Länder und Grenzen hinweg, die räumliche Aufteilung des Politischen verschwindet. Raum und Zeit, zwei grundlegende Begriffe der Logik der Nationalstaaten, erhalten eine neue Dimension. Im Hinblick auf die Zivilgesellschaft ist alles neu zu bedenken und neu zu gestalten. Sehen wir uns diesen neuen Kontext näher an.

Die „virtuellen Gemeinschaften“ oder „Online-Gemeinschaften“ sind dank der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, hauptsächlich dem Internet, miteinander in Kontakt. Es handelt sich dabei um Gruppen von Personen, die in ihrem Alltagsleben normalerweise keinen Kontakt miteinander pflegen, sei es, weil sie a priori keine Gemeinsamkeiten aufweisen, sei es, weil die Entfernung zwischen ihnen zu groß ist.

Ihre Beweggründe für die Teilnahme an solchen virtuellen Gemeinschaften sind vielfältig, wenngleich man einige Hypothesen dazu erstellen kann. Erstens ist der Eintritt in eine virtuelle Gemeinschaft freiwillig. Man nimmt zuerst als Besucher Kontakt auf, bevor man zum aktiven Mitglied wird. Die Gemeinschaft ist nicht verbindlich, macht im Allgemeinen keinerlei Verpflichtung erforderlich, und kann somit jederzeit wieder verlassen werden. Sie ist kumulativ und nicht exklusiv. Jedem steht es frei, mehreren Gemeinschaften anzugehören, ohne besonderen Zwängen ausgesetzt zu sein.

Auch die Beweggründe der Initiatoren der virtuellen Gemeinschaften sind sehr unterschiedlich. Es kann sich um medienbedingte Gründe handeln wie bei OhMyNews oder YouTube, um kommerzielle wie bei Amazon oder Ebay, um politische wie bei BlackPlanet oder CyWorld. Die Gemeinschaft kann aber auch einfach eine Plattform wie Yahoo oder AOL sein, eine Suchmaschine wie Google oder MSN, oder soziale Netzwerke wie Facebook oder MySpace. Die Schaffung dieser zahlreichen virtuellen Gemeinschaften zieht im Allgemeinen neue Ausdrucksformen in der Zivilgesellschaft nach sich.

Anders als frühere Organisationsmodelle verändert Internet von Grund auf die Gegebenheiten für die Zivilgesellschaft, und infolgedessen auch alle anderen Formen sozialer Strukturen.

Zwei typische Beispiele sollen diese Aussage belegen.

Erstens, das weltweite Unternehmen Wikipedia, das sich ausschließlich der Verfassung einer Weltenzyklopädie des Wissens durch seine Benutzer widmet. Ein derartiges Phänomen hat es in der Geschichte der Menschheit bisher noch nie gegeben. Dieses weltweite Abenteuer von unentgeltlichem Schaffen und Miteinanderteilen von Wissen hat das erste „Gemeingut“ (common good) des 21. Jahrhunderts entstehen lassen. Die auf chaotische Weise organisierte kollektive Intelligenz liefert ein bisher noch nicht dagewesenes kognitives „Gut“. Menschen bieten anderen freiwillig und unentgeltlich ihren Beitrag und ihre Kompetenzen an. Das auf diese Weise zusammengetragene Wissen ist unwahrscheinlich! Die bisherigen Hüter des Wissens - Schulen, Universitäten, Unternehmen und Verwaltungen - müssen sich an diese neue Realität gewöhnen und greifen ihrerseits auf diesen Wissensfundus zurück, von dem sie bisher nichts gewusst haben. Es ist in der Tat so, dass diese Institutionen nicht mehr die einzigen Schöpfer, Verwahrer oder Schiedsrichter des Wissens sind, und dass ihre Stellung in der Hierarchie der Inhaber des Wissens geschwächt wurde. Die virtuelle Gemeinschaft der Schöpfer, die aus einfachen Menschen besteht, hat eine Revolution ohne politische Machtübernahme gestartet und ist innerhalb weniger Jahre zu einer unumgänglichen Referenz für die ganze Welt geworden. Welch außergewöhnliches Beispiel der neuen Macht der virtuellen Gemeinschaften!

Wikipedia ist ein in der Geschichte der Menschheit einzigartiges Werk kollektiver Intelligenz

Es gibt ein zweites interessantes Beispiel, das diesen Paradigmenwechsel der neuen Machtverteilung illustriert. Es handelt sich dabei um „praxisbezogene Arbeitsgemeinschaften“ (*communities of practice*), eine Idee, die zur Lösung eines unmittelbar aufgetauchten Problems einen sofortigen „Wissensaustausch“ möglich macht. Sie sind gewissermaßen eine Verlängerung der Idee von Wikipedia. Gegen Ende der 90er Jahre von dem Schweizer Etienne

Wenger und seinem Kollegen Jean Lave erfunden, reagieren die „praxisbezogenen Arbeitsgemeinschaften“ auf das Bedürfnis von Forschern, freiberuflich Tätigen und der Öffentlichkeit im Allgemeinen, das Wissen von Personen anzuzapfen, von deren Existenz sie bisher nichts wussten. Um etwa ein Problem sofort zu lösen, befragt man nicht mehr seinen Bürokollegen, sondern die ganze Welt. Auch dies ist wiederum keine kommerzielle Angelegenheit, sondern das Miteinanderteilen eines „virtuellen Kompetenzpols“. Andere Gemeinschaften, die den Erwerb von Fähigkeiten zum Ziel haben, vervollständigen das Bild.

Diese neuen gesellschaftlichen Kontaktformen unterstreichen unsere Aussagen, da sie die Philosophie der neuen gesellschaftlichen Verhaltensweisen hervorheben. Das eigentliche „Gemeingut“ ist das Wissen, und damit ergeben sich Konsequenzen für die Frage des Eigentums. Das Konzept des „kreativen Gemeinguts“ (*creative common*) ist Wirklichkeit geworden. Es ist ein Angriff auf ein Bollwerk der industriellen Gesellschaft – das geistige Eigentum.

Die Vertreter der „Beteiligten“

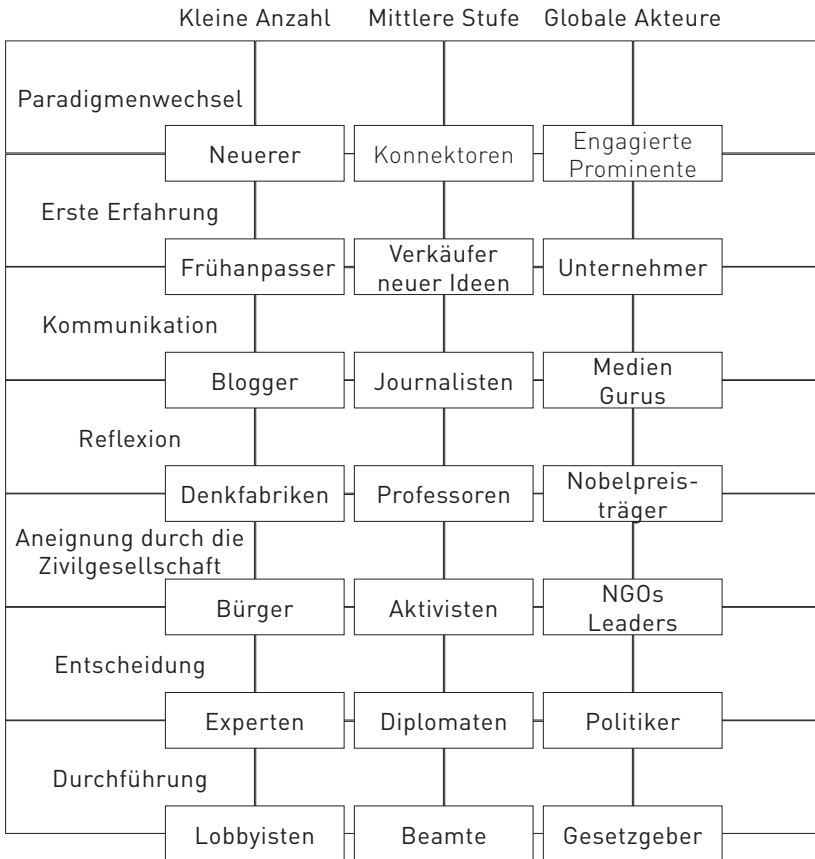


Um die Veränderungen der Machtverhältnisse konkreter zu beschreiben, wollen wir einen kurzen Überblick über die verschiedenen Vertreter der *Soft Governance* geben. Wenn man die Konsequenzen dieser Veränderungen verstehen möchte, ist es heute unumgänglich, die Akteure des Wandels unter die Lupe zu nehmen. Statt eine restriktive Definition zu geben, wollen wir in der nachstehenden Tabelle die verschiedenen Akteure des Wandels und die Bewegungen, die sie vertreten, aufführen. In diesem Sinn muss die Steuerung der globalen Angelegenheiten über den *Multi-Stakeholder-Ansatz* als ein dynamisches, vergängliches und immer wieder im Werden begriffenes Phänomen verstanden werden. Dies umso mehr, als sich die einzelnen Komponenten der *Multi-Stakeholder-Situation* stets verändern. Unter den verschiedenen Komponenten spielen Persönlichkeiten eine entscheidende Rolle, die gewissermaßen die Architekten dieser neuen Strukturen sind. Diese Persönlichkeiten kommen periodisch bei großen *Multi-Stakeholder-Versammlungen* in Davos, Porto Alegre, Aspen, Deauville oder Monterey zusammen, wo sie die Welt von morgen erfinden, planen und formen. Über die Interessengruppen oder „Beteiligten“, die sie vertreten, hinaus besteht ihre gemeinsame Aufgabe darin, verlässliche Strukturen der Steuerung zu erarbeiten. Von einem Forum zum anderen arbeiten die neuen „Honoratioren“ ohne offizielles Mandat die Rahmenbedingungen für den Übergang aus und ergreifen wichtige Initiativen, die das Leben der Bürger der ganzen Welt beeinflussen.

WER SIND DIE AKTEURE DER «SOFT GOVERNANCE»?

Die nachstehende Tabelle stellt eine schematische Darstellung der neuen „Vertreter“ der globalen Gesellschaft dar. Sie soll diese Realität beschreiben und den Lesern, die dabei sind, dieses Phänomen zu entdecken, ein klareres Bild bieten.

Die Vertreter der Beteiligten¹⁴



¹⁴ Dieses Schema beruht zum grössten Teil auf dem Beitrag von Malcolm Gladwell in „The Tipping Point“, Edition Little Brown, Boston, 2000

Das Studium dieser Tabelle zeigt nicht nur die verschiedenen Komponenten der *Multi-Stakeholder*-Situation, sondern gestattet es auch, die aktiven Vertreter der *Soft Governance* zu erkennen.

Die Staaten sind vertreten durch:

- Diplomaten der multilateralen Szene
- Auf gewisse Sachbereiche spezialisierte hohe Beamte oder Experten mit bestimmten Mandaten
- Führende Persönlichkeiten (Staatschefs, Premierminister, Minister)
- Politiker (Gesetzgeber)

Die Zivilgesellschaft ist vertreten durch:

- Fürsprecher für verschiedene Anliegen
- Konnektoren und Aktivisten
- Engagierte Prominente
- Leitende Persönlichkeiten der NGOs

Die Unternehmen sind vertreten durch:

- Neuerer und „Frühanpasser“
- Verkäufer von Innovationen und Lobbyisten
- Unternehmenschefs

Die intellektuellen Kreise sind vertreten durch:

- Professoren und Forscher
- Denkfabriken
- Nobelpreisträger

Das Ganze wirkt wie eine neue „Führungsschicht“ der partizipativen Welt, die allerdings noch weitgehend zu definieren bleibt. Viele Fragen bleiben heute offen, so etwa die Beziehung zur organisierten Welt der Repräsentativität, der Volksentscheide und der Verabschiedung der Gesetze durch souveräne Parlamente. Im zweiten Teil dieses Heftes werden wir ausführlich auf diese beiden Fragen eingehen, wenn wir die Rolle der Weltforen,

den Stellenwert ihrer Vorschläge und ihren Status als sozusagen „neues Weltparlament“, und im letzten Teil des Heftes die Frage der „*Soft Laws*“ behandeln.

Zum Abschluss dieses Teils über das Auftreten der *Multi-Stakeholder* wollen wir einen Augenblick auf die Position von Klaus Schwab zurückkommen (siehe S29). In diesem Schema legt er einen kopernikanischen Umkehrschluss vor: anstelle des Unternehmens stellt er seine Vision der globalen Gesellschaft in den Mittelpunkt, und fordert uns damit zu allgemeineren Überlegungen auf. Wenn sich jeder an dem neuen Steuerungssystem „Beteiligte“ im Einflussbereich eines Zentrums befände, das die „globale Gesellschaft“ darstellt, dann wäre diese aller ihrer Komponenten beraubt. Dieses Paradox könnte man eventuell so umgehen, dass man dem Zentrum nicht mehr die Bezeichnung „globale Gesellschaft“ verleiht, sondern es „globales Gemeingut“ nennt. Unser Vorschlag, das Wissen als höchstes Gemeingut dieses neuen Zentrums zu sehen, könnte zu neuen Reflexionen über die *Soft Governance* führen. Wir werden in unseren Schlussfolgerungen darauf zurückkommen. So würde sich die, durch ihre Komponenten vertretene globale Gesellschaft darum bemühen, das mit anderen teilbare Gut tatsächlich mit anderen zu teilen. Mit dieser Feststellung kommen wir auf das Gedankengut von Klaus Schwab zurück, der es mit seiner Initiative des Weltwirtschaftsforums gestattet hat, dieses höchste Gut, das Wissen, einzufordern. Heute bestätigen das Internet und spontane Aktionen, bei denen das Wissen geteilt wird, diese eigentlich auf der Hand liegende Tatsache.

Die Foren



(Zusammenfassung)

Die Akteure des *Multi-Stakeholder-Ansatzes* kommen seit Jahren in regelmäßigen Zeitabständen in weltweiten und informellen Foren zusammen. Diese Foren spielen heute eine zentrale Rolle bei der Steuerung der weltweiten Angelegenheiten, ohne dass sie jemals formell als Orte betrachtet worden wären, an denen Entscheidungen getroffen werden. Und doch sind sie der Nährboden für das Entstehen neuer Ideen für die Steuerung der Angelegenheiten der Welt. Zahlreiche Initiativen werden hier frei unter den „Beteiligten“ diskutiert, bevor sie zu Regelwerken oder Normen werden. So sind weltweite Foren wie das Weltwirtschaftsforum oder das Weltsozialforum von Porto Alegre zu „Vorräumen“ der traditionellen Macht der Staaten geworden, eine Art „Wandelhalle“ eines virtuellen Welt-

parlaments. Es wäre jedoch verfehlt, ihre Aufgaben darauf zu beschränken; dank der Entstehung der *Soft Governance* sind sie auch Ausdruck der *Soft Power*, da sie imstande sind, eigene Vorschläge zu machen. Initiativen wie die „Agenda 21“ oder der „Globale Pakt“ sind Beweise für ihre Fähigkeit, den Lauf der Dinge tatsächlich zu ändern. Die wachsende Macht der globalen Foren zieht immer mehr Akteure an: die an der neuen Macht „Beteiligten“. Sie sind heute unverzichtbar geworden. Die Staaten haben dies auch verstanden: sie entsenden ihre Vertreter *en masse* zu diesen Veranstaltungen.

Einleitung

Die verschiedenen Akteure (Beteiligte oder *Multi-Stakeholders*) der Steuerung der globalen Angelegenheiten verfügen seit mehreren Jahrzehnten über ein wertvolles Instrument: die Foren.

Dieses Werkzeug ist in erster Linie ein Ort der Begegnung, an dem über gewisse Themen, Anliegen und Sorgen der weltweiten Gesellschaft reflektiert und diskutiert wird. Die Organisation dieser Foren folgt mehr oder minder stets dem gleichen Schema:

Den Foren ist es gelungen, den Fortschritt der Global Governance entscheidend zu beeinflussen

Plenarsitzungen, Vorträge, Runderischgespräche, Arbeitsgruppen und informelle Begegnungen, die den Teilnehmern ein möglichst großes Mass an Begegnungen miteinander und mit den Rednern ermöglichen sollen. Fragen der Geopolitik, der Wirtschaft und der Umwelt stehen auf den Tagesordnungen, die Digitalkluft, der Platz der Frauen in der Gesellschaft, die Armut in der Welt, der Terroris-

mus, der Abbau der Massenvernichtungswaffen, Pandemien... Dieses Werkzeug ist auch der Ort, von dem Anregungen und Initiativen ausgehen. In diesem Sinne sind die Foren der Vorraum eines virtuellen Weltparlaments. Wenngleich hier niemals Gesetzesentscheidungen getroffen werden, kann der Einfluss dieser

Foren auf die Entscheidungsprozesse der globalen Steuerung groß sein. Repräsentative Weltorganisationen wie etwa die UNO, der Sicherheitsrat und die verschiedenen G7, G8, G12, G15, G20, G77¹⁵,... sind stets informell an diesen Foren vertreten, und bei ihren eigenen Gipfelveranstaltungen wird immer der eine oder andere von den *Multi-Stakeholders* vorgebrachte Vorschlag aufgenommen. So läuft der Strom der Ideen von einer Macht zur anderen.

Deshalb sind die verschiedenen Foren einerseits Gelegenheiten zu Reflexion und Diskussion und andererseits zur Ausarbeitung von Vorschlägen, die Grundlage für öffentliche Entscheidungen. Hier liegt die Bedeutung der Weltforen für die *Governance*.

Diese Foren sind unterschiedlicher Natur. Bei manchen handelt es sich um permanente Foren mit jährlichen oder alle paar Jahre stattfindenden Veranstaltungen, andere, wie etwa die verschiedenen „Erdgipfel“, finden nur gelegentlich statt. Auch ihre Ausstrahlung ist unterschiedlich, manchmal weltweit, manchmal regional. Die behandelten Themen können sehr spezifisch oder im Gegenteil eher allgemeiner Natur sein. Die Teilnahme ist manchmal sehr selektiv, in anderen Fällen wieder für ein breiteres Publikum möglich. Es gibt heute tausende solcher Foren, lokale, regionale, internationale, private und öffentliche. Ihre Vielfalt ist so groß, dass es unmöglich wäre, sie alle zu beschreiben. Eines jedoch ist sicher: sie sind darum bemüht, einen entscheidenden Einfluss auf die Steuerung der Welt auszuüben.

Der Versuch, sie alle aufzählen und ihre Besonderheiten analysieren zu wollen, wäre vergeblich. Wir haben deshalb beschlossen, anhand einiger typischer Beispiele die nötigen Informationen für das Verständnis ihres Wesens und ihrer Bedeutung abzuleiten. Ziel ist es nicht so sehr, eine detaillierte Analyse des Phänomens vorzu-

¹⁵ Gipfelkonferenzen, die von einer Gruppe von Industriestaaten veranstaltet werden (G7), Initiativen von Staats- und Regierungschefs (G8) und (G12), Gipfelkonferenzen der blockfreien Staaten (G15), der Zentralbanken und Finanzminister (G20), der Entwicklungsländer (G77)

nehmen, sondern eher einen Gesamteindruck zu vermitteln.

Zu diesem Zweck haben wir folgende Veranstaltungen ausgewählt: das Weltwirtschaftsforum von Davos, das Weltsozialforum von Porto Alegre, das Forum von Aspen, die TED-Konferenzen von Monterey und das Frauenforum von Deauville, die uns dabei helfen können, die diesen verschiedenen Initiativen eigene Logik zu verstehen. Es ist klar, dass es sich hierbei um eine willkürliche Auswahl unter der großen Anzahl heute existierender Foren handelt. Deren Existenz ist jedoch ein weiterer Beweis für ihre Notwendigkeit und für das dringende Bedürfnis, außerhalb der klassischen Formen globaler *Governance*, wie sie durch die multilateralen Institutionen vertreten sind, Lösungen zu finden. Neben diesen fünf Portraits bringen wir ein Dutzend Kurzbeschreibungen von anderen Foren, die für die Fragestellungen unserer Zeit als repräsentativ gelten können.

Die „Wandelhalle“ der Steuerung der Welt



Das Weltwirtschaftsforum

Das Weltwirtschaftsforum ist eines der einflussreichsten weltweiten Foren. Diese private Organisation hat es verstanden, in ihrer über 40-jährigen Geschichte einen signifikanten und entscheidenden Einfluss auf die Führung der internationalen Angelegenheiten auszuüben. Eng mit wirtschaftlichen Kreisen verbunden, spielt das Forum, zu dem alljährlich die Grossen dieser Welt in Davos zusammenkommen, zweifelsohne eine zentrale Rolle in der sogenannten *Soft Governance*. Es ist in der Tat so, dass die Gespräche nicht zu konkreten Entscheidungen führen, sondern neue Verfahren und Methoden weltweiter Regulation anlaufen lassen. Die Bedeutung des Forums ist von Jahr zu Jahr größer geworden, und heute kann man feststellen, dass es zu einem „Muss“ für leitende Persönlichkeiten der politischen, wirtschaftlichen und akademischen Welt geworden ist. Die hohe Qualität der behandelten Themen und die den Teilnehmern zugestandene Redefreiheit machen die Einzigartigkeit dieser Veranstaltung aus. Die wachsende Zahl unverbindlicher Initiativen (Globaler Pakt, *Young Leaders Programme*), die bei Tagungen des Forums in Gang gesetzt werden, veranlasst die Teilnehmer, und vor allem die prominenten Teilnehmer, spontan neue Ideen zu lancieren (man erinnere sich an das Auftreten von Sharon Stone im Jahre 2006, die eine Million Dollar für den Ankauf von Moskitonetzen zur Bekämpfung der Malaria in Tansania gesammelt hat). So ist das Forum langsam von einem Ort von Analysen und Gesprächen zu einem

Ort geworden, von dem Vorschläge und Initiativen ausgehen. Das Forum von Davos ist gewissermaßen zu einer neuen „Wandelhalle“ geworden, zu einem Ort, von dem aus in die globale Steuerung der Angelegenheiten der Welt eingegriffen wird.

Wer wäre besser dazu geeignet als Klaus Schwab, über die Veränderungen in der Führung der weltweiten Angelegenheiten zu sprechen?

Interview mit Klaus Schwab

Sie sind sozusagen der Erste, der die Bedeutung der Multi-Stakeholders für die Überwindung des Unvermögens der Staaten, die Angelegenheiten der Welt entsprechend zu lenken, verstanden hat. Wie sind Sie zu dieser Einsicht gelangt ?

Ich bin in Baden-Württemberg aufgewachsen, wo mein Vater Chef eines großen Unternehmens in Ravensburg war. In meinen jungen Jahren habe ich erlebt, welchen Einfluss ein solches Unternehmen auf seine Umgebung und vor allem auf das Leben der Stadt haben kann. Das Unternehmen und sein Umfeld stehen in vielfältigen Beziehungen zueinander. Sie sind gegenseitig voneinander abhängig. Später, als ich in Harvard studierte, habe ich mich weiter für strategische Fragen der Unternehmensführung, aber auch der Führung der Staaten begeistert. Damals hat mich der deutsche Arbeitgeberverband für die Maschinenindustrie gebeten, ein Buch über moderne Managementkonzepte zu schreiben. Und in diesem Buch habe ich zum ersten Mal die Theorie der *Multi-Stakeholders* aufgestellt.

Dieser Ansatz besagt, dass die Unternehmensmanager nicht nur an die Interessen ihrer Aktionäre (*Shareholders*) denken dürfen,

¹⁶ Klaus Schwab hat 1971 in "Moderne Unternehmensführung im Maschinenbau", die erste bekannte Beschreibung des Ausdrucks "Multi-Stakeholder" geliefert. Er verwendet ihn somit vor Professor Edward Freeman in den 80er Jahren, der gemeinhin als der Vater der Multi-Stakeholder-Theorie angesehen wird.

sondern auch an jene der *Stakeholders*, der anderen Partner, die in ständigem Kontakt mit dem Unternehmen stehen und oft von diesem abhängen. Es sind dies die Kunden, die Zulieferer, die Angestellten, die Aktionäre, aber auch die öffentlichen Behörden (kommunale und staatliche), auf die ein Unternehmen Einfluss hat. Es dreht sich hier um ein ganzes System. Meine Theorie geht dahin, dass die Hauptaufgabe für die Unternehmensführung ein langfristig angelegtes Streben nach Qualität und Wohlstand ist; die kurzfristigen Interessen sind eher Sache der Aktionäre. Man könnte es etwa so ausdrücken: nach der alten Vision standen die Unternehmen im Dienst ihrer *Multi-Stakeholders*, nach der neuen Auffassung sind die Unternehmen selbst *Stakeholders* der globalen Gesellschaft. Dies erfordert ein radikales Umdenken. Es ist wie die Frage, ob sich die Sonne um die Erde dreht oder die Erde um die Sonne. Je nach Antwort ändert sich die Perspektive. Das Problem ist, dass trotz dieser starken gegenseitigen Abhängigkeit der einzelnen „Beteiligten“ in diesem neuen Raum eigentlich niemand am Ruder steht. Es gibt gewiss eine große Anzahl von Organisationen, die sich effizient um dieses oder jenes spezifische Problem kümmern, um Gesundheit, Sicherheit, geistiges Eigentum, usw. Aber ich würde sagen, die Situation ist außerordentlich stark aufgesplittert, und niemand kümmert sich, im holistischen und globalen Sinn, um das Ganze. Heute hat die Geschäftswelt als bedeutender *Stakeholder* eine gewisse neue Verantwortung für die bessere Gestaltung der Angelegenheiten der Welt. Das ist kein idealistischer, sondern ein praktischer Standpunkt. So ist etwa AIDS in Afrika ein Problem, welches Sache der kollektiven Verantwortung ist, die dafür zu sorgen hat, dass sich schlussendlich die Situation aller bessert. Diese Pflicht zu handeln ist heute die philosophische Grundlage des Weltwirtschaftsforums.

Was sind, Ihrer Meinung nach, die Hauptfaktoren der gesellschaftlichen Veränderungen heute ?

Wenn man in einer Zeit des Übergangs lebt, muss man sich die Frage stellen: „Was wird sich in einem Jahrhundert tatsächlich verändert haben?“ So kann man die wirklich grundlegenden

neuen Tendenzen erkennen. Ich möchte drei davon erwähnen, um zu zeigen, was ich meine.

Wenn man in der Geschichte auf die Entstehung der Nationalstaaten im 19. Jahrhundert zurückblickt, stellt man fest, dass sich die damals vorherrschende lokale Perspektive mit dem Bau der Eisenbahn auf die nationale Ebene ausgeweitet hat. Die Schweizer Kantone etwa begannen eine stärkere Zusammenarbeit auf eidgenössischer Ebene. Die Verfassungen haben sich geändert. Die Telekommunikation (Telefon und

*Wir befinden uns
inmitten einer großen
Umwälzung: vertikale
Strukturen weichen
sehr viel beweglicheren
horizontalen Strukturen*

Telegraf) haben ihrerseits engere und vor allem raschere internationale Verbindungen hergestellt. Heute ändert sich mit der Revolution des Internets, vor allem wenn man das Phänomen langfristig betrachtet, die Perspektive erneut und geht von der internationalen Ebene auf die globale Ebene über. Dabei wird die Perspektive wieder komplexer, da es hier um ein multikulturelles, vielsprachiges Umfeld mit den verschiedensten Traditionen und geschichtlichen Hintergründen geht. Wir sind weit entfernt von der Gründung der Nationalstaaten, die im Allgemeinen auf einem Territorium entstanden sind, auf dem die Völker eine gemeinsame Geschichte hatten. Dies kann zum Teil auch die Schwierigkeiten erklären, die internationale Organisationen der multilateralen Art, wie etwa die Vereinten Nationen, haben. Auch diese Organisationen, die auf Multilateralismus gründen, müssen sich in Richtung *Multi-Stakeholder-Ansatz* entwickeln. Das Buch von Thomas Friedman „*The World is flat*“ stellt fest, dass es nicht nur keine Grenzen mehr gibt, sondern auch, dass sich die Welt der Schaffung von Infrastrukturen einer zentralisierten Steuerung widersetzt.

Hier kommt mein zweites Postulat: wir befinden uns mitten in einer großen Umwälzung, bei der die vertikalen Befehls-, Kontroll- und Organisationsstrukturen einem Abnutzungseffekt

unterliegen und langsam aber sicher horizontalen Netzen sozialer Gemeinschaften und Plattformen der Zusammenarbeit weichen. Diese Bewegung zieht eine Umorganisation aller Bereiche nach sich, darunter auch des Bereichs der Produktion. Im Moment leben wir allerdings immer noch in der alten sozialen Organisation, und diese ist außerstande, sich selbst zu reformieren. Die Schwierigkeiten, mit denen wir heute zu kämpfen haben, sind gewissermaßen der Ausdruck dieses Dilemmas.

Mein drittes Postulat betrifft die Prozesse, eine holistische Sicht der Entwicklung der Angelegenheiten der Welt. Nehmen wir ein Beispiel. Viele Geschäftsleute, die nach Davos kommen, sind nicht davon überzeugt, dass der Klimawandel die höchste Priorität ist. Wir werfen ihnen das nicht vor. Wir versuchen nur, die Debatte anlaufen zu lassen. Aber es ist klar, dass damit der Reflexionsprozess begonnen hat. Das Weltwirtschaftsforum ist mit anderen der Ansicht, dass die Agenda, die Überlegungen zu einem Thema anregt, wichtiger ist als die Lösungen selbst. In einem *Multi-Stakeholder*-Umfeld zählt nur die Einsicht der Beteiligten in ein Problem, da es klar ist, dass niemand seinen Standpunkt oder seine Entscheidung anderen aufdrängen kann. Diese Konsenssuche ist entscheidend für die in Entstehung begriffene neue *Governance*. Deshalb meine ich, dass wir heute neue, komplexe Verhandlungsverfahren brauchen, eine neue Einstellung zu den Problemen und neue Arbeitsmethoden. In Davos habe ich eine Methode vorgeschlagen: die 3Bs (Bounding-Binding-Building). Das bedeutet, dass zuerst ein Rahmen geschaffen werden muss, danach kommt die Verpflichtung und schließlich ein gemeinsamer, konstruktiver Aktionsplan. Gewissermaßen eine universale Methode in einer Situation der *Soft Governance*. Wenn man also keine Zwangsmittel hat, um die Leute dazu anzuhalten, nach im voraus festgelegten Regeln zu handeln, muss man, wie wir bereits gesagt haben, in drei Etappen vorgehen. Wenn Persönlichkeiten nach Davos kommen, um über dieses oder jenes Thema zu diskutieren, akzeptieren sie die Rahmenbedingungen für die Diskussion und suchen gemeinsam nach zeitgemäßen Lösungen oder nach Alternativen für die Probleme der Steuerung der Angelegenheiten der Welt. Damit haben sie einen ersten Schritt auf einen Prozess der Verantwortungsübernahme und des Engagements hin gemacht.

Diese Methode hat ihr Maximum erreicht, wenn die Leute freiwillig gemeinsame Aktionen unternehmen.

Kann man sagen, dass das Forum von Davos ein neues Weltparlament ist?

Ich spreche lieber von globaler Gemeinschaft. Um aber auf Ihre Frage einzugehen, könnte man von einem Senat im Sinne des *House of Lords* sprechen, denn der Begriff Parlament impliziert für mich das Vorhandensein einer verfassungsmäßig festgelegten rechtlichen Grundlage. Dies ist bei dem Forum nicht der Fall, dessen Legitimität im Handeln, aber auch in der Weisheit von Menschen mit einem gewissen Einfluss liegt, wie dies etwa bei dem *House of Lords* der Fall ist. Dieses Konzept muss jedoch noch weiter entwickelt werden. Denken wir etwa daran, was in den internationalen Organisationen auf der Seite des Multilateralismus geschieht. Die Vertreter der einzelnen Staaten haben bei den Diskussionen und Verhandlungen immer die Aufgabe, die Interessen ihres Landes zu verteidigen. Dies bedeutet, dass man Kompromisse machen und einen Minimalkonsens finden muss, der für alle akzeptabel ist – und im allgemeinen ist das nicht die beste Übereinkunft. Denn eine solche würde ein den Staaten übergeordnetes Interesse verteidigen! In dieser Frage kann das Weltwirtschaftsforum nicht weiterhelfen. Das ist Sache von ad hoc geschaffenen internationalen Organisationen. Diese müssen dann jedoch, das liegt auf der Hand, auch die Zivilgesellschaft und die Unternehmen berücksichtigen. Der *Multi-Stakeholder*-Ansatz gilt nunmehr auch für die internationalen Organisationen. Das Weltwirtschaftsforum bietet die Möglichkeit zu informellen Diskussionen, und unterliegt deshalb nicht den gleichen Zwängen wie die Regierungen. In diesem Sinn bemüht es sich um die Suche nach dem höheren Interesse – die einzige Bedingung für eine erfolgreiche Steuerung der Welt.

Der Gipfel von Rio

1992 kamen unter der Schirmherrschaft der UNO an die 20.000 Vertreter von 172 Regierungen, 7150 NGOs und mehreren hunderten Unternehmen in Rio de Janeiro, Brasilien, zusammen. Es war das bisher größte *Multi-Stakeholder*-Treffen. Dieser Gipfel, der tausende von Personen in der ganzen Welt mobilisiert hat, die dort ihre Besorgnis über die Zukunft unseres Planeten zum Ausdruck bringen konnten, stellt eine Wende in der Geschichte der Steuerung der Welt dar.

Nachstehend die Hauptergebnisse dieses Gipfels:

- Die Erklärung von Rio: 27 Grundsätze, die die Rechte und Pflichten im Bereich des Umweltschutzes festlegen. Dieser für die Staaten nicht verbindliche Text nahm die Form einer „weichen“ Erklärung an.
- Das Rahmenübereinkommen über Klimaänderungen: es hält die Staaten dazu an, die Treibhausgasemissionen auf dem Niveau des vorangegangenen Jahrzehnts zu halten. Die Umsetzung ist freiwillig.
- Das Übereinkommen über die biologische Vielfalt: wie das vorgenannte Übereinkommen konnte auch dieses bei der Konferenz von Rio von den Staaten unterzeichnet werden; es hält die Weltgemeinschaft dazu an, die Artenvielfalt zu bewahren.
- Die Waldgrundsatzerklärung: ebenfalls nicht verbindlich; sie zielt auf einen Konsens im Hinblick auf die Erhaltung der Wälder ab, um die Welt „grüner“ zu machen.
- Agenda 21 : ein Aktionsprogramm für nachhaltige Entwicklung, das in Rio vorgestellt wurde. Politische und wirtschaftliche Kreise versuchen, den Lauf der Geschichte umzukehren, indem sie eine harmonische Entwicklung für Wirtschaft und Umwelt vorsehen. Das war zweifelsohne der wichtigste Beitrag von Rio.

Rio war der Höhepunkt eines Prozesses, der 1972 in Stockholm angelaufen ist und 1997 in Kioto weitergeführt wurde. Es ist klar, dass dieser Prozess noch nicht abgeschlossen ist.

Das Kioto-Protokoll

Die Verhandlungen von Kioto über die Klimaänderung im Jahre 1997 können in keiner Weise mit dem Forum von Rio (1992) verglichen werden. Hier handelt es sich in erster Linie um eine Tagung von Staaten. Mehrere Länder erklärten sich mit dem vorgeschlagenen Verfahren nicht einverstanden. Sie können im Wesentlichen in folgende vier Gruppen eingeteilt werden:

- Der „Carbon Club“ (Japan, USA, Kanada, Russland, usw.)
- Die Europäische Union, die in Umweltfragen aktiver ist
- Der „G77“, der die Mehrheit der Entwicklungsländer vertritt
- Die direkt vom Anstieg des Meeresspiegels „bedrohten Länder“ wie die Niederlande, die kleinen Länder des Pazifiks, usw.

Trotz der unterschiedlichen Standpunkte und der zahlreichen Einwände gegen die Lösungsvorschläge verfolgt das Kioto-Protokoll ehrgeizige Ziele. Deshalb ist es erst 2005 in Kraft getreten, und zwar in abgeschwächter, weniger verbindlicher Form: es schlägt keine Minderung der Treibhausgasemissionen mehr vor, sondern nur deren Stabilisierung. Man muss sagen, dass die Kontroverse um die Ursachen der Klimaerwärmung noch immer hohe Wellen schlägt. So hat der ehemalige Forschungsminister Frankreichs und Geophysiker Claude Allègre behauptet, dass man nur sehr wenig über die Ursachen der Klimaveränderungen wisse und dass „aus den Geschichtsbüchern hervorgeht, dass das Klima ein kapriziöses Phänomen ist“.

Das bedeutendste Ergebnis von Kioto ist jedoch der Mechanismus des Emissionshandels, eine Art Börse der Verschmutzungsrechte. Diese Vorkehrung ist das Kernstück der Bemühungen um die Umstellung auf effizientere Systeme, die den Ausstoß der Treibhausgase reduzieren sollen.

Das Weltsozialforum



Das Weltsozialforum wurde 2001 in Porto Alegre gegründet und tritt von seinen Anfängen an als Alternative zum Weltwirtschaftsforum von Davos auf. Die nachfolgenden Veranstaltungen des Forums finden zum gleichen Zeitpunkt wie die in Davos statt. Es wäre jedoch falsch, das Forum auf diese Alternativdimension zu beschränken, ist es doch die bedeutendste offene Plattform der Zivilgesellschaft geworden. Die Teilnahme steht allen frei, und das ständige Sekretariat legt keinerlei Ausrichtung im voraus fest; damit ist das Weltsozialforum ein Ort außerordentlich vielfältiger und mannigfaltiger Diskussionen. Selbst wenn die Idee etwas utopisch anmuten mag, muss man anerkennen, dass das Hauptmerkmal dieser verschiedenen Foren die Vielfalt der Teilnehmer und der zum Ausdruck gebrachten Standpunkte ist.

So kommen bei dem Weltsozialforum die verschiedensten Vereinigungen, politische und religiöse Bewegungen, Gewerkschaften, Konsumentenschutzorganisationen, NGOs und Persönlichkeiten zusammen. Jedes Jahr treffen sich zehntausende Menschen, zuerst in Porto Alegre (2001, 2002, 2003, 2005), dann in Bombay (2004), Caracas (2006) und Nairobi (2007).

Von außen betrachtet erscheinen diese Foren chaotisch, so wie große Volksansammlungen, deren Anliegen nicht klar zum Ausdruck kommen. Das ist jedoch gewiss eine Unterschätzung des Forums, und dies vor allem aus zweierlei Gründen:

- Erstens sind die Vertreter der Zivilgesellschaft am Weltsozialforum selbst sehr gut organisiert und in den meisten Fällen Mitglieder von NGOs, Gewerkschaften oder ziviler Vereinigungen, die alle sehr klare Ziele verfolgen.

- Zweitens scharen sie sich mit einer gemeinsamen, sehr gut strukturierten Vision um die Idee, dass „eine andere Welt möglich“ ist.

Dieses alljährlich stattfindende Diskussionsforum erhält damit eine ganz besondere Bedeutung. Das Ziel ist klar: gemeinsam nach Alternativen für das Funktionieren unserer heutigen Welt zu suchen. So hat das Weltsozialforum nach der ersten Begegnung in Porto Alegre 2001 eine Wende vollzogen: von einem reinen Globalisierungsgegner wurde die Bewegung zu einem Globalisierungskritiker, d.h. von einer reaktiven wurde sie zu einer proaktiven und kreativen Bewegung, die sich auf die Suche nach neuen Funktionsweisen der Welt begibt.

Dieser Paradigmenwechsel wurde von einer Charta begleitet, die eine allgemeine Ausrichtung für die Funktionsweise der verschiedenen Foren vorgibt. Diese auf 15 Prinzipien aufbauende Charta verfolgt das Ziel, den weltweiten Diskussionsprozessen, die von verschiedenen Vertretern der Zivilgesellschaft angeregt wurden, einen Rahmen zu geben. Zur Teilnahme an den jährlichen Foren ist die Verpflichtung zur Achtung dieser Prinzipien erforderlich. Grundsätze wie Offenheit, Dezentralisierung, Alternativen zu den verschiedenen Formen des Kapitalismus sind die Grundelemente dieser Charta.

Mit der Wahl der behandelten Themen und seiner Organisationsweise versucht das Weltsozialforum, sich als alternative Kraft zu den anderen Weltforen, vor allem dem Weltwirtschaftsforum von Davos, aber auch weltweiten Entscheidungsinstanzen wie dem G8, dem internationalen Währungsfonds, der Weltbank und der WTO zu etablieren.

So groß ist die Vielfalt der Gespräche und der Vorschläge dieser Foren in den letzten sieben Jahren gewesen, dass es schwierig

wäre, einen Gesamtüberblick über die Diskussionen zu geben. Man kann jedoch einige große Themenkreise herausfiltern, unter denen sich vielfältige Anliegen subsumieren lassen:

1. Solidarische Wirtschaft
2. Nachhaltige Entwicklung
3. Politische Macht und Macht der Zivilgesellschaft
4. Demokratische Weltordnung, Entmilitarisierung und Frieden

Hinter dieser vereinfachenden Klassifizierung verbergen sich die großen Debatten unserer Zeit, die die verschiedenen Foren beschäftigen: Kampf gegen die neoliberale Gesellschaft, Kampf gegen Verschmutzung und Klimaerwärmung, gegen die Armut und verschiedene Ausgrenzungen oder Stellungnahmen zu verschiedenen Freiheiten und zur Achtung des Menschen, für eine partizipative Gesellschaft, usw.

Wir wollen nochmals darauf hinweisen, dass diese Aufzählung in Anbetracht der mannigfaltigen Diskussionen, in denen so gut wie alle Anliegen der Zivilgesellschaft angesprochen werden, als stark reduzierend empfunden werden kann.

*Gemeinsam nach
alternativen
Funktionsweisen für die
heutige Welt suchen*

Man muss sagen, dass eine große Anzahl der Themen parallel dazu auch auf anderen Foren, etwa in Davos oder Aspen, wenngleich dort auch aus anderen Blickwinkeln heraus, diskutiert werden. Diese Konvergenz der behandelten Themen und die Divergenz der Ansätze verweisen gleichzeitig auf die Verwandtschaft und auf die Bruchstellen der Standpunkte dieser großen Foren. Diese weltweiten Foren sind gewissermaßen einander ergänzende, gleichzeitig aber auch antagonistische Pole. Zwar lassen die

manchmal heftigen Kritiken radikaler Bewegungen, die an den Extremen der politischen Bühne angesiedelt sind vermuten, dass es sich hier um einen kompromisslosen Gegensatz handelt. Eine etwas großzügigere Interpretation kann jedoch alle Beiträge der verschiedenen Weltforen in ein größeres Gefüge einordnen, das die Diskussion über die Lenkung der Angelegenheiten der Welt zum Ziel hat. Und dieser Standpunkt lässt den Reflexions- und Diskussionsprozess über den beschränkten Kreis der Teilnehmer hinaus auf den Rest der Welt übergreifen.

Themen wie die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, das Auftreten der partizipativen Gesellschaft sowie Umweltbelange sind heute Fragen, die in weiten Kreisen der öffentlichen Meinung, aber auch in den etwas geschlosseneren Kreisen der politischen und wirtschaftlichen Macht besprochen werden.

Drei persönliche Zeugnisse

Chico Whitaker, einer der Mitbegründer des Weltsozialforums, erklärt in seinem Buch „Changer le monde“¹⁷, dass den Initiatoren des Forums der Wunsch vorschwebte, einen Treffpunkt der Zivilgesellschaft zu schaffen und nicht eine politische Bewegung. Chico Whitaker stellt fest, dass „die am Forum diskutierten Ideen nicht die Ideen des Forums sind. Es sind die Meinungen der Personen, die dort hinkommen, um ihre Ideen vorzutragen, zu diskutieren, sie mit anderen zu messen, und die nach Möglichkeiten und Bündnissen suchen, um ihren Ideen größere Effizienz zu verleihen“. Dem ursprünglichen Wunsch der Gründer gemäß soll das Forum dies möglich machen. Das Forum sieht sich als eine Organisation, die die Selbstverwaltung der Teilnehmer fördert. Mit diesen Worten lässt sich die Philosophie des Forums gut zusammenfassen.

¹⁷ Editions de l'Atelier, Paris, 2006

Ignacio Ramonet ist Chefredakteur der „Monde diplomatique“ und ebenfalls einer der geistigen Väter des Weltsozialforums. Ein erbitterter Gegner des 1998 geplanten „Multilateralen Investitionsabkommens“ (MIA) und Befürworter einer Besteuerung der Kapitalbewegungen, ist Ignacio Ramonet ein feuriger Verfechter der Globalisierungskritik. In seinem Artikel „Le cinquième pouvoir“¹⁸ tritt er für die Schaffung einer „Gegen-Macht“ zur etablierten Welt ein, die er „staatsbürgerliche zivile Macht“ nennt. Er nimmt vor allem die großen Medienkonzerne aus Korn. Und unterstreicht: man muss ganz einfach eine ‚fünfte Gewalt‘ schaffen, die es uns gestatten soll, der neuen Koalition der Herrschenden eine staatsbürgerliche Kraft entgegenzustellen. Diese ‚fünfte Gewalt‘ hätte die Aufgabe, die Übermacht der großen Medienkonzerne, die Komplizen und Verbreiter der liberalen Globalisierung sind, an den Pranger zu stellen....“ Im Anschluss an Porto Alegre schlägt er die Schaffung eines Medienobservatoriums (*Media Watch Global*) vor, das die Anliegen der Bürger im Sinne des Weltsozialforums zum Ausdruck bringen soll.

Wilbert Gobbo, Tansanier und Missionar in Niger, war Teilnehmer am Weltsozialforum in Nairobi¹⁹; in einem Interview auf dem Internetsite der afrikanischen Missionare²⁰ stellt er in einem persönlichen Zeugnis fest : „Wenn man die Bedeutung des Weltsozialforums beurteilen möchte, kann man feststellen, dass es ein Ort ist, an dem die tiefsten Überzeugungen ausgesprochen und angehört werden können, ein Instrument, über das wir verfügen, um die Welt zu verändern! Das Weltsozialforum ist keine Organisation, die Entscheidungen trifft oder umsetzt. Es ist ein Ort, wo die Stimmlosen Gehör finden können. Allerdings hört man selbst am Weltsozialforum die Stimmen der Stimmlosen über ihre Sprachrohre, die Reichen....“

¹⁸ Le Monde diplomatique, NO 10, p. 26, Oktober 2003

¹⁹ Vom 20 - 25 Januar 2007

²⁰ www.mafroma.org

Die Foren des IPCC

Die Zwischenstaatliche Sachverständigengruppe über Klimawandel (*Intergovernmental Panel on Climate Change - IPCC*) mit Sitz in Genf ist eine Organisation, die 1988 auf Ersuchen des G7²¹ von der Weltorganisation für Meteorologie und vom Umweltprogramm der Vereinten Nationen eingerichtet wurde. Diese Organisation ist eigentlich nicht den Foren zuzurechnen, ist allerdings in der großen Öffentlichkeit durch ihre zahlreichen Erklärungen bekannt, die sie bei ihren großen Expertentagungen publikumswirksam abgibt.

Denken wir an den ersten, 1990 (zwei Jahre vor Rio) in Sundsvall, Schweden veröffentlichten alarmierenden Bericht und die aufsehenerregenden Erklärungen des Forums von Paris (Februar 2007), oder auch an die Anklage des Forums in Bangkok (Mai 2007), der Mensch sei für die Klimaerwärmung verantwortlich.

Bei diesen großen Foren werden Sachverständigenberichte von Wissenschaftlern, die von den Staaten beauftragt wurden, diskutiert. Die IPCC spielt so eine zentrale Rolle beim Umdenken der öffentlichen Meinung, der Verwaltungen, aber auch der Politiker. In diesem Sinne gehört sie zu einer anderen Kategorie von Foren, die als „Forum unabhängiger Sachverständiger“ bezeichnet werden könnte, und deren Diskussionen hinter verschlossenen Türen geführt werden. Die Medien und die Zivilgesellschaft werden erst am Schluss des Forums bei der Vorlage des Schlussberichts informiert. Diese Vorgangsweise wird heute hinterfragt.

²¹ USA, Japan, Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, Kanada und Italien

Global Humanitarian Forum

Diese erst vor kurzem, im Mai 2007 in Genf ins Leben gerufene Organisation ist eine Reaktion auf die allgemein anerkannte Notwendigkeit, eine informelle Diskussionsplattform über die immer dringender werdenden humanitären Herausforderungen unserer Welt zu schaffen. Dieses Forum, das die verschiedensten Beteiligten (*Multi-Stakeholders*) erfassen möchte, hat es sich zur Aufgabe gemacht, vorhandenes Wissen und Erfahrungen in diesem Bereich auszutauschen, um entsprechende Lösungen zu finden. Mit der Wahl des früheren UN-Generalsekretärs Kofi Annan als Galionsfigur des Forums wollte die Schweizer Regierung, die Hauptinitiatorin dieses Vorhabens, klare Akzente setzen und auf die Wichtigkeit dieses Themas verweisen. Dieses Forum verfolgt die Absicht, sich humanitären Fragen allgemein zuzuwenden, unter anderem Problemen wie der Verhütung von Naturkatastrophen, der Ausweitung großer Pandemien, dem Schutz der verletzlichsten Bevölkerungsgruppen, aber auch der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen und ihrer Rechenschaftspflicht, usw. Das Forum wird jedes Jahr eine Tagung abhalten, an der Akteure der Zivilgesellschaft, Meinungsführer, Akademiker und Wissenschaftler, Vertreter der Medien und der Unternehmen und natürlich auch staatlicher Organisationen teilnehmen werden. Mit diesem multidisziplinären und *Multi-Stakeholder-Ansatz* steht dieses Forum eindeutig unter dem Zeichen des heutigen Paradigmenwechsels, d.h. dem Zeichen der *Soft Governance*.



Das Aspen-Institut

Das Aspen Institut wurde 1950 von Walter Paepcke als internationale, nicht gewinnorientierte Organisation gegründet. Das Institut möchte als Treffpunkt für Personen angesehen werden, die neuen Ideen gegenüber offen sind. Die Institution, die sich unparteiisch und zeitlos nennt (frei für die Entwicklung neuer Ideen und unbeeinflusst durch die Aktualität), veranstaltet Seminare, Forschungs- und Entwicklungsprogramme, Konferenzen und Tätigkeiten für Führungspersönlichkeiten.

Jeden Sommer findet in Aspen das wichtigste Treffen des Instituts statt: das *Aspen Ideas Festival*. Bei diesem jährlichen Treffen im US-Bundesstaat Colorado kommen zahlreiche Persönlichkeiten aus der ganzen Welt (über 600 Teilnehmer pro Tag) zu einem Gedankenaustausch über die Steuerung der internationalen Angelegenheiten zusammen.

Das Aspen Ideas Festival

Seit über 50 Jahren hat dieses jährliche Treffen nicht nur die daran anwesenden Persönlichkeiten geprägt, sondern auch in den verschiedensten Bereichen auf die Ausrichtung zahlreicher Entscheidungsträger der Welt Einfluss genommen. Mit mehreren hundert Teilnehmern pro Jahr (der Anmeldetermin läuft normalerweise bis zum Tag der Eröffnung) ist das Festival immer ausgebucht. Die Anziehungskraft dieses „Ideenfestivals“ liegt nicht nur in der Qualität der Teilnehmer und der Dringlichkeit der –

auf hohem Diskussionsniveau – behandelten Themen, sondern auch, wie die Organisatoren vermerken, an der Unfähigkeit der politischen Machthaber der Staaten, vernünftige Lösungen zu erarbeiten.

So ist Aspen zu einem „Muss“ für alle Akteure geworden, denen der komplexe Aufbau der Steuerung der Angelegenheiten der Welt am Herzen liegt. Hier treffen Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft mit der intellektuellen und wissenschaftlichen Gemeinschaft zusammen. Aspen unterscheidet sich vom Weltwirtschaftsforum darin, dass ein größerer Anteil der Teilnehmer aus akademischen Kreisen und aus Denkfabriken kommt. Durch diese Zusammensetzung sind die Gespräche zeitloser und wenden sich grundlegenderen Fragen zu. Das Forum, das sich eher darum bemüht, Grundsatzfragen der Steuerung der globalen Angelegenheiten zu behandeln und nicht so sehr, unmittelbar anwendbare Lösungen zu suchen, wendet sich somit der Frage der Grundlagen der Steuerung zu. Dieser Wunsch, sich von den Zwängen der Aktualität zu befreien, ist eine klare Vorgabe der Verantwortlichen des Aspen-Instituts.

Eine reichhaltige Produktion

Um die Fortschritte dieses Forums nachhaltig zu gestalten, hat das Institut eine Reihe von Programmen anlaufen lassen, die sich in einer umfangreichen Literatur zu den im Rahmen informeller Diskussionen behandelten Themen niederschlagen. Durch diese Vorgehensweise, die neuen Ideen das ganze Jahr über zu Papier zu bringen, steht das Institut in den Augen Vieler als eine der kompetentesten Denkfabriken der Welt da. Die weitläufige Palette der behandelten Themen umfasst Fragen wie Unternehmen und Gesellschaft, Kommunikation, Erziehung und Bildung, Gesundheit, Justiz, gesellschaftliche Veränderungen, Jungunternehmer, Energie und Umwelt und Kinderverwahrlosung. Die Veröffentlichung der Reflexionen und Schriften besorgt seit mehreren Jahrzehnten eine Zeitschrift, „*The Aspen Idea*“. Das Institut verfügt seit einigen Jahren über ein internationales Netzwerk von Niederlassungen in Berlin, Rom, Lyon, Tokio, Neu Delhi und Bukarest. Dieses Netzwerk beweist seine Stärke

mit seinen weltweit gemachten Vorschlägen, die umso bedeutender ist, als sich das zentrale Büro im Zentrum der Macht in Washington befindet.

Drei Fragen an Elliot Gerson, Vize-Präsident des Aspen Instituts

Inwiefern unterscheiden Sie sich von anderen internationalen Foren, im Besonderen vom Weltwirtschaftsforum?

Wir versuchen nicht, direkt und aktiv auf die großen Themen der Aktualität Einfluss zu nehmen. Wir sind keine Gruppe von Aktivisten, auch keine Lobbyinggruppe, sondern eine Gruppierung von diffusem Einfluss. Nachdem wir strikt unparteiisch sind, versuchen wir, uns parteipolitischen Einflüssen zu entziehen; unser Ziel ist es, die Entstehung konstruktiver Ideen für alle zu fördern. So steht bei uns nicht, wie in Davos, die Unternehmergemeinschaft im Vordergrund, oder, wie in Porto Alegre, die Zivilgesellschaft, sondern einfach die Ideengemeinschaft mit dem ihr eigenen Konfrontationspotential. Wir handeln langfristig. Die Teilnehmer verlassen im Allgemeinen unser Forum mit Ansichten, die weiterhin nicht miteinander übereinstimmen, für die sie jedoch eine gemeinsame Grundlage gefunden haben. Unsere Rolle ist zwar eng mit dem amerikanischen politischen

Die politischen Institutionen, vor allem die amerikanischen, haben versagt! Das System ist schachmatt

Leben verquickt, aber wir haben jetzt Diskussionsveranstaltungen in den verschiedensten Teilen der Welt, vor allem in Europa.

Wie erklären sie den Erfolg von Aspen?

Während des „Ideenfestivals“ haben wir in Aspen jeden Tag an die 600 Teilnehmer, die für ein paar Sitzungen kommen und wieder abreisen. Andere kommen für eine Woche. Es gibt keine Konti-

nuität, aber die Diskussionen sind offen und frei. Das ist genau der Grund unseres Erfolgs: diese Freiheit, die alle Teilnehmer empfinden. Die entspannte Atmosphäre, die Tatsache, dass alle teilnehmen können, ist verantwortlich für das hohe Niveau der Reflexionen. Aspen steht auch weit weniger im Scheinwerferlicht als andere Foren – und dieser Freiraum trägt mit zu unserem Erfolg bei.

Wie beurteilen sie die Lage der politischen Institutionen heute?

Die politischen Institutionen, vor allem die amerikanischen, haben versagt.

Die politischen Debatten sind parteipolitisch gefärbt. Das System ist schachmatt. Sehen Sie sich an, was der amerikanische Kongress mit der Reform der Immigration getan hat. Die Frustration ist total. Die Regierung, der Kongress, die Bundesstaaten, die lokalen Regierungen – nichts funktioniert mehr. Auch die Medien sind sinnlos. Die meisten von ihnen sind reine Unterhaltungsmedien geworden – abgesehen von einigen löblichen Ausnahmen. Die Universitäten, die sich in ihren Elfenbeinturm zurückgezogen haben, tragen einen grossen Teil der Verantwortung für diese Leere, die uns bedroht.

Zum Teil kommen Politiker, Rechtsanwälte, Unternehmer und Beamte aus diesen Gründen nach Aspen, um in einem neutralen Kontext über die wichtigen Probleme im Zusammenhang auftretender Veränderungen zu diskutieren.

Unternehmensforen

The Economist, Forbes, IBM, Microsoft, Nestlé und viele andere haben bereits seit Jahren ihr eigenes Forum. Aufgrund des wachsenden Bedürfnisses, sich den Problemstellungen der anderen „Beteiligten“ zu stellen, und der Notwendigkeit, über die soziale Verantwortung des Unternehmens nachzudenken, spielen diese Foren heute eine entscheidende Rolle bei dem *Multi-Stakeholder*-Ansatz, dem sich die Unternehmen zugewandt haben. Selbst wenn sie sich noch in geschlossenen Kreisen mit ihren fachspezifischen Beiträgen beschäftigen, beginnen sie doch auch, sich den großen aktuellen Problemen zuzuwenden. Dieses neuartige Verhalten der Unternehmen, vor allem der Weltkonzerne, ist auf ihre immer bedeutender werdende Beteiligung an der Steuerung der globalen Angelegenheiten zurückzuführen. Die Unternehmen, die ihre eigenen Initiativen ergreifen, haben verstanden, dass der *Multi-Stakeholder*-Ansatz weit über einen einfachen Versuch der Einflussnahme oder der Lobbytätigkeit hinausgeht. Es geht nunmehr darum, sich selbst an der Entwicklung eines Ökosystems der globalen Steuerung der Angelegenheiten der Welt zu beteiligen.

The Geneva Forum

Das 1996 ins Leben gerufene Forum von Genf ist eine Gründung des *Quaker United Nations Office* (QUNO), des *UN-Institute for Disarmament Research* (UNIDIR) und des Programms für Strategie und internationale Sicherheit des Hochschulinstituts für internationale Studien und Entwicklung (IUHEID).

Ziel des Forums ist es, über eine Partnerschaft mit Regierungen, zwischenstaatlichen Organisationen und NGOs in Fragen Abrüstung und Waffenkontrolle zu Frieden und Sicherheit international beizutragen. Die Arbeit des Forums geschieht in drei Hauptbereichen:

1. Neue Formen der Abrüstungspolitik
2. Verhandlungen über die Kontrolle
3. Umsetzung der Abkommen

In Zusammenarbeit mit verschiedenen in Genf vertretenen Organisationen veranstaltet das Forum zahlreiche Arbeitssitzungen, Seminare und Konferenzen, oder nimmt an denen anderer teil.

Seinen Bemühungen ist ein Beitrag von großer Tragweite zu verdanken: der „*Geneva Process on Small Arms*“. Diese Initiative hat Staaten, internationale Organisationen und NGOs in einem gemeinsamen Bemühen vereint, den Einsatz von Kleinwaffen und leichten Waffen zu kontrollieren und einzudämmen.

Da es sich hier um ein höchst unstabiles Umfeld handelt, versucht das Forum, mittels *Multi-Stakeholder*-Ansatz eine andere als eine rein staatliche oder auf Zwang beruhende Vorgangsweise vorzuschlagen.



TED

TED (*Technology Entertainment Design*) ist ein von Richard Saul Wurman und Harry Marks gegründetes Forum. Die erste Konferenz fand 1984 in Monterey (Kalifornien) im Beisein der kreativsten Köpfe der Westküste der USA statt. Der Erfolg war schlagartig. Ab 1990 findet die Konferenz jährlich statt. Das Forum, das jedes Jahr die bemerkenswertesten unter den größten Innovatoren und Schöpfern der Welt einlädt, hat sich seinen Platz als weltweite Ideenbörse geschaffen, bei der die überzeugendsten Ideen für die künftige Entwicklung im Bereich der Technologie, aber auch in Kunst und Gesellschaft vorgestellt werden. Damit ist die TED-Konferenz im Laufe der Jahre zu einem unverzichtbaren Forum für Innovatoren, Frühanpasser, Blogger, Medien und Starjournalisten, Professoren, Experten, Unternehmenschefs und gewisse Prominente geworden. Auch Politiker wie Al Gore haben an einigen dieser Foren teilgenommen; für sie ist dieser Ort eine ideale Warte zur Beobachtung der neuen wissenschaftlichen, kommerziellen und gesellschaftlichen Tendenzen, die die Möglichkeit bietet, Unternehmer und schöpferisch Tätige zu treffen.

Weitere Entwicklung

Nach der Konferenz 2002 wurde TED an die „Sapling Foundation“, eine nicht gewinnorientierte Organisation im Besitz von Chris Anderson abgegeben. Richard Wurman verließ TED, und die neue Stiftung bemühte sich rasch um eine Neuausrichtung der

Aufgaben von TED auf der Grundlage des Mottos „die Macht der Ideen, die die Welt verändern können“.

TED wird im Hinblick auf Innovation und Technologie als unaufgebarerer Stützfeiler der *Soft Governance* der Angelegenheiten der Welt betrachtet. Die einflussreichen und auf keinerlei Zwang beruhenden Ideen von TED finden, dank ihrer Anziehungskraft und ihrem hohen Stellenwert, vor allem in den elektronischen Medien rasch in der ganzen Welt Verbreitung. Die Welt der Blogger blickt mit großen Erwartungen auf dieses Forum und seine innovativen Impulse.

TED ist heute mit seiner Sparte TED Global (eine im Zwei-jahresrhythmus in den USA stattfindende Konferenz) eine der wichtigsten, von den neuen „Technofreaks“ besuchten Weltkonferenzen.

Online

TED hat selbstverständlich seine Internetkomponente entwickelt, um das ganze Jahr über mit einem größeren Publikum im Gespräch zu bleiben. TED hält seine Konferenzen auf Video für alle zur Verfügung, hat aber auch eine Vielfalt von Blogs geschaffen, auf denen neue Ideen diskutiert werden können. Heute ist die Online-Komponente sicher ebenso wichtig wie das jährliche Forum, da sie es ermöglicht, eine punktuelle Veranstaltung in einen kontinuierlichen Prozess zu verwandeln. Diese Plattform ist für kreativ Schaffende, aber auch für Journalisten und Blogger eine unersetzliche Quelle der Inspiration und des Nacheifers geworden. Dieser permanente Ideenfluss bietet der Öffentlichkeit Gelegenheit, online Überlegungen und Standpunkte zum Ausdruck zu bringen, auf die dann eben so rasch Kommentare, Vorschläge oder Einwände eintreffen können. Dieses Produktions- und Vertriebssystem von neuen Ideen kann als im Werden

Die Innovation steht im Zentrum der Moderne. Sie ist zur wichtigsten Konstanten im Globalisierungsprozess geworden

begriffene „E-Wissenschaft“ bezeichnet werden. Diese im April 2007 angelaufene moderne Form der „Macht der Ideen“ sollte es, nach Aussage ihrer Erfinder, gestatten, die Einstellungen und die Denkweisen unserer Welt zu verändern. Das wirkt vielleicht anmaßend, ist es doch noch etwas früh, dies zu behaupten; jedenfalls erfüllt TED sehr wohl seine Mission einer „sanften“ Macht, d.h., die Anregung einer öffentlichen Debatte über die künftigen Agenden technologischer, wissenschaftlicher und gesellschaftlicher Fragen. In diesem Sinne ist TED ein entscheidender Akteur der im Entstehen begriffenen partizipativen Gesellschaft.

Die Preise

Vor drei Jahren hat TED eine neue Idee anlaufen lassen: die alljährliche Verleihung eines Preises an drei außergewöhnliche Persönlichkeiten, verbunden mit der Gelegenheit, einen „Wunsch“ zu äußern, wie der Lauf der Dinge zu verändern sei. („*One Wish to Change the World*“). Dieser mit 100.000 \$ dotierte Preis bietet schöpferischen Persönlichkeiten nicht nur die Möglichkeit der Förderung ihrer Idee, sondern mobilisiert auch die Allgemeinheit zur praktischen Unterstützung und Verwirklichung des Vorhabens des Preisträgers. Dies ist insofern bemerkenswert, als bisher eine Konzentration der Energien und die Kreativität anderer kaum mit der Verleihung eines Preises verbunden waren. Mit anderen Worten, der Preis wirkt wie ein Katalysator, eine Abschussrampe und ein Instrumentarium zur Verwirklichung neuer Ideen. So hat im Jahre 2005 der Sänger Bono den Wunsch geäußert, mit Hilfe von mindestens einer Million Amerikaner eine soziale Bewegung für Afrika aufzubauen („*One Million American Activists for Africa*“). Das Ergebnis ließ nicht auf sich warten: die Internetadresse dieser in Entstehung begriffenen Organisation, www.one.org, wurde gratis vom Jane Addams Hall House angeboten; die Unternehmen Macromedia, Microsoft und Tribe haben unentgeltlich die Website eingerichtet. Eine anonyme Person spendete der Organisation von Bono 10 Millionen Dollar. Sun hat unentgeltlich ein SMS-System mit automatischer Anmeldung zur Verfügung gestellt, und ein paar Monate später waren 1,4 Millionen Personen als Mitglieder eingeschrieben. Seither hat die Bewegung vor allem im Kampf gegen endemische Krankheiten in Afrika Fortschritte erzielt.

Dieses Beispiel zeigt vor allem, wie eine Idee, die von einer einzigen Person symbolisiert wird, plötzlich Millionen Menschen mobilisieren und eine Bewegung auslösen kann, die vielleicht wirklich etwas verändert. Dieses Beispiel legt die Idee nahe, dass tatsächlich eine neue Ära, eine Zeit umfassender Partizipation entstanden ist. Dies muss allerdings noch klarer definiert werden.

Drei Fragen an Bruno Giussani, den Vertreter von TED in Europa

TED ist ein Beispiel einer emblematischen Organisation im Bereich der Partizipation. Wie sehen Sie, mit Ihrer Erfahrung bei TED, diese Welt der Partizipation und die Welt der Repräsentation?

Nehmen Sie das Beispiel Italien. Der Präsident spielt nur eine vage repräsentative Rolle, verfügt über einen Haushalt, der vier Mal höher ist als der der Königin von England, entscheidet aber nichts. Die großen Veranstaltungen, an denen Millionen Menschen teilnehmen, haben nur wenig Einfluss auf die Lösung der Probleme, die die Gesellschaft beschäftigen. Man kann heute mit Fug und Recht sagen, dass eine Million Menschen, die über Internet aktiv sind, wesentlich effizienter sind als eine Million Demonstranten auf den Strassen in Rom.

Bedeutet das, dass unser bisheriges System politischer Entscheidungen veraltet ist?

Eine solche Aussage wäre wohl übertrieben; man muss jedoch feststellen, dass die Entscheidungsprozesse heute oft wichtiger sind als die Entscheidung selbst. Das bedeutet, dass es die Welt, in der wir heute dank Internet und Globalisierung leben, jedem ermöglicht, für sich selbst die politischen Entscheidungen zu entdecken, die in anderen Ländern getroffen werden. Mit dieser Vergleichsmöglichkeit können sich die Menschen, die auf der Suche nach Problemlösungen sind, ihr eigenes Urteil bilden. Die Welt der Politik sollte dieser neuen Entwicklung Rechnung tragen.

Schlagen Sie einen Paradigmenwechsel zugunsten eines fortlaufenden Entscheidungsprozesses vor?

Ja, das ist richtig. Heute verfügen wir über die technologischen Mittel, die es uns gestatten, für ein Entscheidungssystem zu optieren, das im Verlauf des Entscheidungsvorgangs immer wieder neu angepasst wird. Das würde etwa bedeuten, dass man akzeptieren muss, dass eine für einen langfristigen Zeitpunkt getroffene Entscheidung vielleicht nicht unbedingt die Beste war; zumal sich die Welt ja sehr schnell verändert. Deshalb wäre es vorteilhafter, die politische Entscheidungsfindung als eine Reihe von Maßnahmen in einem kontinuierlichen und evolutiven Fluss zu betrachten. Es bedarf jedoch intensiver Bemühungen um Kommunikation, damit diese neue Organisation der Welt reibungslos von allen geteilt werden kann.

Internet Forum

Seit der Erfindung des World Wide Web 1993 durch Tim Berners-Lee und Robert Cailliau am CERN bei Genf hat das Internet eine völlig neue Dimension angenommen. Mit einer geschätzten Zahl von über einer Milliarde Internauten hat das Web vor allem Daten, Informationen und Wissen vernetzt. So werden einerseits Personen miteinander verbunden, und andererseits Milliarden von Wissenseinheiten verbreitet. Dieses Ganze stellt eine „kollektive Intelligenz“ dar, wie es sie bisher noch nie gegeben hat. Wikipedia, die weltweit völlig neu geschaffene Enzyklopädie ist ein sprechender Beweis dafür. Weniger sichtbar, aber unwahrscheinlich vielfältig, finden ohne Unterlass und in Echtzeit weltweit Diskussionen über Internet statt. Natürlich mutet diese groß angelegte Diskussion sehr anarchisch an und dreht sich in den meisten Fällen um mehr oder minder nichtige Themen. Aber dieses ungeheure und vielfältige Ganze ist schrittweise zu einer Interessen- und Praxismgemeinschaft geworden. In dieser Gemeinschaft existieren heute tausende Foren, die über die Steuerung der Welt nachdenken. Dieser riesige „Marktplatz“, eine Art Agora der heutigen Zeit, wird zweifelsohne in Zukunft eine immer bedeutendere Rolle spielen.

Die LIFT-Konferenzen

Die Welt der „Blogger“ trifft sich einmal im Jahr in Foren wie LIFT²², REBOOT²³ oder WEB3.

So treffen sich seit 2006 mehrere hundert Spezialisten aus dem akademischen Raum, aus Journalismus und aus Unternehmen sowie aus dem Internetbereich in einem berühmten Internet-Forum. Es beeindruckt durch seine Kreativität. Mit ihrem besonders großen Anteil an jungen Teilnehmern unterscheiden sich die LIFT-Konferenzen klar von den anderen weltweiten Foren. Und doch verfolgen sie das gleiche Ziel: eine neue Welt zu erfinden.

Die Fragen sind weniger der globalen Steuerung gewidmet als der Steuerung des Internets. Allerdings ist die Frage angebracht, ob es zwischen den beiden einen echten Unterschied gibt. Wo liegt die zentrale Rolle der Entwicklung von Internet?

In diesem Sinn ist LIFT emblematisch für die Veränderung. Die Teilnehmer konzentrieren sich auf das „Gemeingut“, das sie unabhängig von jeglicher staatlicher und unternehmerischer Kontrolle schaffen wollen. So ist das „Gemeingut“ der künftigen Gesellschaft im Entstehen begriffen. Es liegt eher in den Abläufen als in den Institutionen. In den Augen der Teilnehmer ist es das Wissen, das letztlich das Gemeingut darstellt. Deshalb sehen sie das Urheberrecht aus dem Blickpunkt des „*creative commons*“, einer echten Revolution unserer Zeit. Es gibt mehr und mehr Foren dieser Art in der ganzen Welt, die eine echte Alternative zu den traditionellen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Foren darstellen.

²² www.liftconference.com

²³ www.reboot.dk

²⁴ http://fr.wikipedia.org/wiki/creative_commons

Das Frauenforum von Deauville



Dieses 2005 von Aude Zieseniss de Thuin in Deauville gegründete Forum hat es sich zum Ziel gesetzt, den Beitrag der Frauen zur Steuerung der globalen Angelegenheiten mittels eines neuen Ansatzes im wirtschaftlichen und sozialen Bereich zu verstärken. Ziel des Forums von Deauville, an dem jedes Jahr an die tausend Persönlichkeiten teilnehmen, ist es, eine größtmögliche Anzahl von hochplatzierten Verantwortungsträgerinnen anzuziehen. Dieses informelle Forum verfolgt die Absicht, in einem idyllischen Rahmen, fernab von den großen Metropolen der Macht, eine kritische Masse von Frauen in Führungspositionen in den verschiedensten Bereichen (Wirtschaft, Politik, soziale Angelegenheiten und Wissenschaft) zu versammeln, um so eine Kraft zu schaffen, die im Hinblick auf die großen Herausforderungen unserer Gesellschaft etwas verändern kann. Zwei Mal, 2005 und 2006 hat dieses Forum bereits seine Fähigkeit zur Mobilisierung und die Kreativität seiner Vorschläge unter Beweis gestellt.

Dank einem hochkarätigen internationalen Komitee konnten die Organisatorinnen des Forums ihre Stimme bereits in zumindest drei Bereichen laut werden lassen:

- „Die Vertretung der Frauen in Verwaltungsräten und Regierungen“. So hat etwa Norwegen beschlossen, für Verwaltungsräte einen Anteil von 40% Frauen einzuführen. Nicolas Sarkozy hat versucht, die Parität auf Ministerebene zu erreichen. Felipe Gonzales in Spanien ist dies gelungen.

WER SIND DIE AKTEURE DER «SOFT GOVERNANCE»?

- „Das Arbeitsleben“. Diese Studie hat starke Verbreitung gefunden und wirft aus der Perspektive von Frauen in Führungspositionen ein neues Licht auf das Leben am Arbeitsplatz.
- „Frauen und die Gründung von Unternehmen“. Diese Studie zeigt u.a., dass in den „armen“ Ländern Frauen mit ihrer Unternehmungslust eine wesentliche Rolle beim Wirtschaftsaufschwung spielen.

Sechs Rahmenbedingungen gelten für das Forum:

- Teilnahme ausschließlich auf Einladung
- Das Forum wird als ein Privatunternehmen angesehen
- Es ist unabhängig und unparteiisch
- Es konzentriert sich auf die weltweiten Probleme unserer Gesellschaft
- Es bietet eine Plattform zu Diskussion und Entdeckung, die zu neuen Ansätzen führen
- Es ist eine Kraft, die effiziente Vorschläge für die Gesellschaft und die Unternehmen macht

Die Teilnahme am Frauenforum ist nicht nur Frauen vorbehalten; das Forum ist jedoch dazu da, den Stimmen der Frauen Gehör zu verschaffen

Discovery Hall

Das Spezifikum dieses Forums ist die Bemühung, in der heutigen globalen Gesellschaft neue weibliche „Führungspersönlichkeiten“ ausfindig zu machen.

Die Entdeckung neuer, wenig bekannter Projekte, die jedoch potentiell die Bezeichnung „beste Praxis“ (*best practice*) verdienen und somit anderen Unternehmen oder Verwaltungen als Modell dienen könnten, steht hier im Vordergrund.

Durch das Angebot an Räumlichkeiten und freier Zeit wird den Teilnehmern die Möglichkeit geboten, neue Ideen und neue Herangehensweisen entdecken. Für die Veranstalterinnen ist die

Idee der Entdeckung ganz besonders wichtig. Hier geht es nicht so sehr um die Schaffung eines Netzwerks, sondern eher um den Austausch von Inhalten.

Somit ist das Frauenforum kein Treffpunkt, an dem Geschäfte abgeschlossen werden, sondern ein Ort, wo für die Angelegenheiten der Welt neue Lösungen gefunden werden sollen.

Drei Fragen an Maria Cattai, Mitglied des Internationalen Rats des Frauenforums von Deauville und ehemalige Exekutivdirektorin des Weltwirtschaftsforums

Warum ein Frauenforum?

Wichtig ist nicht so sehr die Tatsache, dass ein Forum den Standpunkt der Frauen unter die Lupe nimmt. Was jedoch sehr nützlich ist, ist eine Plattform, die untersucht, wie Frauen in leitenden Positionen, wie „leaders“ im wirtschaftlichen, sozialen, wissenschaftlichen und politischen Bereich die großen Probleme sehen und dafür Lösungen finden, wie sie Richtung weisen und welche Visionen sie anbieten. Diesen Frauen ist es zu verdanken, dass die Probleme hartnäckig und nachhaltiger angegangen werden. So spielen etwa chinesische Unternehmerinnen eine unübersehbare Rolle unter den zahlreichen aufsteigenden Unternehmen in ihrem Land. In diesem Sinn ist das Forum von Deauville eine Plattform, die die Beteiligung der Frauen an den globalen Angelegenheiten verstärkt. Es werden auch zahlreiche Männer als Redner oder Teilnehmer nach Deauville eingeladen, es geht also keineswegs darum, sie auszuschließen; aber das Wort haben vor allem Frauen, die die Stimmen der Veränderungen sein werden.

Worin liegt der Unterschied im Vergleich zu anderen internationalen Foren?

Wir sind nicht so formal aufgebaut wie andere Foren. So gibt es etwa Raum für die Entdeckung von Themen, die über das Alltags-

leben der Frauen hinausgehen und ihnen Anregung bieten können. Die „Discovery Moments“ und „Discovery Corner“ sind dazu da, Begegnungen zu ermöglichen. Dort kann etwa eine Frau über ihre Arbeit in Afrika zur Bekämpfung von AIDS sprechen, oder eine Unternehmerin über die in ihrem Unternehmen durchgeführten Veränderungen. Es handelt sich dabei um improvisierte, informelle und persönliche Zeugnisse. Das Forum fördert alles, was experimentell zu nennen ist, denn Frauen haben im Allgemeinen keine Angst vor Überraschungen!

Welche Lösungen schlägt das Forum vor?

Das Wichtigste ist, dass die vorgeschlagenen Lösungen nicht linear sind. Mit seiner Einbeziehung anderer Partner und neuer Stimmen fördert das Forum einen Geist der Partnerschaft, des Bündnisses, einen *Multi-Stakeholder-Ansatz*.

Die Frauen haben das Wort: mit ihrer ganz persönlichen Erfahrung sind sie die Stimme des Wandels

Heute etwa ist die Hälfte aller Patente in den USA das Ergebnis von Bündnissen von Akademikern und Start-ups. Klinische Untersuchungen werden heute häufig in China und Indien durchgeführt. Zahlreiche Akteure treten auf, die über geistige und geographische Barrieren sowie die Schranken zwischen den einzelnen Disziplinen hinweg zusammenar-

beiten. Diese Bewegung, die die verschiedenen Bereiche miteinander verquickt, ist einer der Hauptvorteile der neuen Steuerung. Dieser neuen Verlagerung der Macht muss von nun an Rechnung getragen werden.

Die regionalen Foren

Neben den zahlreichen weltweiten Foren gibt es seit einigen Jahrzehnten eine neue Art von Foren für die Steuerung der Angelegenheiten der Welt, die sich primär mit regionalen Anliegen befassen. Sie sind vor allem in Asien, Afrika und Lateinamerika entstanden. Der Hauptgrund für diese Entwicklung liegt in der Tatsache begründet, dass die großen Weltprobleme einer kulturellen und regionalen Anpassung bedürfen. Umweltfragen etwa haben in Asien und in Europa nicht den gleichen Stellenwert, da sie meistens vom Stand der wirtschaftlichen Entwicklung abhängen. Das Gleiche gilt für Kinderarbeit, Armut oder Landwirtschaft, um nur diese drei Beispiele zu nennen. Neben dieser faktischen Realität spielt auch das oft sehr unterschiedliche, - im weiteren Sinn des Wortes - kulturelle Umfeld eine Rolle. Die Regionalforen haben es sich zur Aufgabe gemacht, weltweite Probleme mit Hilfe von regionalen Vorgehensweisen zu lösen. Das massive Auftreten von „Weltmetropolen“ oder „Großstadtregionen“ im Wettbewerb der Nationen wird dieses Phänomen noch verstärken.

WSIS – von Genf nach Tunis

Der Weltgipfel zur Informationsgesellschaft (WSIS) fand 2003 in Genf und 2005 in Tunis statt. Dieses Forum ist das Pendant zum Erdgipfel von Rio (1992), befasst sich jedoch mit Fragen der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien (NTIC).

Trotz einer ehrgeizigen Grundsatzerklärung hat das Forum sein Ziel nicht ganz erreicht, vielleicht auch deshalb, weil die im Bereich der NTIC tätigen Industrien nicht entsprechend vertreten waren. Der Grund dafür ist darin zu suchen, dass die Tätigkeit in der Industrie der Informations- und Kommunikationstechnologie einem ständigen Wandel unterworfen ist, und dass die Industrie nicht gewohnt ist, von den Behörden Richtlinien für die Standardisierung oder die Ausarbeitung von Normen zu erhalten. Sogar die Frage der „digitalen Kluft“ kann unterschiedlich ausgelegt werden, wenn man weiß, dass es heute über 2 Milliarden digitale Mobiltelefone gibt, und dass ein Erdbewohner von dreien ein solches besitzt! Die Digitalisierung der menschlichen Tätigkeiten ist jedoch die größte Revolution unserer Zeit, und die Folgetätigkeit der Konferenz sowie die weitere Arbeit der Vereinten Nationen und der auf diese Fragen spezialisierten Organisationen wie der Internationalen Fernmeldeunion (UIT) oder der Internationalen Normungsorganisation (ISO), beide mit Sitz in Genf, bleibt für die Zukunft der *Global Governance* bestimmend.

**Soft
Laws** ||

(Zusammenfassung)

In der *Multi-Stakeholder*-Situation sind die Akteure heute in der Lage, in den Bereich der Reglementierung, der Normung oder der Standardisierung der weltweiten Angelegenheiten einzugreifen. Über die so genannten *Soft Laws* beteiligen sie sich direkt an der *Governance* und beeinflussen de facto das Vorgehen des Staates sowie das Verhalten von Bürgern und Unternehmen. Das typische Beispiel des, von zwei Ingenieuren des CERN in der Nähe von Genf erfundenen Web verweist darauf, über welche Macht die Zivilgesellschaft verfügt, Vorschläge für globale Regelwerke und Normen zu machen. Es ist eine Tatsache, dass kein Staat jemals wirklich an den von den Experten ausgearbeiteten Protokollen beteiligt war; und trotzdem regelt das Internet heute das Handeln von Unternehmen und Bürgern mehr

als jemals zuvor eine andere Norm. Die *Soft Laws*, deren es heute eine Vielzahl in den verschiedensten Bereichen wie etwa Wirtschaft, Umwelt, Ethik, usw. gibt, stellen eine moderne Form der Legitimierung des Verhaltens der an der *Governance* Beteiligten dar. Die *Soft Laws*, die weder zwingend noch obligatorisch sind, haben jedoch in unser Alltagsleben Einzug gehalten. Dieser Paradigmenwechsel ist im Begriff, eine neue Steuerung zu schaffen, die auf vier wesentlichen Elementen beruht: den *Multi-Stakeholders*, den Foren, den *Soft Laws* und der gesellschaftlichen Verantwortung. Die Entstehung dieser neuen Macht sollte jedoch viel eingehender diskutiert werden.



Einführung in die Problematik

Angesichts der Globalisierung der Märkte und der Regionalisierung von Gewohnheiten und Verhaltensweisen, aber auch der Forderungen, vor allem seitens der Konsumenten (siehe Sammelklagen²⁵), ist die Gesetzgebung der Staaten, die dem Grundsatz der Souveränität unterliegt, oft nicht dazu geeignet, auf internationale Probleme zu reagieren. Deshalb, und auch wegen des Fehlens allgemeinverbindlicher weltweiter Rechtsnormen haben sich neue supranationale Regionen (z.B. Europa) seit etwa 30 Jahren mit einer neuen, wirksamen Rechtsnorm ausgestattet, so genannten „*Soft Laws*“²⁶.

Der Ausdruck *Soft Laws* wurde erstmals vor etwa 20 Jahren in der angelsächsischen Rechtsliteratur (USA, Großbritannien, Australien und Kanada) verwendet, deren Rechtssystem sich von dem in Kontinentaleuropa üblichen, auf dem römischen Recht

²⁵ Eine Sammelklage ist eine gerichtliche Klage, die in Ländern wie Kanada oder den USA möglich ist, und die einer grösseren Anzahl von Personen - z.B. Konsumenten - die Möglichkeit bietet, ihre Rechte geltend zu machen. Man bezeichnet dieses Verfahren manchmal mit dem englischen Ausdruck *class action*.

²⁶ Im Deutschen gibt es keine offizielle Übersetzung des Ausdrucks *Soft Law*: er kann als „sanftes“, „weiches“ oder „flexibles“ Gesetz übersetzt werden. Diese Bezeichnungen verweisen auf die unterschiedlichen Inhalte des Begriffs „*Soft Law*“. Wir kommen im nächsten Kapitel darauf zurück.

beruhenden System, unterscheidet. Außerdem könnte die seit langem vorhandene Funktion von „Mediatoren“ (Ombudsman) bei der (außergerichtlichen) Konfliktlösung erklären, warum die angelsächsischen Länder die ersten waren, die Vorkehrungen für flexiblere Regelungen getroffen haben. Deshalb haben sie sich auch sehr rasch, vor allem im internationalen Rahmen, den Begriff der *Soft Laws* zueigen gemacht, um einem Mangel oder einer Unangemessenheit der Normen und Gesetze, denen sie sich bei der Internationalisierung der Beziehungen gegenüber sahen, abzuhelpfen. Das eindeutige Fehlen einer weltweiten juristischen Grundlage dafür hat damit der Entwicklung der *Soft Laws* den Weg frei gemacht.

Selbst wenn es sich bei den *Soft Laws* heute um eine ziemlich heterogene Ansammlung handelt, stellen sie doch einen wesentlichen Teil des internationalen Rechts dar. So sind die *Soft Laws* im Laufe der Jahre auf der Ebene der internationalen Beziehungen zu einem unverzichtbaren Werkzeug der Reglementierung und Normung geworden. Die Umwelt, die Fischerei, der faire Handel, der Konsumentenschutz, die Werbung, die Finanzmärkte, Bildung und Forschung sind u.a. Bereiche, in denen die *Soft Laws* im Vormarsch sind. Nachdem der Prozess, der zu den *Soft Laws* führt, die Idee in seine Grundprinzipien aufgenommen hat, dass die Staaten nicht mehr alleine für die Verabschiedung von Gesetzen zuständig sind, ist er automatisch zu einer Sache der *Multi-Stakeholders* geworden. Oft haben diese auch alleine die neuen Normen angeregt. Dies gilt etwa für die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, wo die *Soft Laws* gewissermaßen den Wert künftiger, ausschließlich nicht verbindlicher Regelwerke haben; damit wird die Beteiligung der *Multi-Stakeholders* an der Steuerung der Angelegenheiten der Welt verstärkt.

Es wäre jedoch falsch anzunehmen, dass sich die *Soft Laws* nur auf internationale Tätigkeiten beziehen. So haben z.B. Regionen in Europa ein äußerst kompliziertes Konstrukt von der Art der *Soft Laws* geschaffen. Darauf kommen wir noch zurück. Aber es ist auch so, dass selbst die Staaten damit beginnen, diese Praktiken zu nutzen. So beziehen sich etwa der „Rat für Marktethik“ in

Schweden, der Ombudsman der staatlichen Bahnen SNCF in Frankreich, das „Better Business Bureau“ in Amerika oder die „Vereinbarung über die Sorgfaltspflicht“ der Banken in der Schweiz ebenfalls darauf.

So haben die *Soft Laws* nicht nur Niemandsland in der ganzen Welt besetzt, sondern haben sich auch in supranationalen Regionen wie in Europa oder in Bereichen in den einzelnen Ländern, die nicht durch traditionelle Gesetze abgedeckt waren, entwickelt. Man kann somit die Hypothese aufstellen, dass das, was auf weltweiter Ebene festzustellen ist, unweigerlich auch Konsequenzen auf lokaler Ebene haben wird.

Um uns davon zu überzeugen, möchten wir drei Beispiele von drei verschiedenen Ebenen der *Governance* bringen:

- Im Bereich des geistigen Eigentums ist auf Weltebene ein Gesetz vom Typ *Soft Law* aufgetaucht: das Gesetz des „*creative common*“. Obwohl es in keine nationale Gesetzgebung Eingang gefunden hat, ist es zu einer gängigen Alltagspraxis für Millionen von kreativ Tätigen in der ganzen Welt geworden. Mit einem einfachen, auf Internet auszufüllenden Formular können die Erfinder ihre Idee, ihr Konzept oder ihr neues Produkt schützen, wobei sie gleichzeitig der ganzen Welt, unter gewissen Bedingungen, die Nutzung ihrer Entdeckung anbieten. Wesentlich flexibler als der herkömmliche Schutz des geistigen Eigentums in Form von Patenten, verleiht dieses unentgeltliche Verfahren gewiss nur beschränkte Rechte, bietet jedoch ein rasches und wirksames Mittel für die Verbreitung von Ideen und Produkten. Wenn Millionen von Benutzern diese Art von - gewiss noch beschränktem - Schutz anwenden, dann deshalb, weil sie wissen, dass man in einer Welt, in der nur die Geschwindigkeit der Innovation zählt, dem Dringendsten abhelfen muss. Die kreativen Geister, die ihren Beitrag zum Gemeingut so weit wie möglich zur Verfügung stellen und sich in diese Bresche stürzen, behalten auf diese Weise ihren Innovationsgeist und ihre Geschwindigkeit. Sie können sich gewissermaßen nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen und abwarten, bis ihnen der hypothetische Gewinn ihrer Patente in den Schoss fällt, sondern nutzen die Möglichkeit, sich am ständigen Fluss der weltweiten Innovation zu beteiligen. Diese wilde Jagd passt und gefällt

ihnen. Die massive Beteiligung der kreativen Geister an dieser Bewegung kann mit dem Erfolg von Wikipedia verglichen werden, der auch von der starken Mobilisierung der Internauten abhängt. Diejenigen, die zum „*creative common*“ beitragen, stehen in der gleichen Vorwärtsbewegung. In diesem Fall jedoch kann jeder Akteur potentiell mit einem Gewinn rechnen, der vielleicht erst später kommt, wenn seine Arbeit und seine Kompetenzen von seinen Kollegen anerkannt werden, er Berühmtheit erlangt hat und daraus vielleicht Kapital schlagen kann.

- Der so genannte Bologna-Prozess auf der Ebene der Universitäten in Europa ist ebenfalls ein Beispiel für *Soft Laws*. 1999 beschlossen die europäischen Bildungsminister, mit der Festlegung eines zweistufigen Systems von Studienabschlüssen mit Bachelor und Master einen gemeinsamen europäischen Hochschulraum zu schaffen, der auf einem Leistungspunktesystem aufbaut und den Studenten eine grössere Mobilität ermöglicht. Sie haben damit keine nationalen Gesetze beschlossen, sondern einen „sanften“ Prozess, für dessen Durchführung die Universitäten selbst verantwortlich sind. D.h., es handelt sich um eine Art *Soft Law* ohne Zwang, ohne Strafandrohung. Man darf heute feststellen, dass dieser Prozess in relativ kurzer Zeit ausgezeichnete Ergebnisse aufgewiesen hat – Vorkehrungen dieser Art im Rahmen von *Hard Laws* hätten niemals einen solchen Erfolg erhoffen lassen können. Die Verabschiedung entsprechender Gesetze durch die verschiedenen europäischen Parlamente hätte gewiss sehr viel Zeit in Anspruch genommen, da die politischen Prozesse mit verschiedenen Lesungen und Abänderungen sehr lange dauern. Das ursprüngliche Konzept wäre dadurch entstellt worden, so dass wir heute nicht ein einziges kohärentes System hätten, sondern viele verschiedene Systeme, die die Freizügigkeit der Studenten behindern würden.

- In der Schweiz ist der vom Bund angeregte Prozess des Agglomerationskonzepts ebenfalls eine Bewegung vom Typ *Soft Laws*, gibt es doch im Gesetz keine klare juristische Definition des Begriffs Agglomeration. Es geht hier eher um Subventionszusagen für jene, die sich dem Prozess der Annäherung der Agglomerationen zuwenden. Das einzige Kriterium für die Rechtfertigung dieser

WER SIND DIE AKTEURE DER «SOFT GOVERNANCE»?

Unterstützung durch den Bund ist die kritische Größe. Da dieses Prinzip ziemlich vage ist, hat man in der französischsprachigen Schweiz eine „sanfte“ Einstellung dazu gewählt, und schließlich gibt es ebenso viele Modelle wie Agglomerationsprojekte!

Definition²⁷

Der Ausdruck „*Soft Laws*“ verweist auf Vorkehrungen ohne gesetzlichen Zwang; er hat eher mit moralischem Zwang zu tun. Traditionellerweise bezieht sich dieser Begriff direkt auf die internationale Reglementierung, aber seit einigen Jahrzehnten wird er von den Staaten auch zur Unterscheidung von den in den Parlamenten der einzelnen Länder angenommenen Gesetzen verwendet, die ihrerseits als „*Hard Laws*“ bezeichnet werden. Es wäre jedoch falsch, *Soft Laws* und *Hard Laws* als ein jeweils kohärentes Gesetzeswerk zu sehen. Denn die *Hard Laws* und die *Soft Laws* gehen nicht aus den gleichen Verfahrensweisen hervor, und vertreten demnach zwei völlig voneinander unterschiedliche Sichtweisen des internationalen oder nationalen Rechts. Die *Soft Laws* sind in den meisten Fällen Regelungen oder

Die Soft Laws entsprechen in erster Linie Kriterien ethischer und moralischer Verpflichtung und gesellschaftlicher Verantwortung

²⁷ C. M. Chinkin «The Challenge of Soft Laws: Development and Change in International Laws» in *International and Comparative Quarterly* 850 (1989).

U. Mörth «Soft Laws in Governance and Regulation: an interdisciplinary analysis», Score, Stockholm University (2004)

Normen, die von den *Multi-Stakeholders* ohne jede Verpflichtung, aus einer moralischen, ethischen oder gesellschaftspolitischen Verantwortung heraus angenommen wurden. Manchmal wurden sie nicht einmal ausgehandelt, sondern haben sich als Standards ihren Platz geschaffen. Die Regelungen um das Internet sind ein typisches Beispiel für dieses *Fait accompli*.

Im internationalen Kontext umfasst der Ausdruck *Soft Laws* Tätigkeiten wie:

- Eine große Anzahl von Resolutionen oder Erklärungen der Generalversammlung der Vereinten Nationen. So etwa die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte oder die Millenniumserklärung.
- Verhaltenskodize, ethische Prinzipien, gute Praktiken, Stellungnahmen in Form indirekter und nicht verbindlicher Resolutionen, die in internationalen Abkommen wie etwa dem Kyoto-Protokoll enthalten sind.
- Aktionspläne im Zusammenhang mit internationalen Abkommen wie die Agenda 21 der Vereinten Nationen, der Bologna- und der Lissabon-Prozess in Europa gehören ebenfalls zu den *Soft Laws*.
- Normen und Standards, die von multilateralen oder quasi unabhängigen Organisationen wie der ITU oder der ISO eingeführt werden. Man stelle sich die Auswirkungen der ISO-Norm 14001 mit dieser Art standardisierten Bestimmungen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung vor: die Normen sind nicht verbindlich, die Unternehmen sind jedoch moralisch gezwungen, sie einzuhalten.
- Schließlich gibt es eine ganze Reihe moralischer Verpflichtungen, die nicht zwischen Staaten gelten, die jedoch die Staaten, die Unternehmen und die Organisationen der Zivilgesellschaft in gewisser Masse dazu zwingen, Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen, wie dies etwa im Rahmen des „Globalen Pakts“ der Fall ist.

Im zwischenstaatlichen Bereich ist der Begriff *Soft Laws*, der ursprünglich in den angelsächsischen Ländern verwendet wurde, neu. Er hat jedoch innerhalb einiger Jahrzehnte im internationalen Rechtssystem Einzug gehalten. Unter dem Einfluss der direkt mit dem Phänomen der Globalisierung zusammenhängenden Grundsätze und Regelungen wurde er jedoch auch oft auf nationaler Ebene verwendet. So haben die internationalen Regelungen in den meisten Fällen neue Verhaltensweisen in den einzelnen Ländern nach sich gezogen.

Der Stellenwert der *Soft Laws*

Obwohl die *Soft Laws* immer häufiger Verwendung finden, bleiben sie doch relativ umstritten. Verglichen mit dem internationalen Rechtsapparat weist die Wirkung der *Soft Laws* in der Tat häufig große Schwächen auf, die mit ihrer Anwendung vor allem im Falle von schiedsgerichtlichen Entscheidungen zusammenhängen. Es wäre jedoch falsch, sie alleine wegen ihrer schwachen Rechtskraft negativ zu beurteilen; denn jeder weiß, dass z.B. die Macht der Konsumenten jede wirtschaftliche Regelung zu Fall bringen kann. Der faire Handel etwa, Internet oder die Millenniumserklärung sind Beispiele für die Wirksamkeit eines Normensystems außerhalb des klassischen Rechtsapparats. In diesem Sinn ist der Status der *Soft Laws* manchmal wirksamer als der der *Hard Laws*, teils, weil diese Gesetze rascher umgesetzt werden können als die *Hard Laws*, die einen langen politischen und parlamentarischen Weg zurücklegen müssen, teils jedoch auch, weil in der neuen, verantwortlichen Zivilgesellschaft ein System der Selbstregulierung vorhanden ist.

Trotz ihrer eindeutigen Schwächen verfügen die Soft Laws über eine starke Anziehungskraft

Vorteile der *Soft Laws*

Einer der ersten großen Vorteile der *Soft Laws* ist die Tatsache, dass sie die Rolle von Wegbereitern spielen, die eines Tages vielleicht in die Jurisprudenz der Staaten aufgenommen werden können. Es kommt ihnen damit eine „Vorläuferrolle“ zu, da sie legitime Verhaltensweisen festlegen, bevor diese zu Gesetzen werden.

Ihr zweiter Vorteil liegt darin, dass sie es im Rahmen internationaler Verträge den Staaten gestatten, Verpflichtungen einzugehen, ohne gleich ihre staatlichen Gesetze oder ihre Verfassung ändern zu müssen. Damit ist eine gewisse Flexibilität gegeben, die es möglich macht, über eine längere Zeitspanne hinweg nicht verbindliche Verhaltensweisen anzunehmen, bevor diese Veränderungen später eventuell Gesetzeskraft erlangen.

Der dritte Vorteil ist im Zusammenhang mit unserer hochvernetzten Welt zu sehen: neue, durch die *Soft Laws* angeregte Zukunftsperspektiven dringen rascher in unsere Gesellschaft und die Unternehmen ein und wecken in allen Teilen der Welt ein positives Echo. Dieses Instrument einer nicht verbindlichen Regelung ist für die ganze Welt von erzieherischem Wert. Die in das internationale Bewusstsein eingedrungenen Umweltfragen sind ein eklatantes Beispiel dafür.

Stärken und Schwächen der *Soft Laws*

Wie bereits gesagt haben die *Soft Laws* eine gewisse Anziehungskraft und spielen heute eine wichtige Rolle als Standbein der globalen Steuerung. Allerdings weisen die *Soft Laws* auch echte Schwächen auf. So können sie, erstens, im Widerspruch zu den Gesetzen der Staaten stehen. Eine zweite Schwäche ist das Fehlen einer Schiedsgerichtsbarkeit. Und, drittens, kann sich das Prinzip der Unverbindlichkeit gegen die Interessen der „Beteiligten“ auswirken. Dieser Bumerangeffekt kann, eben weil es sich um „weiche“ Gesetze handelt, nicht vermieden werden.

Und doch geht die Entwicklung weiter, sie ist nicht aufzuhalten; die *Soft Laws* verfolgen weiter ihren Weg der Exploration und der Innovation, und es wäre zum Wohle aller vernünftiger, ihnen gegenüber eine positive Einstellung anzunehmen, statt auf bornierte Weise gegen sie zu opponieren. Die globale Steuerung muss durch diese Übergangsphase hindurch und sich neuen Möglichkeiten gegenüber offen zeigen, die nicht unbedingt den Verfahren der Rechtssysteme gleichen. In der *Soft Governance* muss alles neu erfunden werden können.

Die *Soft Laws* der Staatsbürger

Eine der erstaunlichsten Besonderheiten der *Soft Laws* liegt darin, dass neben der staatlichen Initiative die Reglementierung auch von einfachen Bürgern, Gruppen von Bürgern oder Unternehmen vorgenommen werden kann. Die Beispiele der „Internet Society“ und der „Internet Engineering Task Force“ (IETF), freien Verbänden von Internet-Benutzern, -Forschern und -Unternehmern, die dem „Institute of Electrical and Electronics Engineers“ (IEEE) angehören, das über 370.000 Ingenieuren in der ganzen Welt zu seinen Mitgliedern zählt, und das Beispiel von Microsoft im Bereich der Informatik beweisen, dass es allen in unterschiedlichem Masse gelungen ist, Normen und Regelungen durchzusetzen, die größeren Einfluss auf das Verhalten und die Arbeit der Menschen gehabt haben als die meisten der staatlichen Gesetze.

Wir kommen in dem Kapitel über die Zukunft der *Soft Laws* noch darauf zurück.

Die Entstehung der *Soft Laws*: einige Beispiele

Zu Beginn dieses Hefts haben wir vom Auftreten der *Multi-Stakeholders* als Instrument der globalen Steuerung der Angelegenheiten der Welt gesprochen.

Wir wollen nun anhand von drei Beispielen zeigen, wie diese neue Strukturierung der *Governance* in ihren Reglementierungsbemühungen vorgeht.

So kann der Leser konkret die unserer neuen Welt zugrunde liegenden Mechanismen verstehen, die zur Schaffung eines ganzen Arsenal von Normen, Richtlinien, Regelungen und schließlich zu Quasi-Gesetzen führt, die zusammen mit den *Hard Laws* die Regelwerke unserer Welt darstellen.

Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien (NTIC)

Im April 1993 haben Tim Berners-Lee und Robert Cailliau, Ingenieure am CERN (Europäisches Zentrum für Kernforschung) der Welt einen vollständigen Informatikcode offeriert, der die Kommunikation zwischen Computer und Inhalten erleichtert. Mittels Architektur des Internets bietet dieser Code eine Kommunikationsplattform (HTTP) vom Typ Hypertext (HTML) mit einem Internet- Adressensystem (URL). Damit hat die Welt die Erfahrung gemacht, dass selbst Einzelpersonen, völlig unabhängig von anderen, dank einer Reihe von Verhaltensregeln im Bereich der Kommunikation die Welt steuern können. Es ist in der Tat so,

dass kein Staat jemals ein Gesetz zum Internetprotokoll erlassen hat. Das Ganze ist einfach, ohne Zwang, ohne Verpflichtungen, angelaufen. Auch die Unternehmen sind dem Trend gefolgt, nachdem die Informatikanwendung des Web die große Öffentlichkeit überzeugt hatte. Dieser von den Staaten nicht geregelte Tatbestand ist vor allem wegen seiner im Schneeballeffekt aufgetretenen wirtschaftlichen Auswirkungen so spektakulär. Diese neuen Mechanismen der Normensetzung sind typisch für die *Soft Laws*. Das Web ist dabei keine Ausnahme. Noch heute gehen die Mehrzahl der Regelungsvorschläge der NTIC von den *Multi-Stakeholders* aus. In diesem hochtechnischen Bereich sind einige nichtstaatliche Institutionen und Organisationen aktiv, die für diese neuen Mechanismen eine maßgebende Rolle spielen. IETF (*Internet Engineering Task Force*) etwa spielt eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung der Internetarchitektur. Diese Organisation, in der eine große Anzahl von Wissenschaftlern, Ingenieuren, Betreibern und Verkäufern aus der ganzen Welt zusammenarbeitet, ist in der Lage, die Regulierungstätigkeit zu beeinflussen. Sie ist natürlich nicht die einzige. Die Internet Society, W3C (*World Wide Web Consortium*), Ican, IEEE (*Institute of Electrical and Electronics Engineers*) und die großen Unternehmen des Sektors tragen gemeinsam zu diesem Unterfangen der Normierung bei. Die Staaten versuchen im Rahmen der Internationalen Fernmeldeunion (ITU) in Genf diese Vorgänge zu begleiten. Patrick Lüthi, ein Schweizer Ingenieur, der an diesen Tätigkeiten der ITU mitarbeitet, stellt fest: „... in der Praxis diktiert nicht der Kompromiss zwischen den Staaten das Gesetz, sondern der Grundsatz der „besten Bemühung“. Nicht eine zentrale Regulierung, sondern die Diskussion unter den einzelnen Beteiligten führt zur bestmöglichen Lösung...“.

Diese nicht verbindliche, nicht auf Verhandlungen beruhende, jedoch äußerst wirksame Vorgangsweise stellt die Grundlage der *Soft Governance* und der sich aus ihr ergebenden *Soft Laws* dar. Das System hat sich geändert – dessen muss man sich erst noch bewusst werden!

Die Normungsorganisationen

Angeichts der Notwendigkeit, in einem im Wesentlichen von *Soft Laws* regierten Umfeld entsprechende Verhaltensweisen im Bereich des Umweltschutzes und der sozialen Verantwortung der Unternehmen zu messen, haben die wichtigsten internationalen Normungsorganisationen Richtlinien erlassen. Es gibt heute eine Reihe von Zertifizierungen, Normen oder Labels, angefangen vom fairen Handel über entsprechende Verhaltensweisen im Bereich des Umweltschutzes bis hin zu Firmenaudits. Nachstehend einige dieser Normen:

- ISO 14001 – Diese 1996 eingeführte Norm hat die Messung der Auswirkung der Tätigkeit eines Unternehmens auf die Umwelt zum Ziel.
- SA 8000 – Diese Norm wurde vom „*Council on Economic Priorities*“ (CEP) festgelegt und betrifft die Arbeitsbedingungen, das Verbot der Kinderarbeit, der Zwangsarbeit...
- Die „*Global Reporting Initiative*“ (GRI – Initiative für Nachhaltigkeitsberichterstattung), die 1997 vom Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) und der „*Coalition for Environmentally Responsible Economics*“ (CERES) gegründet wurde, schlägt Richtlinien für ein verantwortungsbewusstes Verhalten in Gesellschaft und Umwelt vor.
- Das „Umweltmanagement- und Betriebsprüfungssystem der Europäischen Union“ (auch Öko-Audit-System, EMAS).

Neben diesen „offiziellen“ Normen staatlicher Organisationen gibt es unzählige „Labels“, die von NGOs oder Konsumentenschutzorganisationen verliehen werden, und die, auf den verschiedensten Ebenen, ebenfalls eine entscheidende Rolle spielen.

Das Kioto-Protokoll

Unter dem Druck der öffentlichen Meinung haben die Staaten versucht, in Fragen Umweltschutz die Initiative wieder in die Hand zu nehmen, indem sie in allen Diskussions- und Reflexionsprozessen die anderen „Beteiligten“ auffordern, sich an der Erarbeitung einer gemeinsamen Agenda zu beteiligen. Von Stockholm (1972) über Rio (1992) bis Kioto (1997) hat an den großen zwischenstaatlichen Verhandlungen immer eine Vielzahl von nichtstaatlichen Akteuren teilgenommen. Als gewiss einflussreichste ist hier die „Zwischenstaatliche Sachverständigengruppe über Klimaänderungen“ (IPCC) zu nennen, die ihren Sitz seit 1998 in Genf hat. Ihr gehören Wissenschaftler aus der ganzen Welt an, die von den Regierungen beauftragt sind, die in der Welt zu dieser Frage verfügbaren Kenntnisse zu prüfen, und die in regelmäßigen Abständen Klimaberichte veröffentlichen. Dieser Ansatz unterscheidet sich insofern von den sonst üblichen, als er den Wissenschaftlern größeren Raum gibt als den Politikern. Dies hat einen wesentlichen Einfluss auf die Reaktion der Staaten bei künftigen Verhandlungen und Abschlüssen von Verträgen wie dem Kioto-Protokoll.

Es stimmt zwar, dass die *Governance*, wie auch für das Klima der Fall, auf grundlegenden internationalen Abkommen beruht; bei Rahmenabkommen der Vereinten Nationen über den Klimawandel (CCNUCC) geschieht es jedoch häufig, dass sich die UNO auf einen umfassenderen Prozess einlässt und dabei freiwillige und nicht verbindliche Regelungen mit einschließt. Ein Beispiel für ein solches Vorgehen ist die „Charta der Global Greens“, die von einigen Ländern in Australien unterzeichnet wurde. Das heißt, dass es bei der Steuerung der globalen Angelegenheiten nicht mehr so sehr darum geht, zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Entscheidung zutreffen, mit Abstimmung und Gesetzesbeschluss seitens der Parlamente (*Hard Laws*), sondern dass es sich um einen langsameren Prozess mit (nicht verbindlichen) Richtlinien handelt, in dem nicht abgestimmt wird, in dem jedoch ein ganzes Arsenal von *Soft Laws* entsteht. Diese Situation steht in krassem Gegensatz zu den Verfahren des alten Systems der internationalen Beziehungen (dem Multilateralismus), die nur die Aushan-

dlung von Abkommen, d.h. von verbindlichen internationalen Gesetzen kannte. Heute geht es darum, auf die zu erreichenden Ziele zu zustreben, und nicht darum, Verpflichtungen zu erfüllen. Dieser Paradigmenwechsel, der etwas undurchsichtig und ineffizient scheinen mag, ist in Wirklichkeit äußerst angemessen und sehr effizient. Angesichts der mit der Souveränität und der unterschiedlichen Entwicklung der einzelnen Staaten verbundenen Schwierigkeiten scheint es sinnlos zu hoffen, dass Länder wie Schweden und Bangladesch angesichts ihrer so unterschiedlichen Situationen auf der gleichen rechtlichen Grundlage vorgehen können.

Der vom Kioto-Protokoll geschaffene „Mechanismus für umweltverträgliche Entwicklung“ CDM (Clean Development Mechanism) gestattet es den westlichen Staaten, ihre Ziele zu erreichen, indem sie in Vorhaben der Entwicklungsländer investieren. Investitionen werden mit Emissionsgutschriften vergütet, die im Gegenzug einen gewissen Grad an Verschmutzung gestatten. Im Rahmen der „Gemeinsamen Umsetzung“ sind diese Emissionsguthaben auf den Finanzmärkten handelbar. Dank der *Soft Laws* ist es durch eine flexible Nutzung dieses Systems

Seit Kioto ist der begriffliche Zusammenhang zwischen „Soft Governance“, „Multi-Stakeholders“ und „Soft Laws“ klar erkennbar

möglich, zu einer ausgewogenen Energiebilanz zu gelangen, die, wie man hofft, in Zukunft schlüssige Ergebnisse aufweisen wird. In diesem Sinn führen die gemeinsamen Bemühungen der verschiedenen „Beteiligten“ zu einer völligen Neugestaltung der Steuerungsmechanismen. Am Beispiel des Kioto-Protokolls ist der begriffliche Zusammenhang zwischen „*Soft Governance*“, „*Multi-Stakeholders*“ und „*Soft Laws*“ klar ersichtlich. Sie sind Teil eines einzigen Instrumentariums, das die Grundlage für die globale Steuerung unserer Zeit darstellt.

Die *Soft Laws* und die WTO

Wir haben festgestellt, dass sich die *Soft Laws* durch ihre mehr oder minder große Unverbindlichkeit von den verbindlichen *Hard Laws* unterscheiden. Im spezifischen Fall des internationalen Wirtschaftsrechts und des „unbedingten“ Charakters der Abkommen der Welthandelsorganisation (WTO), vor allem der Abkommen, die technische Hindernisse im Handel betreffen, ist eine Rechtspraxis festzustellen, die die Verbindlichkeit der Rechtsnormen moduliert. Mit anderen Worten: bei Schiedsverfahren in Streitsachen hängen die Entscheidungen in großem Masse vom Ermessen der Schiedsrichter ab. Daraus ergibt sich die Feststellung, dass es im internationalen Recht nicht einfach ist zu unterscheiden, ob eine Regelung völlig, teilweise oder nicht verbindlich ist. So ist der Unterschied zwischen dem, was man heute *Soft Laws* und *Hard Laws* nennt geringer, als es die Definitionen dieser Begriffe vermuten ließen. Die durch den vermehrten Rückgriff auf Bestimmungen der *Soft Laws* entstandenen Übergangsperiode ist nur eine der möglichen Etappen auf dem Weg zu einer starken Regulierung. In diesem Sinn handelt es sich um einen Paradigmenwechsel, und man kann mit Fug und Recht behaupten, dass die *Soft Laws* bald zur Norm geworden sein werden! Auch in der WTO.

Die Europäische Union (EU) und die *Soft Laws*

Die EU arbeitet bereits seit mehreren Jahrzehnten massiv mit dem Instrument der *Soft Laws*. Dafür gibt es mehrere Gründe, in erster Linie das Prinzip der Subsidiarität sowie die stets wachsende Beteiligung von nichtstaatlichen Organisationen (NGOs) und Unternehmen an der gemeinsamen Steuerung. Unter dem Druck dieser Zwänge gestattet es die Verabschiedung von Regeln oder Richtlinien mit beschränkter Rechtskraft (*Soft Laws*) der EU, gewisse Regularien für die Europäische Union zu schaffen. Die

Zeit, d.h. die Periode der Anpassung an die neuen Regelungen, spielt eine entscheidende Rolle in dem Prozess der Konvergenz der Politik und der Regelwerke der EU. Die *Soft Laws* übernehmen gewissermaßen die Funktion von Vorläufern der Gesetze. Da die Anpassung des „harten“ Rechts der EU-Mitgliedsstaaten Jahre dauern kann, ist die Heranziehung von *Soft Laws* eine Möglichkeit, schneller Regelwerke auf EU-Ebene zu schaffen. Zu erwähnen ist, dass viele dieser Bestimmungen sicher niemals in die nationale Gesetzgebung gewisser europäischer Staaten aufgenommen werden. Die *Soft Laws*, die bei den nationalen Parlamenten auf heftigen Widerstand stoßen, begnügen sich demnach mit ihrem „weichen“ Status, der im Prinzip mit einer schwächeren Verbindlichkeit einhergeht.

Der Rückgriff auf *Soft Laws* hat es der EU jedoch gestattet, in zahlreichen, für die Entwicklung Europas extrem wichtigen Bereichen voranzukommen. Wir wollen hier nur einige unter der großen Anzahl möglicher Beispiele herausgreifen.

- Der Bologna-Prozess (1999), ein zweistufiges europäisches Hochschulsystem mit Bachelor- und Masterabschluss und einem in ganz Europa gültigen Leistungspunktesystem, ist unabhängig von den innerstaatlichen Gesetzgebungen Wirklichkeit geworden.
- Die Lissabon-Ziele (2000) für eine rasche Entwicklung des Innovationspotentials Europas haben sich in gewissem Sinne als nützlich erwiesen, selbst wenn die Ergebnisse noch hinter den Zielsetzungen zurückbleiben.
- Die europäischen Programme in den Bereichen Umweltschutz und Klimawandel.
- Der häufige Rückgriff der europäischen Außenpolitik auf *Soft Laws* in der politischen Zusammenarbeit mit Drittparteien, so etwa im Dialog zwischen der EU und den ACP-Staaten (Afrika, Karibik und Pazifik) im Jahre 2000 oder bei den Gesprächen EU-Afrika im Jahre 2003.

Die zahlreichen Beispiele von *Soft Laws* haben die Europäische Kommission ab 2001 dazu veranlasst, diesen Praktiken eine formellere Grundlage zu geben. Sie hat zu diesem Zweck fünf Instrumente festgelegt, um ihre Funktionsweisen zu verbessern:

- Die „Rahmenrichtlinien“, die eine beträchtliche Flexibilität bei der Umsetzung und ein rasches Vorgehen ermöglichen, die jedoch elastisch und wenig zwingend sind.
- Die „Ko-Regulation“, die es den verschiedenen *Stakeholders* möglich macht, Initiativen zu ergreifen (freiwillige Festlegung der CO₂-Emissionsgrenzen durch die Automobilindustrie im Jahr 2001).
- Die „Offene Methode der Koordinierung“ (OMK), die für jedes Land unterschiedliche Zielsetzungen festlegt, um es allen im Rahmen eines gemeinsamen Lernprozesses zu ermöglichen, den Rückstand aufzuholen.
- „Kompetenznetzwerkgesteuerte Initiativen«, die lokale, gemeinschaftliche und grenzüberschreitende Initiativen möglich machen.
- Und schließlich die Schaffung von Regulationsagenturen der EU, wie die Europäische Umweltagentur (EEA) in Kopenhagen.

Seit mehreren Jahrzehnten arbeitet die EU massiv mit den Soft Laws

Trotz der großen Verschiedenheit dieser Instrumente muss man anerkennen, dass die EU nach neuen Lösungen für eine alte Frage sucht: wie kann man in dem gemeinsamen Steuerungsprozess so viele verschiedene Beteiligte unter einen Hut bringen? Zusammen mit den Vereinten Nationen ist die Europäische Union der Ort *par excellence*, an dem die meisten Experimente mit innovativen Methoden der Steuerung der Welt von morgen durchgeführt werden.

Die Soft Laws und die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen

Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen ist ein Konzept, demzufolge die Unternehmen freiwillig soziale Bedenken, Umweltanliegen, Achtung auf gute Unternehmensführung und wirtschaftliche Anliegen in ihre Tätigkeiten mit einbinden.

In der Praxis kann das bedeuten, dass sie auf die Qualität ihrer Tochtergesellschaften und ihrer Zulieferer in der ganzen Welt achten, sich um das soziale Wohlergehen ihrer Angestellten, um das ökologische Image ihres Unternehmens, um ethisches Verhalten im Handel kümmern, usw.

Der im Jahr 2000 von Kofi Annan und Klaus Schwab initiierte „Globale Pakt“ (*Global Compact*) schlägt einen konkreten Verhaltenscodex gesellschaftlicher Verantwortung mit 10 Grundsätzen vor, zu deren Einhaltung sich die unterzeichnenden Unternehmen verpflichten. Das Interessante an diesem Ansatz ist, dass er es, ohne einen Strafenkatalog ausarbeiten zu müssen, schafft, einen Besserungsprozess auszulösen. Die Unternehmen sind gehalten, jedes Jahr einen Überblick über ihr Vorgehen und ihre Fortschritte zu geben, womit sie sich dem kollektiven Urteil aussetzen. Die freiwilligen und nicht zwingenden Grundlagen werden somit zu einer Waffe des Fortschritts.

Auf dem Weg zu einem weltweiten Regulationsgefüge

Seit den tragischen Ereignissen des 11. September 2001 und der Gefahr einer Pandemie der Vogelgrippe (2003) ist die gegenseitige Abhängigkeit von Regionen, Völkern und Staaten für alle klar erkennbar geworden. Etwas weniger durchschaubar ist die ungeheure Vielfalt an Regularien, Normen und Standards, die die Globalisierung in den letzten Jahrzehnten hervorgebracht hat. Diese große Zahl und die Vielfalt der *Soft Laws*, die unser Alltagsleben direkt oder indirekt regeln, ist das Ergebnis eines Zusammenspiels des formellen und informellen Handelns verschiedenster Akteure, von Einzelpersonen, Personengruppen, NGOs, Unternehmen, anderen Wirtschaftsakteuren, von Staaten und Staatengruppen und von spezialisierten zwischenstaatlichen Organisationen.

Gemeinsam stellen die Vereinten Nationen, die Europäische Union, die WTO, die ISO, die ITU, die IPPC²⁸, die globalen Foren wie das Weltwirtschaftsforum, Aspen, TED und private Organisationen wie der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht ein Gefüge dar, das sich der globalen Steuerung widmet. Wir haben in diesem Heft aufzuzeigen versucht, dass sich dieses weltweite Regulationsgefüge nicht mehr so sehr auf die nationalen Parlamente stützt, sondern auf die Initiative der verschiedenen „Beteiligten“ (*Multi-Stakeholders*) aus der Zivilgesellschaft, der Wirtschaft und den

²⁸ Siehe Liste der Abkürzungen am Ende des Heftes

Behörden. Da diese Beteiligten über keinerlei rechtliche Befugnis verfügen, Gesetze zu verabschieden, legen sie Richtlinien für freiwilliges Verhalten fest. Deshalb hat man diesen neuartigen Regelungen die Bezeichnung *Soft Laws* gegeben. Es handelt sich dabei um ein System mit einem enormen Einflusspotential, das heute bei der Lösung der Probleme weltweit äußerst wirksam ist. Das Problem der Vogelgrippe (H5N1), für das wissenschaftliche, wirtschaftliche und administrative Kreise in der ganzen Welt gemeinsam nach Lösungen gesucht haben, ist ein sprechendes Beispiel dafür, dass die Globalisierung der Probleme zum Entstehen dieser neuen Organisationsform geführt hat.

Zwei wesentliche Fragen stellen sich somit für die *globale Governance*:

- Bedarf es einer einheitlichen globalen Verwaltung?
- Wie kann man die beiden, heute nebeneinander bestehenden Formen der *Governance* – d.h die repräsentative und die partizipative – miteinander in Einklang bringen?

Der ersten Frage haben wir unser erstes Heft über *Soft Governance* gewidmet, in dem wir bereits einen Ansatz zu einer Antwort gegeben haben: es ist die Vision einer Welt ohne einheitliche globale Steuerung, aber mit zwei Systemen auf unterschiedlichen Ebenen, von denen das eine quasi dem anderen vorausgeht. Die erste Ebene (die der *Soft Governance*) beruht unserer Ansicht nach ausschließlich auf der Kreativität und dem raschem Streben nach neuen Lösungen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteure.

Die zweite Ebene ist die der Nationalstaaten. Mittels einer tatsächlichen, aber auch symbolischen Unterscheidung zwischen legitimen und legalen Aktionen könnten wir weiterhin auf legitime und aktive Weise gemeinsam nach globalen Lösungen suchen. Es ist tatsächlich so, dass die gegenwärtige Übergangssituation bei der Steuerung der Angelegenheiten unserer Welt nicht viele Alternativen zulässt. Wenn wir von einer Revolution ohne Machtübernahme sprechen, bei der eine Gewaltenteilung zwischen „Denken und Handeln“ existiert, dann übertragen wir letztlich

nur eine bereits erfahrene Realität auf die Ebene der Steuerung der Welt. Wenn wir auf diese Weise die verschiedenen Elemente in einem zweistöckigen Gebäude unterbringen, verstärken wir die Vision einer stets im Werden begriffenen globalisierten Welt. Wenn wir es vermeiden, neue Institutionen oder Reformen existierender Institutionen (etwa die immer wieder diskutierte Reform der Vereinten Nationen) anzuregen, stellen wir uns auf den Standpunkt, dass die heute entstehenden künftigen Machtverhältnisse auf einer Komplementarität zwischen dem Legitimen und dem Legalen beruhen. Diese Unterscheidung ist angesichts der raschen Veränderungen und der Vielfältigkeit der Welt von grundlegender Wichtigkeit.

*Das Gleichgewicht
zwischen repräsentativer
und partizipativer Macht
bleibt gering*

Wenn man den Orten informeller Diskussionen (den globalen Foren) als „Vorräumen“ der Macht, als „Wandelhallen“ eines virtuellen Weltparlaments große Bedeutung beimisst, dann misst man der auf Konsens beruhenden Diskussion größeren Wert bei als parteipolitischen Debatten. Die Existenz weltweiter Diskussionsforen ist bereits eine Teilantwort auf die zweite Frage, die nach dem Gleichgewicht zwischen der repräsentativen und der partizipativen Macht. Allerdings muss man zugeben, dass diese Problematik weltweit nur sehr unzureichend diskutiert wird. Wir gehen von der Hypothese aus, dass dies eine vorübergehende Situation ist, und dass zwischen diesen beiden Formen der Macht in Zukunft ein Brückenschlag stattfindet. Es ist klar, dass die Kritiken an den Nichtregierungsorganisationen und ihrer „geringen repräsentativen Rolle“ eines Tages aufgegriffen werden müssen. Um es nochmals zu sagen: es wäre heute absolut nicht angebracht, diese beiden Formen der Macht in eine hierarchische Rangordnung bringen zu wollen.

Sie stehen für zwei unterschiedliche und sicherlich einander ergänzende Verhaltensweisen. Die partizipative Macht stellt die

Frage nach dem freiwilligen und nicht verbindlichen Einsatz für das „allgemeine Wohl“. Die repräsentative Macht hat mit verbindlichen Rechten und Pflichten für alle zu tun. In gewissem Sinn handelt es sich hier um zwei Bestandteile eines einzigen Ganzen. Allerdings bestehen unterschiedliche Meinungen in der Frage, was einerseits gerecht und andererseits billig und fair ist. Für die einen ist faires Verhalten freiwillig und nicht zwingend, für den anderen ist gerechtes Verhalten verpflichtend.

Ausgehend von dieser Feststellung ist es also nötig, zwischen den beiden Brücken zu schlagen. Eine Analyse der *Soft Laws* zeigt, dass Mechanismen der „Rechenschaftspflicht“ geschaffen wurden, die als Rahmen für eine Berichterstattung über die „gesellschaftliche Verantwortung“ betrachtet werden können. Mit anderen Worten, die partizipative Macht ist nicht so freiwillig und unverbindlich, wie dies ihre Bezeichnung vermuten ließe. Es ist in der Tat so, dass die Akteure (*Multi-Stakeholder*), die zu Beginn auf freiwillige und unverbindliche Weise handeln, sich oft auf eine äußerst stringente moralische Verpflichtung einlassen. Mit regelmäßiger Information über die Fortschritte und die erzielten Ergebnisse legen sie vor der Gesellschaft Rechenschaft ab. Durch diese Berichterstattung über die Fortschritte gehen sie eine Verpflichtung ein. So entstehen vor allem durch die jährlichen Berichte Querverbindungen zwischen den beiden Formen der Macht. Über die Qualität dieser Berichte wird mittels Labels und „Leistungsvergleichen“ entschieden, die oft von unabhängigen, mit der Qualitätskontrolle und der Prüfung der Fortschritte betrauten Gremien durchgeführt werden. Dies ist die Funktionsweise der neuen *Governance*, die sich zwischen Legitimität und Legalität, zwischen Fairness und Gerechtigkeit bewegt.

Nachwort



Die Weltmetropolen

New York, Washington, Brüssel, Tokio, Paris, Neu Delhi, Peking, Berlin, Moskau, London sind eindeutig die Zentren der neuen globalen Macht. Im Rahmen des *Multi-Stakeholder*-Ansatzes entscheiden sich jedoch die „Beteiligten“ häufig für informelle Begegnungen weitab von den traditionellen Machtzentren, wie etwa in Davos, Porto Alegre, Aspen, Deauville, Monterey. Allerdings ist die Wahl dieser Orte gewollt: indem sie ihre Treffpunkte fernab von den großen Metropolen wählen, brechen die Akteure der neuen *Governance* mit ihrer gesellschaftlichen Rolle. Die Reflexion über die Welt scheint einen gewissen Abstand erforderlich zu machen. Man könnte diese Tendenz, sich „im Grünen“ zu treffen, auch als Zeichen des Wunsches werten, anderen, „weniger bedeutenden“ Menschen zu begegnen. Aspen etwa ist der ideale Ort, um sich zu entspannen und informelle Gespräche über ernste und grundlegende Themen zu führen, ohne dass dies direkte Konsequenzen für die eigenen geschäftlichen Angelegenheiten hat. Das bedeutet natürlich nicht, dass gleichzeitig parallel dazu nicht auch Arbeitssitzungen stattfinden können. Es scheint eine eigenartige Kluft zu bestehen zwischen den Weltmetropolen der Macht und den Weltforen der Reflexion. Aber gibt es auch eine Verbindung zwischen ihnen? Nach Ansicht von Klaus Schwab gibt es eher eine Art Kontinuität. Es ist in der Tat so, dass die Foren ihre Arbeit eigentlich niemals wirklich unterbrechen, dass die Reflexion jahraus, jahrein mit den gleichen (und manchmal auch mit neuen) Akteuren weitergeht. Die Foren sind also eher große Versammlungen, die an einem bestimmten Ort als Kataly-

satoren für Ideen und Überlegungen wirken, während parallel dazu weltweit tätige Netze der in den Weltmetropolen ansässigen Entscheidungssysteme am Werk sind. Man könnte es so sagen: einerseits gibt es die Weltmetropolen der Aktion und der Entscheidung, und andererseits ein globales informelles Netzwerk der Reflexion. Diese Darstellung gibt ein ziemlich wirklichkeitsnahes Bild – bis auf eine Ausnahme: es gibt Regionen, in denen die innovierende Reflexion permanent stattfindet. Genf, aber auch Boston, San Francisco und Bangalore spielen neben den Weltmetropolen der traditionellen Macht eine besondere Rolle: sie sind die Orte, an denen die künftigen „guten Ideen“ entstehen.

So hat Genf im 19. Jahrhundert die Entstehung des Roten Kreuzes erlebt, das man als den Vorläufer des Konzepts der nichtstaatlichen Organisationen bezeichnen könnte; zu Beginn des 20. Jahrhunderts hat es mit der Gründung des Völkerbundes (1920) zur Entwicklung des formellen „multilateralen“ Ansatzes beigetragen, der sich stark von dem bisher gängigen Konzept des Bilateralismus unterschied. Später, im ausgehenden 20. Jahrhundert, hat Genf der Welt das World Wide Web geschenkt, das Instrument, das die Entstehung neuer Formen der *Governance* ermöglicht hat. Der Beitrag Genfs endet jedoch nicht damit; das Weltwirtschaftsforum, dessen Sitz sich in Genf befindet, hat schon zu Beginn der siebziger Jahre den Begriff der „*Multi-Stakeholders*“ geprägt, den vollendetsten Teil des modernen Konstrukts der globalen *Governance*.

Zwei weitere Beiträge werden in der nächsten Zukunft diese Genfer Tradition fortsetzen und der Welt gleichzeitig große Veränderungen bescheren. Der erste dieser Beiträge ist die allgemeine Verwendung des im CERN erarbeiteten Konzepts „GRID“²⁹, das nicht nur die Nutzung der Ressourcen der Datenverarbeitung revolutionieren wird, sondern ganz allgemein das Konzept der

²⁹ Ein IT-Netz oder GRID ist eine virtuelle Infrastruktur, bestehend aus einem koordinierten Ensemble verschiedener IT-Ressourcen ohne zentrale Verwaltung, die gemeinschaftlich verwendet, verteilt und nach aussen vergeben werden können.

Teilung der Ressourcen. Diese Arbeitsphilosophie verbindet den Begriff des Eigentums mit dem des Teilens. „GRID“ ist ein Projekt, das Informatikressourcen bereitstellt, die zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht genutzt werden, damit andere (in diesem Fall das CERN) sie in voller Transparenz verwenden können. Ihr Computer ist gewissermaßen permanent ans Internet angeschlossen und kann, mit Ihrer Zustimmung, in Ihrer Abwesenheit von anderen verwendet werden. Natürlich kann dieses Konzept auch auf andere Wirtschaftsbereiche ausgedehnt werden. So kann etwa die Stromproduktion Ihrer persönlichen Photovoltaikinstallation sowohl Ihrem Energiebedarf als auch dem anderer dienen. Diese neue Sicht des Teilens und des Eigentums wird gewisse Auswirkungen auf die Art und Weise haben, wie Probleme der globalen Gemeinschaft gelöst werden.

Kompetenzen und intellektuelle Beiträge sind in der gegenwärtigen Übergangsphase der internationalen Beziehungen ausschlaggebend

Ein weiteres, in der großen Öffentlichkeit noch wenig bekanntes Konzept, wird rasch in unser aller Leben Einzug halten: der Begriff der „Rechenschaftspflicht“. Es ist dies die Idee, dass die *Multi-Stakeholders*

imstande sein sollten, über die Fortschritte ihres Tuns, über ihre gesellschaftliche und menschliche Verantwortung Rechenschaft abzulegen. Das „Humanitäre Forum“, das Kofi Annan und die Schweizer Regierung gemeinsam ins Leben gerufen haben, wird sicherlich der greifbare Beweis dieser neuen Einstellung sein.

So hat Genf, wie andere innovierende Städte, wesentlich zu den grundlegenden Veränderungen beigetragen, die manchmal weniger ins Auge springen als die Entscheidungen der *Hard Governance*, die jedoch langfristig gesehen weit gewichtigere Konsequenzen für die Gesamtheit der Bewohner unserer Erde haben werden.

Deshalb muss man diesen neuen Konzepten größeres Augenmerk zuwenden, wobei man nicht vergessen darf, dass sie immer eine kritische Masse (und Temperatur) an Forschern und Intellek-

tuellen brauchen. Das CERN ist ein ausgezeichnetes Beispiel dafür. Hierin liegt wohl das Haupterfordernis für die künftige Entwicklung innovierender Städte: „intellektuelle Konzentration und Wettstreit auf einem kleinen Raum“. Diese beiden Faktoren waren im Verlauf der Geschichte immer die Voraussetzungen für den Wandel. Genf muss sich dessen bewusst sein, denn wie Professor Joseph Nye in unserem ersten Heft sagte: „Genf muss günstige Bedingungen für Intellektuelle und kreative Menschen anbieten, wenn es zu einem CERN der *Soft Governance* werden möchte.“

Wenn es seine entscheidende Rolle im Bereich der internationalen Beziehungen weiter spielen möchte, muss Genf demnach ernsthafte Bemühungen entfalten, um die intellektuellen Fähigkeiten auszuloten, die es den auf Genfer Territorium ansässigen staatlichen und nichtstaatlichen Organisationen anbieten kann. Die Universität und die akademischen Kreise, die privaten Unternehmen und die Denkfabriken, die Zivilgesellschaft und die NGOs, die Staaten und para-staatliche Organisationen müssen alle auf ein gleiches Ziel zustreben: die in der Metropole am Genfersee vorhandenen intellektuellen Fähigkeiten hochgradig auszuweiten. Mit dieser Strategie, intelligente und kreative Köpfe anzuziehen und auf Innovation und Reflexion zu setzen, wird Genf in Zukunft sein allseits bekanntes Potential bei der Steuerung der Angelegenheiten der Welt dauerhaft festigen können. Dies ist nicht allein durch ein Anziehen dieser Kräfte zu erreichen, sondern durch die Schaffung eines ganzen Kompetenzgefüges. Es ist ein Geben und Nehmen, bei dem niemand seine Autonomie aufzugeben oder auf Initiativen zu verzichten braucht. Darauf sollte man setzen.

Im Laufe der Geschichte hat Genf bei Paradigmenwechseln der Governance immer eine tragende Rolle gespielt

AKRONYME & ABKÜRZUNGEN

MIA	Multilaterales Investitionsabkommen / Multilateral Investment Agreement
IKRK/ICRC	Internationales Komitee von Roten Kreuz / International Committee of the Red Cross
CCNUCC	Convention-Cadre des Nations-Unies sur les Changements Climatiques
CEP	Council on Economic Priorities
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economics
ECOSOC	Wirtschafts- und Sozialrat der UNO
EEA	Europäische Umweltagentur / European Environment Agency
EMAS	EU-Öko-Audit / Eco-Management and Audit System
IMF	Internationaler Währungsfonds / International Monetary Fund
IPCC	Zwischenstaatliche Sachverständigengruppe über Klimawandel / Intergovernmental Panel On Climate Change
GRI	Initiative für Nachhaltigkeitsberichterstattung Global Reporting Initiative
GRID	Global Resource Information Data
IEEE	Institut of Electrical and Electronics Engineers
IETF	Internet Engineering Task Force
ISO	Internationale Organisation für Normung / International Organization for Standardization
IUHEID	Hochschulinstitut für Internationale Studien und Entwicklung / Institut Universitaire des Hautes Etudes Internationales et de Developpement
MDP	Mécanisme de Développement Propre
MOC	Mise en Oeuvre Conjointe
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et des communications
UNEP	Umweltprogramm der Vereinten Nationen / United Nations Environment Program
NGO	Nichtstaatliche Organisation /

WER SIND DIE AKTEURE DER «SOFT GOVERNANCE»?

ILO	Non governmental organisation Internationale Arbeitsorganisation International Labour Organisation
WTO	Welthandelsorganisation World Trade Organization
WIPO	Weltorganisation für geistiges Eigentum World Intellectual Property Organisation
PESI	Programme d'Etudes Stratégiques et de Sécurité Internationales
QUNO	Quaker United Nations Office
TED	Technology Entertainment Design
EU	Europäische Union European Union
ITU	Internationale Fernmeldeunion International Telecommunication Union
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNIDIR	United Nations Institute for Disarmament
WEF	Weltwirtschaftsforum World Economic Forum
WSIS	World Summit for information Society
WWF	World Wildlife Fund

BIBLIOGRAPHIE

- ATTALI, Jacques [2006]: «Une brève histoire de l'avenir»: Editions Fayard: Paris
- BAECHLER, Laurent [2004]: «Les ONG au cœur de la mondialisation»: Nouveaux Mondes: CRES: Genève
- BAECHLER, Laurent [2002]: «Mondialisation et souveraineté»: Nouveaux Mondes: CRES: Genève
- BERGER, René & COMTESSE Xavier [2006]: «Vers les temps réels»: Editions du Tricorne: Genève
- BORNSTEIN, David [2004]: «How to change the world»: Oxford University Press: New York
- CAPRON, Michel [2007]: «La responsabilité sociale d'entreprise»: Collection Repères - La Découverte: Paris
- CASTELLS, Manuel [2001]: «The Internet galaxy: reflections on the Internet, business, and society»: Oxford University Press: New York
- CHINKIN, C.M [1989]: «The Challenge of Soft Laws: Development and Change in International Laws»: in International and Comparative Quarterly 850
- CLAPHAM, Andrew [2006]: «Human Rights Obligations of Non-State Actors»: Oxford University Press
- COMTESSE, Xavier [2007]: «Soft Gouvernance»: Cahier n°1: Fondation pour Genève
- COMTESSE, Xavier [2006]: «Le Feu au Lac»: Editions du Tricorne: Genève
- COMTESSE, Xavier & VAN DER POEL, Cédric [2006]: «Economie Directe»: www.rezonance.ch

WER SIND DIE AKTEURE DER «SOFT GOVERNANCE»?

- DELPLA, Jacques & WYPLOSZ, Charles [2007]: «La Fin des Privilèges: Payer pour Réformer»: Telos/Hachette Littératures
- DONALDSON, T & PRESTON, L., [1995]: «The stakeholder Theory of the Corporation Concepts, Evidence, and Implications»: Academy of Management Review, v20, n1, pp65-9
- FLORIDA, Richard [2005]: «The Rise of the Creative Class»: HarperCollins Publishers, New York
- FREEMAN, Edward R [1984]: «Strategic Management: A stakeholder approach»: Pitman, Boston
- FRIEDMAN, A.L. & MILES, S. [2002]: «Developping Stakeholder Theory»: Journal of Management Studies, v 39, n1, pp 1-21
- GARELLI, Stephane [2006]: «Top Class Competitors»: John Wiley & Sons, Ltd: England
- GLADWELL, Malcolm [2000]: «The Tipping Point»: Edition Little Brown: Boston
- LANDRY, Charles [2000]: «The Creative City»: www.earthscan.co.uk
- LEMOINE, Philippe [2007]: «La Nouvelle Origine»: Editions Nouveaux Débats Publics: Paris
- MEILAND, Daniel, Executive Chairman [2003]: «Leading minds». Encounters II: Zehnder Egon International, Düsseldorf/Germany
- MICHELL, R.K., AGLE, B.R., & WOOD, D.J. [1997]: «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts»: Academy of Management Review, V22, n4, pp 853-886
- MÖRTH, U. [2004]: «Soft Laws in Governance and Regulation: an interdisciplinary analysis», Score: Stockholm University

WER SIND DIE AKTEURE DER «SOFT GOVERNANCE»?

- NYE. Joseph [1989]: «Soft Power»: PublicAffairs: New York
- PHILLIPS, R. [2003]: «Stakeholder Theory and Organizational Ethics». San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- PIGMAN, Geoffrey Allen [2007]: «The World Economic Forum: A multi-stakeholder approach to global governance»: Routledge Global Institutions: New York
- PORTER, Michael E. [1990]: «The Competitive Advantage of Nations»: www.thefreepress.com
- REINICKE, Wolfgang H [1998]: «Global Public Policy: Governing without Government?»: Brookings Institution Press: Washington D.C.
- ROSS, Carne [2007]: «Independent Diplomat: Dispatches from an Unaccountable Elite»: Cornell University Press: Ithaca/New York
- SALOFF-COSTE, Michel [1999]: «Le Management du Troisième Millénaire»: Guy Trédaniel Editeur: Paris
- SARFATI, Hedva & BONOLI, Giuliano [2002]: «Mutations du marché du travail et protection sociale dans une perspective internationale»: Peter Lang Editions: Berne
- SASSEN, Saskia [2006]: «Territory, Authority, Rights: From Medieval to Global Assemblages»; Princeton University Press: Princeton
- SCHÜMPERLI, Catherine [2007]: «La politique suisse de solidarité internationale»: Collection Le savoir suisse: Presses polytechniques et universitaires romandes
- SCHWAB, Klaus [1971]: «Moderne Unternehmensführung im Maschinenbau»: VDMA-Arbeitskreis
- SWISS-AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE & BOSTON

WER SIND DIE AKTEURE DER «SOFT GOVERNANCE»?

CONSULTATING GROUP [2007]: «Multinational Companies on the Move: How Switzerland will win the Battle!»: Zurich

- UNITED NATIONS [2006]: «Information Economy Report 2006»: New York & Geneva

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

- VON HIPPEL, Eric [2005]: «Democratizing Innovation»: MIT Press Books

- WHITAKER, Chico [2006]: «Changer le Monde»: Editions de l'Atelier: Paris

- WORLDWATCH INSTITUTE [2006]: «L'Etat de la Planète»: www.worldwatch.org

- ZEITLIN, Jonathan et PECHET, Philippe: «The Open Method of Co-ordination in Action: The European Employment and Social Inclusion Strategies»: Presses Interuniversitaires Européennes, Bruxelles

INHALTSVERZEICHNIS

GELEITWORT Laurent Moutinot	6
VORWORT Guillaume Pictet - Tatjana Darany	10
MULTI-STAKEHOLDER	13
Eine Welt im Umbruch	16
Das Entstehen einer gemeinsamen Steuerung	18
Die Vertreter der „Beteiligten“	41
DIE FOREN	45
Einleitung	48
Die „Wandelhalle“ der Steuerung der Welt	51
Das Weltsozialforum	59
Das Aspen-Institut	66
TED	72
Das Frauenforum von Deauville	79

WER SIND DIE AKTEURE DER «SOFT GOVERNANCE»?

SOFT LAWS	85
Einführung in die Problematik	88
Definition	93
Die Entstehung der Soft Laws: einige Beispiele	98
Auf dem Weg zu einem weltweiten Regulationsgefüge	106
NACHWORT	111
Die Weltmetropolen	112
AKRONYME & ABKÜRZUNGEN	118
BIBLIOGRAPHIE	120

Unser Dank geht an:

- Frau Maria Cattau und Frau Mischka Comtesse, an die Herren Klaus Schwab Bruno Giussani, Elliot Gerson, Piermarco Zen-Ruffinen, Paul Smyke, Antoine Maurice, Patrick Luthi, Augusto Lopez-Claros und Eric Barchechath für ihre wertvolle Hilfe bei der Erarbeitung dieses Heftes.

- an alle Personen und Institutionen, die dieses von der Fondation pour Genève begonnene Unterfangen der Reflexion und der Kommunikation unterstützen, und die durch ihre Spenden zur Veröffentlichung und zur Verbreitung der „Hefte des Observatoriums in der grossen Öffentlichkeit beitragen:

Herr Ivan Pictet, Frau Sadako Ogata, Herr und Frau Marc Burrus, Herr Cédric Anker, Herr Didier Maus, Herr Bernard Luthy, Herr Michel Brunschwig, Herr Francis A. Clivaz, Frau Jacqueline Berenstein-Wavre, Herr François-Joseph Camperio, Herr Jean Mirabaud, Herr und Frau André Wanner, Frau Wibrandis Turrettini, Herr Bernard Chapuisat, Herr und Frau Georges-Pierre Ackermann, Herr Jean-Claude Adler, Herr Claude Hirsch, Frau Josée-Anne Simard Bourassa, Frau Evelyne Fiechter, Frau Lela Seidler, Herr Jean-Pierre Naz, Frau Edmond Golaz, Herr Claude Mercier, Herr Olivier Dumur, Herr Olivier Brunisholz, Herr Janos Szokoloczy-Syllaba, Herr und Frau Christian Lovis, Frau Françoise Borin, Herr Jenoe Staehelin, Herr Roald Quaglia, Herr Bernard de Riedmatten, Me Alexandre Montavon, Me Patrick Dimier, Herr Jean-Marc Baumgartner, Herr Alain van Gucht, Frau Anne de Herdt, Herr Charles Turrettini, Herr Francis Schenk, Dr. Pierre Després, Herr und Frau Pierre Oederlin, Herr Nicholas Keller, Herr Lao Senat, Frau Monique Mischler, Frau Alina Maxim, Herr Joël Herzog.

Le Groupement des banquiers privés genevois, la Fédération des entreprises romandes, Lombard Odier Darier & Hentsch, Ernst & Young AG, Fondation Sonia et Edward Kossoy, Galerie Patrick Cramer, Sport - Hôtel Crans Montana S.A., Mission permanente de la Principauté du Liechtenstein, Mission permanente d'Haïti, Orga Consult S.A., Agence Immobilière Barras, Agen Holding S.A., Etude de Me Stéphane Rey, Hofstetter Sports S.A.

WER SIND DIE AKTEURE DER «SOFT GOVERNANCE»?

Herausgeber: Fondation pour Genève © Oktober 2007

Graphiker: Mathieu Liechi

Korrektor : Hilde Rainer

Druckerei: Imprimerie du Cachot, Genf

